

Baromètre sectoriel
des délais de paiement
clients et fournisseurs
Premiers enseignements
de la LME, actions clés
à engager



Sommaire

Panorama 2008	3
Méthodologie	4
Principales conclusions	5
La loi de modernisation de l'économie (LME) : constats et bilan au 1 ^{er} trimestre 2009	6
L'impact de la crise économique et financière et la LME : le point de vue d'un assureur-crédit	12
Evolution des délais de paiement et LME : le point de vue de l'Association française des credit managers (AFDCC)	14
L'optimisation du besoin en fonds de roulement : le point de vue d'un directeur financier	15
Evolution des délais de paiement et LME : le point de vue d'un fonds d'investissement	16
La nécessité de mettre en place un programme de réduction et d'optimisation du BFR	18
Tableaux de bord sectoriels des délais de paiement clients et fournisseurs	25
BFR Leverage : une équipe pour accompagner l'entreprise dans l'amélioration de sa trésorerie et de sa performance financière	54
Altares	56

Panorama 2008

Face au constat établi par l'Observatoire des délais de paiement selon lequel la moyenne des délais de paiement en France s'établissait à 67 jours en 2008, le législateur a décidé d'encadrer le crédit interentreprises en votant le 4 août 2008 la loi de modernisation de l'économie (LME) qui prévoit, à compter du 1^{er} janvier 2009, le plafonnement du délai de paiement entre entreprises à 45 jours fin de mois ou 60 jours calendaires. Seules les entreprises issues d'un secteur ayant signé des accords dérogatoires, avec une mise en place progressive des délais de paiement, peuvent déroger à ce principe jusqu'au 1^{er} janvier 2012.

Au-delà de cette volonté de contribuer à ramener d'ici 2012 la moyenne des délais de paiement à 60 jours nets maximum, le législateur avait notamment pour objectif de réduire les risques de défaillances, notamment ceux liés à des besoins de trésorerie : est-il inopportun de souligner dans le contexte économique actuel que les retards de paiement sont la première cause de défaillance des entreprises françaises, 21,6% des défaillances leur étant imputables ? On sait aujourd'hui qu'un retard supérieur à 30 jours multiplie par six le risque de défaillance d'une entreprise. Les délais de paiement que s'accordent les entreprises, s'ils sont une source de financement capitale, peuvent en revanche s'avérer pernicieux dès lors que leur longueur finit par générer pour l'entreprise des besoins de trésorerie qui la fragilisent et peuvent mettre en danger sa pérennité.

Inutile de dire à quel point les entreprises, fortement éprouvées par les tensions de trésorerie auxquelles elles se trouvent confrontées depuis les premiers soubresauts des

marchés financiers, ont vu dans la mise en place de ce dispositif une bouffée d'oxygène destinée à leur permettre d'améliorer leur trésorerie. Elles ont intégré la loi dès sa promulgation et semblent l'appliquer depuis sa date d'entrée en vigueur.

Néanmoins, le tableau n'est pas aussi flatteur qu'il n'y paraît : les renégociations des conditions générales de vente portant principalement sur la facturation et la tarification se développent tandis que la mise en place progressive des accords dérogatoires et le flou relatif à l'application pratique de la loi compliquent les relations interentreprises.

La loi, corrélée à un environnement de plus en plus complexe, aura eu néanmoins comme impact immédiat de faire réfléchir les entreprises à leurs flux de trésorerie et à leurs processus sous-jacents. Quel que soit le secteur d'activité, les entreprises doivent désormais s'adapter à l'évolution réglementaire ainsi qu'à celle du comportement de leurs partenaires financiers qui exigent plus de transparence et parfois le respect de certains covenants. Dans ce contexte, elles n'ont d'autre voie que de devoir développer une véritable culture cash.

L'étude qui suit (*) tente de dresser un premier bilan d'un trimestre d'application de la LME à travers les entretiens qui ont été menés avec des professionnels de la finance, de mesurer l'évolution des délais sur la période 2003-2007, par secteur d'activité, taille d'entreprise et zone géographique, et d'évaluer les possibles effets sur l'économie française.

Guillaume Cornu
Associé
Deloitte Finance



Philippe Héry
Associé
Deloitte Finance



Benjamin Madjar
Directeur adjoint
Deloitte Finance



Thierry Asmar
Directeur général
Altarea



(*) analyse conduite par l'équipe BFR Leverage de Deloitte Finance sur un panel de plus de 22 500 sociétés dont le chiffre d'affaires est compris entre 10 et 500 M€ pour un total cumulé d'environ 380 Mds€.

Méthodologie

Altares et Deloitte Finance ont analysé la durée des crédits clients et fournisseurs sur une période de 5 ans (2003-2007)

La présente étude a été réalisée à partir d'un échantillon de 22 500 sociétés dont le chiffre d'affaires TTC est compris entre 10 et 500 M€.

Depuis 15 ans, Altares collecte et analyse l'ensemble des bilans des entreprises publiés aux greffes des tribunaux afin d'alimenter ses outils de scoring et les systèmes de gestion des risques de ses clients. Environ 900 000 bilans sont ainsi intégrés, chaque année, dans les bases Altares.

Altares et Deloitte Finance ont analysé la durée des crédits clients et fournisseurs en prenant en compte les critères suivants :

- la taille des sociétés : chiffre d'affaires compris entre 10 et 30 M€, 30 et 50 M€, 50 et 150 M€, 150 et 500 M€ ;
- la zone géographique : classement par région ;
- les secteurs d'activité suivants :

Secteurs d'activité	Codes NAF associés
Bâtiment	45
Immobilier	70
Commerce, dont :	
• commerce et réparation de véhicules	50
• grossistes	51
• détaillants	52
Industrie, dont :	
• agroalimentaire	15 ; 16
• biens de consommation	18 ; 19 ; 22 ; 244 ; 245 ; 297 ; 323 ; 334 ; 335 ; 36
• biens d'équipement	281 à 283 ; 291 à 296 ; 30 à 311 ; 322 ; 331 à 333 ; 35
• biens intermédiaires	17 ; 20 ; 21 ; 241 à 243 ; 246 ; 247 ; 25 à 27 ; 284 à 287 ; 312 à 321 ; 37
• automobile	34
Service aux entreprises	64 ; 71 à 74 ; 90 ; 921A à 921D ; 922B
Transport	60 à 63

La réduction des délais de paiement à 60 jours a également été évaluée sur la base des délais sectoriels analysés dans l'étude.

Le ratio « durée du crédit clients », également appelé DSO (Days Sales Outstanding), rapporte les créances clients (effets escomptés non échus inclus) au chiffre d'affaires TTC, multiplié par 360, pour être exprimé en nombre de jours de chiffre d'affaires.

$$DSO = \frac{\text{créances clients + effets escomptés et non échus}}{\text{chiffre d'affaires HT + TVA collectée}}$$

Le ratio « durée du crédit fournisseurs », également appelé DPO (Days Payables Outstanding), rapporte les dettes fournisseurs (et comptes rattachés) aux achats TTC (de marchandises, matières premières et autres charges externes), multiplié par 360, pour être exprimé en nombre de jours d'achats.

$$DPO = \frac{\text{fournisseurs et comptes rattachés}}{\text{ach. march. et mat. prem. + aut.ach.ext + TVA}}$$

Les durées des crédits clients et fournisseurs sectoriels ont été calculées sur la base de médianes. La modélisation de l'impact de la LME a été réalisée entreprise par entreprise puis consolidée en prenant en compte les entreprises pour lesquelles les délais clients et fournisseurs sont supérieurs à 60 jours en 2007.

L'étude ne tient pas compte d'un éventuel allongement des délais clients et fournisseurs à 60 jours (pour les délais inférieurs à ce seuil).

Deloitte Finance et Altares tiennent à remercier Monsieur Francis Picot (Atradius), Monsieur Jean-Louis David (Association française des credit managers et conseils), Monsieur Denis Cerisier (Ratiopharm) et Monsieur François-Xavier Mauron (Activa Capital) qui ont bien voulu participer à cette étude.

Nous remercions également Thierry Millon (Altares), Charles Plasse, Antoine-Marie Collot, Sophie Mastoras et Florence Sunder (Deloitte) pour leur contribution.

Principales conclusions

L'évolution des délais de paiement clients et fournisseurs, sur la période 2003-2007, montre que la durée des crédits clients et fournisseurs, calculée en nombre de jours de chiffre d'affaires, a enregistré une baisse globale assez significative pour la plupart des secteurs d'activité inclus dans cette étude ; à l'inverse, certains ont connu une hausse de la durée du crédit clients, parmi lesquels l'industrie agro-alimentaire (+2 jours) et les services aux entreprises (+3 jours). S'agissant du crédit fournisseurs, seul l'immobilier (+3 jours) a connu une hausse significative sur la période.

Si l'on se focalise sur ces 3 secteurs, nous constatons plusieurs tendances. L'échantillon d'entreprises de l'industrie agro-alimentaire fait ressortir une hausse des délais clients (+2 jours) et ce, particulièrement pour celles ayant un CA compris entre 10 et 30 M€ (+1,7%, soit 47 jours en 2007). Dans le même temps, si les délais fournisseurs sont restés stables (50 jours), on constate une nette hausse pour les entreprises ayant un CA supérieur à 150 M€ (+2,6% à 51 jours).

Pour les Services aux entreprises, la hausse la plus significative concerne la catégorie de CA entre 30 et 50 M€. Avec une croissance de 2,4% des délais clients et fournisseurs, ceux-ci s'établissent respectivement à 88 et 83 jours.

S'agissant de l'immobilier, les entreprises dont le CA est compris entre 30 et 50 M€ ont connu une hausse de 7,1% de leurs délais clients, avec un passage de 35 à 46 jours sur la période étudiée. Celles dont le CA est compris entre 150 et 500 M€ ont pour leur part connu une augmentation de leur délais clients de 5,3% (35 à 43 jours). Enfin, les délais fournisseurs pour le segment de CA compris entre 30 et 50 M€ sont passés de 57 à 67 jours, soit une hausse de 4,1% sur la période.

Les analyses par région (voir détail par secteur) peuvent faire ressortir des résultats contrastés qui sont à mettre en perspective avec le nombre de sociétés prises en compte dans l'étude.

La tendance générale est ainsi orientée vers une réduction des délais sur le périmètre étudié. Chaque secteur, segment de taille d'entreprises ou région peut néanmoins faire ressortir des évolutions différentes. Les détails de l'étude pour chacun de ses angles d'analyse sont autant d'éléments de comparaison différents donnés au lecteur.

Pour ce qui est de l'impact de la LME, si l'on prend en compte les délais clients et fournisseurs supérieurs à 60 jours à fin 2007, on constate que les entreprises des secteurs « Service aux entreprises » et « Industrie Hors IAA » devraient être les principales bénéficiaires de la réduction des délais de paiement imposés par la LME pour respectivement 6 et 5,7 Milliards d'euros. Mis à part l'industrie agro-alimentaire (-518M€), tous les autres secteurs représentés dans cette étude en retireraient des bénéfices pour leur trésorerie.

Par ailleurs, l'analyse par entreprise montre que pour un secteur ayant des délais clients ou fournisseurs inférieurs à 60 jours, il existe des marges de manœuvres complémentaires en termes de réduction des délais.

L'esprit même de la LME serait ainsi généralement conservé et donnerait au législateur toute la légitimité dans les mesures qu'il entreprend pour protéger les entreprises françaises, avec la trésorerie positionnée comme sujet central de l'année 2009.

Mesure de l'impact de la LME sur les délais clients et fournisseurs supérieurs à 60 jours à fin 2007

(uniquement les entreprises ayant des clients qui paient à plus de 60 jours ou qui règlent leurs fournisseurs à plus de 60 jours)

Secteurs	Clients		Fournisseurs		Impact net LME (en M€)
	Durée du crédit clients en 2007 (en jours)	Impact de la LME sur les créances clients (en M€)	Durée du crédit fournisseurs en 2007 (en jours)	Impact de la LME sur les dettes fournisseurs (en M€)	
Bâtiment	88,0	7 193,2	90,0	-6 466,7	726,4
Industrie agroalimentaire	44,0	1 060,8	50,0	-1 579,0	-518,2
Immobilier	42,0	1 603,5	65,0	-1 246,9	356,6
Service aux entreprises	87,0	15 020,4	80,0	-8 994,0	6 026,4
Transport*	53,0	1 448,1	50,0	-1 089,6	358,5
Industrie Hors IAA	74,0	16 718,2	72,0	-10 994,5	5 723,7
Commerce**	34,0	10 099,1	44,0	-9 273,1	826,0
Total		53 143,3		-39 643,8	13 499,5

* Sous-secteurs : industries automobile, des biens intermédiaires, des biens de consommation, des biens d'équipement.

** Sous-secteurs : grossistes, commerce et réparation de véhicules, détaillants.

L'analyse par entreprise montre que pour un secteur ayant des délais clients ou fournisseurs inférieurs à 60 jours, il existe des marges de manœuvre importantes en termes de réduction des délais.

La loi de modernisation de l'économie (LME) : constats et bilan au 1^{er} trimestre 2009

La loi de modernisation de l'économie (LME), homologuée en date du 4 août 2008, et publiée le 5 août 2008 au Journal Officiel (2008-776), constitue un ensemble de mesures destinées « à faire souffler un vent de croissance et de liberté sur l'économie française » (source : ministère de l'Économie), et limite désormais depuis le 1^{er} janvier 2009 la capacité des entreprises à s'accorder librement des délais de paiement supérieurs à 60 jours nets ou 45 jours fin de mois.

Considérée par beaucoup comme un ballon d'oxygène pour les entreprises françaises, car elle permet notamment de limiter leurs besoins de financement nés des accords passés par celles-ci avec leurs clients, cette mesure réduit le champ d'application du principe de

hétérogénéité des délais de paiement pratiqués dans l'économie, pouvant conduire parfois à une certaine confusion probablement non souhaitée par le législateur.

Cette confusion pourrait dans certains cas se transformer en préoccupation, notamment pour les raisons suivantes :

- **la raréfaction du crédit rend temporairement difficile** le financement de la réduction des délais de paiement par de la dette financière ;
- **la loi, s'appliquant à tous et pour tous - mis à part ceux qui bénéficieront d'accords dérogatoires -, touche également de petits clients** qui seront vraisemblablement fragilisés par le fait de subir une augmentation indirecte des coûts nés de la réduction des délais, se trouvant ainsi plus fortement contraints à l'emprunt (coût plus fort du loyer de l'argent) afin de financer l'impact de la réduction des délais de paiement sur leur BFR ;
- **le changement imposé par la loi, combiné à une situation économique tendue, est relativement rapide compte tenu des délais impartis aux entreprises** pour s'adapter aux nouvelles dispositions et / ou pour déposer leurs demandes de dérogation auprès de la DGCCRF ;
- **le renforcement des sanctions (particulièrement sévères) en cas de non-respect des dispositions** : les pénalités applicables et exigibles en cas de retard de paiement augmentent substantiellement et sont de plus en plus dissuasives constituant ainsi un risque financier très élevé pour les clients. Elles sont calculées sur la base d'un taux désormais égal au taux de refinancement de la BCE + 10 points (précédemment 7) et qui ne peut être inférieur à 3 fois (précédemment 1,5) le taux d'intérêt légal.
- **le fait de soumettre un partenaire commercial à des pratiques abusives** - telles que le dépassement des délais de règlement prévus par la loi, ou le fait de demander à son partenaire de différer ses dates de factures - est passible, en vertu de l'article L. 442-6, d'une amende civile pouvant aller jusqu'à 2 millions d'euros.
- **le non-respect des délais de règlement prévus par la LME** est passible d'une sanction pénale se matérialisant par une amende de 15 000€. Cette disposition résulte de la loi Chatel du 3 janvier 2008 qui prévoit des sanctions pénales pour un certain nombre de cas particuliers, tels que : le non-respect du délai supplétif (lorsque les parties n'ont pas convenu de délai) ou du délai relatif au secteur du transport, des conditions d'application et du taux d'intérêt des pénalités de retard.

L'Etat pousse les entreprises à revoir leurs accords financiers avec pour objectif de rééquilibrer les rapports de force économiques entre clients et fournisseurs

liberté contractuelle, élément de base de notre économie libérale renforcé par la loi NRE (loi sur les nouvelles régulations économiques) de 2001, laquelle portait d'ailleurs plus sur le respect des délais contractuels de paiement - avec l'introduction de pénalités pour retard de règlement - que sur la réduction des délais proprement dite. Désormais, en réduisant la durée des délais de paiement interentreprises, l'Etat pousse ces dernières à revoir leurs accords financiers avec in fine l'objectif de pouvoir rééquilibrer les rapports de force économiques entre clients et fournisseurs.

Près de quatre mois après son entrée en vigueur, la loi est au cœur des préoccupations de nombreux secteurs de l'économie française, lesquels ont rapidement fait part de leur inquiétude : on le voit notamment par l'accélération des dépôts de demandes de dérogation auprès de la DGCCRF entre les 1^{er} janvier et 1^{er} mars 2009. On notait ainsi au 22 avril 2009 près de 40 demandes sectorielles déposées, dont seules 5 ont été validées à la date de cette étude, et ont fait l'objet d'un décret d'application signé par le secrétaire d'Etat au Commerce et aux PME, Hervé Novelli. Il convient en outre de noter que ces dérogations sectorielles introduisent des spécificités, cas particuliers - au moins jusqu'en 2012 - et une

Des doutes subsistent quant à la bonne application de la loi

Un client dont les délais de règlement fournisseurs sont actuellement à 30 jours ou à 45 jours nets peut-il négocier des délais de règlement allongés à 45 jours fin de mois ou à 60 jours, dans la limite des règles édictées par la LME ? Lors d'une renégociation annuelle, un client payant actuellement à 50 jours serait-il en position de demander à son fournisseur un alignement sur les conditions maximales fixées par la LME ? La loi a-t-elle vocation à s'appliquer à l'international ?

Par rapport à ces zones d'ombre, les entreprises pourraient réfléchir à leur stratégie de sourcing et d'approvisionnement, avec comme objectif d'aller chercher à l'étranger les conditions qu'ils ne pourraient plus obtenir en France, voire d'accompagner leurs clients via la création d'une société de droit étranger, celle-ci leur permettant de conserver leurs marchés tout en maintenant les conditions de règlement antérieures avec leurs clients. On perçoit donc bien ici le rôle que devront jouer la DGCCRF et les organes de contrôle afin de clarifier ces éléments de la LME et de détecter les contournements éventuels risquant d'impacter négativement l'économie française.

Il n'en demeure pas moins que les points soulevés par la LME, conjugués à un environnement économique dégradé, imposent plus que jamais aux entreprises de réfléchir à des solutions permettant d'assurer la pérennité de leur exploitation et de leurs sources de financement.

Outre ses implications purement économiques, les conséquences de la LME sur le fonctionnement opérationnel de l'entreprise - mise à plat et amélioration des processus impactant le BFR et la trésorerie, refonte des contrats, des conditions générales d'achat et de vente, ajustement du paramétrage des systèmes d'information, mise à jour des outils de suivi des dettes fournisseurs et des créances clients, fiabilisation des états de reporting de type crédit clients / crédit fournisseurs... - constituent pour elle, ses acteurs et ses partenaires une véritable invitation à faire évoluer durablement leur organisation et à innover dans la recherche de solutions pérennes de financement.

L'amélioration des processus de gestion du BFR est et restera pour toutes les entreprises le levier le plus simple et le moins coûteux pour accroître ses flux de trésorerie.

Conditions d'applicabilité de la LME en fonction de la nature de la relation commerciale

Nature de la relation commerciale	Applicabilité de la LME
Acheteur français / Vendeur français	Oui
Acheteur français / Vendeur étranger	Oui
Acheteur étranger / Vendeur français	Non
Acheteur étranger / Vendeur étranger	Non

Les points soulevés par la LME imposent plus que jamais aux entreprises de réfléchir plus profondément à des solutions permettant d'assurer la pérennité de leur exploitation et de leurs sources de financement

Nouvelle réglementation sur les délais de paiement : schéma synthétique des dispositions prévues par la LME

Situation antérieure, jusqu'à fin 2008

Application de la LME

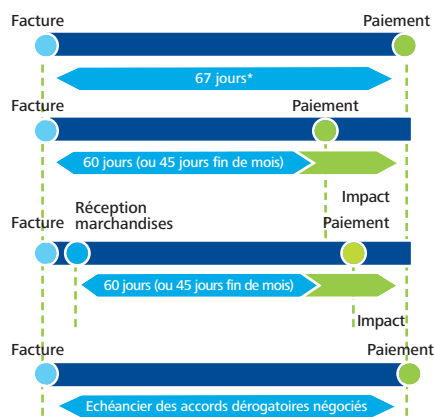
- A partir du 1^{er} janvier 2009
- Régime standard, départ = date d'émission de la facture
- Durcissement des pénalités de retard exigibles en cas de non-respect

Application de la LME par accord de branche / accord interprofessionnel

- Régime spécifique, départ = réception des marchandises / prestations
- Durcissement des pénalités de retard exigibles en cas de non-respect

Dérogation à la LME par accord de branche / accord interprofessionnel

- Régime dérogatoire, sous réserve de 3 conditions : la motiver par des données économiques objectives et spécifiques au secteur, prévoir dans l'accord la réduction progressive du délai vers le délai légal et limiter la durée de la dérogation, qui ne peut dépasser le 1^{er} janvier 2012



*Source : ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi

Les professionnels d'un secteur, clients et fournisseurs, peuvent décider conjointement de réduire le délai maximum de paiement. Ils peuvent également proposer de retenir la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation de services demandée comme point de départ de ce délai.

Aménagements sectoriels

Possibilité de réduire le délai maximum de règlement

Des accords sont conclus à cet effet par leurs

organisations professionnelles, et il convient donc pour les entreprises de se tenir particulièrement au fait de ces éventuels accords auprès des syndicats professionnels dont elles dépendent.

Possibilité d'allonger le délai maximum de règlement

De la même façon, les professionnels d'un secteur ont eu la possibilité, jusqu'au 1^{er} mars 2009, de définir un délai de paiement supérieur par des accords interprofessionnels dans des secteurs déterminés, sous réserve :

« - que le dépassement du délai légal soit motivé par des raisons économiques objectives et spécifiques à ce secteur, notamment au regard des délais de paiement constatés dans le secteur en 2007 ou de la situation particulière de rotation des stocks ; que l'accord prévoit la réduction progressive du délai dérogatoire vers le délai légal et l'application d'intérêts de retard en cas de non-respect du délai dérogatoire fixé dans l'accord ; que l'accord soit limité dans sa durée et que celle-ci ne dépasse pas le 1^{er} janvier 2012.

Ces accords conclus avant le 1^{er} mars 2009 sont reconnus comme satisfaisant à ces conditions par décret pris après avis du Conseil de la concurrence (...). »
Art. 441-6 du Code de commerce.

Un certain nombre d'accords ont ainsi été déposés jusqu'au 1^{er} mars 2009 pour validation auprès de la DGCCRF. Nous présentons ci-après la liste des accords interprofessionnels dérogatoires déposés et ayant obtenu la validation de la DGCCRF au 22 avril 2009.

Secteurs d'activité	Sous-secteur	Signature d'un accord dérogatoire par les fédérations professionnelles	Validation de l'accord par la DGCCRF	Signature du décret d'application de l'accord dérogatoire	Echéancier			
					Au 01/01/09	Au 01/01/10	Au 01/01/11	Au 01/01/12
Bricolage	N/A*	OUI	OUI	OUI	si délai > 90j en 2008 : 75 jours fin de mois	si délai > 90j en 2008 : 65 jours fin de mois	si délai > 90j en 2008 : 55 jours fin de mois	si délai > 90j en 2008 : 45 jours fin de mois
					si délai < 90j en 2008 : baisse de 15 jours	si délai < 90j en 2008 : baisse de 10 jours	si délai < 90j en 2008 : baisse de 10 jours	si délai < 90j en 2008 : baisse de 10 jours
Jouet	N/A*	OUI	OUI	OUI	120 jours d'octobre à décembre	100 jours d'octobre à décembre	80 jours d'octobre à décembre	60 jours d'octobre à décembre
					180 jours de janvier à septembre	140 jours de janvier à septembre	100 jours de janvier à septembre	60 jours de janvier à septembre
Horlogerie, bijouterie, joaillerie et orfèvrerie	N/A*	OUI	OUI	OUI	90 jours fin de mois au 01/07/09	60 jours fin de mois au 01/07/09	45 jours fin de mois au 31/12/11	45 jours fin de mois
BTP	gros oeuvre	OUI	OUI	OUI	70 jours fin de mois	60 jours fin de mois	50 jours fin de mois	45 jours fin de mois
Sanitaire/chauffage et matériel électrique	N/A*	OUI	OUI	OUI	70 jours fin de mois	65 jours fin de mois	50 jours fin de mois	45 jours fin de mois

(*) non applicable

On note que pour les secteurs du bricolage et du jouet, deux mesures dérogatoires différentes ont été appliquées.

- Pour le bricolage, il s'agit de moduler la dérogation suivant la situation actuelle des délais de règlement des entreprises concernées, à savoir celles qui actuellement dépassent 90 jours de délai et celles qui sont au-dessous des 90 jours de délai.
- Pour le jouet, les délais de règlement diffèrent selon la période de l'année pour prendre en compte la saisonnalité de l'activité : ainsi, en 2009, les délais de règlement des fournisseurs applicables dans le secteur seront de 180 jours de janvier à septembre (mois « creux » d'activité) et de 120 jours d'octobre à décembre (mois principaux d'activité).

On note par ailleurs que, dans les cinq exemples présentés, les délais dérogatoires diminuent de façon graduelle sur la période 2009 - 2012, comme prévu par la loi. Les secteurs du bricolage, de l'horlogerie, du BTP (gros œuvre) et du sanitaire, du chauffage et du matériel électrique ont semble-t-il opté pour un délai final maximum en 2012 de 45 jours fin de mois, tandis que le jouet s'oriente plus précisément vers un délai fixé à 60 jours nets.

Comme l'indiquait la loi, les demandes de dérogations qui ont été validées par la DGCCRF devaient être motivées par des raisons économiques objectives et spécifiques aux secteurs concernés, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Critères de recevabilité des demandes de dérogations retenus par la DGCCRF

Critères	Bricolage	Jouet	Horlogerie - Bijouterie
Existence de délais de paiement et de niveaux de stocks particulièrement importants	<ul style="list-style-type: none"> • Les stocks correspondent en moyenne pondérée du chiffre d'affaires des familles de produits (bois, décoration, électricité, jardin, matériaux, outillage, plomberie, quincaillerie, revêtements) à 136 jours de chiffre d'affaires. • Le crédit fournisseurs est égal en moyenne pondérée à 109 jours de chiffre d'affaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les stocks moyens annuels correspondent à 212 jours de chiffre d'affaires, avec 300 jours pour les neufs premiers mois de l'année et 96 jours au dernier trimestre. • Le crédit fournisseurs est égal à 119 jours, avec 129 jours pour les neuf premiers mois de l'année et 93 jours au dernier trimestre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les stocks sont évalués en moyenne à 360 jours de chiffre d'affaires (420 jours dans le cas des bijoutiers-horlogers généralistes, 270 jours pour les bijoutiers-horlogers diffusant des produits de gamme moyenne, et 390 jours pour les joailliers). • Le crédit fournisseurs est en moyenne de 98 jours en jours d'achat, avec des données extrêmes allant de 60 à 90 jours dans le cas des réassortiments et de 120 à 150 jours pour les nouveautés.
Existence d'une raison économique spécifique au secteur	La raison économique repose sur l'existence de délais excessivement élevés et sur la forte dépendance des distributeurs vis-à-vis du financement de leur exploitation courante par le crédit fournisseurs.	Les organisations signataires font état : <ul style="list-style-type: none"> • d'une part du caractère extrêmement saisonnier de leur activité (Noël essentiellement), en particulier pour les magasins spécialisés ; • d'autre part de la nécessité pour l'activité de revoir complètement son mode de fonctionnement du fait de la réduction des délais de paiement. 	L'étendue de l'offre en magasin et la saisonnalité des ventes viennent se conjuguer pour conduire à la constitution de stocks importants dans les magasins spécialisés, ce qui pose le problème de leur financement, assuré aujourd'hui pour l'essentiel par le crédit fournisseurs.

(*) Source : DGCCRF

D'abord limitée à un nombre très restreint de secteurs ayant conclu un accord dérogatoire, la liste des secteurs s'est fortement allongée au cours du premier trimestre 2009. Le nombre d'accords en cours de validation par la DGCCRF reste élevé à la date de cette étude :

Liste des accords interprofessionnels dérogatoires déposés et n'ayant pas encore obtenu la validation de la DGCCRF au 22 avril 2009

- BTP (second œuvre)
- papeterie, fournitures et bureautique
- édition de livres
- pneumatiques
- textile et habillement
- articles de sport
- de la conserve alimentaire,
- des médicaments de prescription médicale facultative non remboursables,
- du commerce des animaux de compagnie, produits et accessoires pour animaux de compagnie,
- des deux-roues,
- du nautisme,
- de la distribution de produits de jardin amateur,
- de la quincaillerie,
- de l'agrofourniture,
- de l'agroéquipement,
- des peintures, encres, couleurs, colles et adhésifs,
- de l'optique, lunetterie,
- de la tonnellerie,
- du papier et industrie graphique,
- des matériels, consommables et industrie graphique,
- des disques (CD et DVD musicaux),
- de la pêche de loisirs,
- des activités manuelles artistiques,
- du cuir,
- des produits acier pour la construction,
- des constructeurs et distributeurs de véhicules de loisirs,
- des composants, matières premières et accessoires des véhicules de loisirs,
- de la pisciculture continentale et marine,
- des compléments alimentaires,
- des bois ronds façonnés et bois sur pied.

Rapport du Commissaire aux comptes

Le Commissaire aux comptes émet un rapport sur les informations relatives aux délais de règlement et révèle les cas de non-respect des délais au ministère chargé de l'économie (article 24 de la LME).

« Ces informations font l'objet d'un rapport du commissaire aux comptes dans des conditions fixées par ce même décret. Le commissaire aux comptes adresse ledit rapport au ministre chargé de l'économie s'il démontre, de façon répétée, des manquements significatifs aux prescriptions des neuvième et dixième alinéas de l'article L.441-6. ».
L'article entre en vigueur pour les exercices comptables ouverts à compter du **1^{er} janvier 2009**.

Décret n° 2008-1492 du 30 décembre 2008 pris pour l'application de l'article L. 441-6-1 du code de commerce

Article 1

Après l'article R. 441-3 du code de commerce, il est inséré un article D. 441-4 ainsi rédigé :

« Art. D. 441-4. - Pour l'application de l'article L. 441-6-1, les sociétés publient dans le rapport de gestion mentionné à l'article L. 232-1 la décomposition à la clôture des deux derniers exercices du solde des dettes à l'égard des fournisseurs par date d'échéance. »

Article 2

Après l'article R. 823-7 du code de commerce, il est ajouté un article D. 823-7-1 ainsi rédigé :

« Art. D. 823-7-1. - Pour l'application du deuxième alinéa de l'article L. 441-6-1, les commissaires aux comptes présentent, dans le rapport mentionné à l'article R. 823-7, leurs observations sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations mentionnées à l'article D. 441-4. »

Article 3

« La ministre de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi et la Garde des Sceaux, ministre de la Justice, sont chargées, chacune en ce qui la concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal Officiel de la République française. »

L'impact de la crise financière et la LME : le point de vue d'un assureur-crédit



M. Francis Picot
Responsable Grands Comptes
Atradius

Quelle est votre perception de la mise en application de la LME dans le contexte de crise actuel ?

La LME a été instituée pour favoriser la démarche d'optimisation du BFR. Or, qu'observe-t-on depuis son entrée en vigueur ? Des secteurs économiques inégaux, des dérogations possibles, un crédit interentreprises de plus de 600 milliards d'euros en France, des spécificités géographiques alourdissant sa compréhension et sa mise en place, des méthodes déloyales pour la contourner, un télescopage des exigences de Bâle II avec une crise économique et financière internationale, enfin un niveau mondial élevé de défaillances d'entreprises.

Ce constat sévère a le mérite de retenir l'attention de tous les acteurs partenaires de l'entreprise. La mise en place de la LME est devenue un projet transverse qui associe toutes les directions en place au sein de l'entreprise : financière, juridique, commerciale, achats, mais aussi logistique, en parlant de structuration, d'optimisation de la Financial et Practical Supply Chain.

Bien avant l'entrée en vigueur de la loi, nous avons accompagné des trésoriers et des credit managers en réalisant des simulations, en comparant leurs résultats avec les nôtres, opérés depuis notre base « Optimum ». Nous avons constaté que certaines entreprises ont obtenu des gains de trésorerie quand d'autres expriment des besoins de financement. A titre d'exemple, je pourrais citer le cas de deux sociétés : l'une, leader sur son marché, qui bien qu'ayant réalisé un chiffre d'affaires de 1,4 milliard d'euros se retrouve à devoir chercher 40 millions d'euros de trésorerie. L'autre, un magasin de bricolage, dont la rotation des stocks est de 96 jours. Qui en supportera l'impact ?

Pour l'heure, ces deux sociétés sont momentanément dispensées de trouver de nouvelles ressources financières dans la mesure où elles ont été sauvées par des accords de branches. Mais toutes les entreprises n'obtiendront pas les mêmes résultats, en particulier celles qui exportent pour une part de leur chiffre d'affaires, notamment sur les départements d'outre-mer. Pour ces entreprises, nous avons segmenté le business, ramené le poids de tous les segments au chiffre d'affaires et aux zones géographiques, calculé le DSO et le DPO pondérés, et déterminé l'impact financier réel.

18 jours du poste clients représentent 5% du chiffre d'affaires d'une entreprise ($18/360 = 5\%$) : c'est basique, mais réaliste.

Appliquer cette base et calculer l'impact financier, au taux financier de votre découvert, peut donner des résultats significatifs.

Quelles seront, selon vous, les conséquences des nouvelles règles instituées par la LME, notamment sur le marché de l'assurance-crédit ?

Tant que nous n'aurons pas atteint la date prévue pour la fin des accords interprofessionnels, à savoir le 1^{er} janvier 2012, l'impact sur le BFR ne sera pas immédiat. Certaines filières, qui réclamaient depuis longtemps cette réforme, refusent par ailleurs ces dérogations et décident de s'en tenir au droit commun.

Nous constatons chez nos assurés une baisse des demandes de garanties (liée à l'effet mécanique de la baisse des commandes pour le deuxième trimestre 2009) qui atténuera et absorbera en partie le poids du crédit interentreprises. Selon les secteurs d'activité, nous constaterons une réduction des encours équivalente à 20/30 jours de chiffre d'affaires, mais cela ne diminuera pas pour autant le risque financier. C'est la raison pour laquelle le gouvernement a mis en place le système CAP (complément d'assurance public pour pallier les réductions ou les limitations de garantie) - et demain le CAP+, pour garantir sous certaines conditions nos annulations d'encours justifiées par la dégradation des indicateurs financiers de l'entreprise. La crise laisse planer un doute sur les capacités des entreprises à mettre en œuvre et à supporter l'impact réel de la loi à court terme. D'où les nombreuses demandes de dérogations sectorielles.

Mais une autre question reste en suspens : de quelles ressources financières devrais-je disposer au moment de la relance, notamment dans le cadre des négociations avec mes fournisseurs ?

Que pèse réellement, d'un point de vue financier, un escompte de 2% ? Quelles seront mes marges de manœuvre ? De quelles contreparties vais-je bénéficier en m'engageant sur des opérations à moyen terme ?

Pour une banque, les créances sur des PME entraînaient voilà quelques mois une exigence moindre en fonds propres.

Dans le contexte actuel, Bâle II (qui demande plus de transparence) et le retournement de conjoncture (qui augmente la défiance et aggrave les difficultés de financement) atténueront l'impact positif de la loi de modernisation.

Pour les banques et autres partenaires financiers, l'assurance-crédit reste une valeur sûre et une contrepartie recherchée par le rehaussement des actifs. Une réponse au credit crunch.

Notre cadre contractuel se fondra avec le temps ; pour le moment, nous l'adaptions aux conditions générales de vente de nos clients dans le strict respect de la loi.

Tout doit être mis en œuvre pour favoriser la pérennité de l'entreprise. « Le changement est historique, producteur d'irréversibilité », dicit l'économiste Schumpeter.

La crise laisse planer un doute sur les capacités des entreprises à mettre en œuvre et à supporter l'impact réel de la loi à court terme.

Evolution des délais de paiement et LME : le point de vue de l'AFDCC



M. Jean-Louis David
Secrétaire Général
AFDCC
(Association française
des credit managers
et conseils)

La loi de modernisation de l'économie (LME) est entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2009 et modifie de façon sensible les relations contractuelles entre les entreprises.

Pourquoi cette loi ?

Depuis la directive européenne de juin 2000 transposée dans le droit français par la loi NRE du 15 mai 2001, les disparités de délais de paiement entre grandes entreprises, PME et TPE ou encore entre les différents secteurs d'activité ne se sont pas réduites et créent toujours autant de distorsions qui nuisent à la compétitivité des entreprises, sur le marché domestique comme sur les marchés internationaux, au détriment des PME d'ailleurs. La méthode consensuelle mise en place (par exemple avec les accords de bonne conduite, comme dans le secteur automobile en 2007) ne donne pas de résultats ! A l'exemple du secteur du transport dont les délais de paiement ont été fixés par la loi en 2006, le gouvernement a décidé que, dans le cadre de la modernisation de l'économie, il convenait de régler les délais de paiement en France afin de redonner aux entreprises plus de trésorerie et de renforcer leur compétitivité. Ce cadre législatif, avec un fort côté contraignant (des sanctions sont prévues pour pénaliser les entreprises qui n'appliqueraient pas la loi), a pour mérite de sortir la variable d'ajustement qu'étaient devenus les délais de paiement du champ de la négociation commerciale. Les mauvaises habitudes prises par les services commerciaux et qui consistaient à consentir du crédit gratuit pour faire la différence par rapport à la concurrence doivent cesser, sachant qu'au passage, personne ne pouvait chiffrer le coût de ces délais supplémentaires accordés, ni même l'exposition accrue aux risques de défaillance du client qu'ils représentaient !

Quels constats quelques mois après l'entrée en vigueur ?

La mise en place de la loi se fait progressivement malgré les demandes de dérogations qui ont été nombreuses (36 demandes différentes). Ces dérogations, qui devaient être demandées avant le 1^{er} mars 2009 par les organisations professionnelles représentant des secteurs d'activité, doivent recevoir un avis favorable de l'autorité de la concurrence avant d'être applicables par décret, soit auprès des entreprises appartenant aux seules fédérations signataires, soit à toutes les entreprises d'un même secteur si le décret en prévoit l'extension. Ces dérogations ont finalement créé un attentisme des entreprises et un doute sur le réalisme de cette loi, surtout au moment où la crise économique rajoute à la confusion générale. Il est encore trop tôt pour mesurer

si l'objectif recherché est atteint, si cette LME est un mal nécessaire qui aidera les entreprises à sortir de la crise et à se renforcer pour être plus performantes et pérennes, ou si au contraire elle accélérera la chute d'entreprises saines ne pouvant réussir l'adaptation de leurs organisations aux nouvelles règles du commerce.

Quels effets sur le BFR ?

La réponse est facile à donner même si la réalité sur le terrain est moins évidente. Les effets de cette loi sur le BFR des entreprises dépendent du secteur d'activité dans lequel l'entreprise agit et des délais de paiement qu'elle pratique : si les délais clients étaient au-delà des délais maximum fixés par la loi, alors l'impact en trésorerie sera positif ; si les délais de paiement fournisseurs étaient au-delà des délais maximum, alors l'entreprise devra retrouver de la trésorerie. Mais au-delà de cet impact direct sur la trésorerie (qui est vital pour beaucoup d'entreprises, par exemple pour celles ayant déjà entièrement mobilisé leur poste clients et dont les délais fournisseurs doivent être réduits), l'impact sur l'exposition aux risques de défaillances est considérable : des délais courts, c'est une meilleure visibilité sur l'échéance et un engagement plus réduit avec le client, donc un sinistre moins lourd en cas de défaillance. L'effet le plus important semble être celui sur la culture de l'entreprise et sur l'optimisation des processus de fonctionnement de la prise de commande à l'encaissement. Pour les entreprises qui n'avaient pas encore mis en place des techniques de credit management, c'est l'occasion de faire le pas et d'aller même encore plus loin en installant une véritable culture cash pour l'optimisation durable du BFR : tout le monde connaît les résultats qu'on peut attendre d'une opération coup de poing sur la relance clients ; une culture cash, animée au sein de l'entreprise, a des vertus insoupçonnées au niveau de la motivation et du management des équipes et des effets bénéfiques sur la communication entre les services et sur les résultats en matière de trésorerie au moins aussi bons et plus durables que ceux obtenus avec une action ponctuelle.

Ainsi, nous sommes persuadés que la LME, en plus de moderniser les relations commerciales et financières entre les entreprises, est une véritable opportunité pour faire évoluer les organisations internes et bénéficier de la valeur ajoutée produite par les techniques de credit management tout comme d'une démarche d'optimisation durable du BFR.

L'optimisation du besoin en fonds de roulement : le point de vue d'un directeur financier



M. Denis Cerisier
Directeur
administratif et
financier
Société Ratiopharm

Il faut au moins reconnaître une vertu à la crise : celle de faire découvrir ou redécouvrir aux entreprises le pilotage par le cash et la nécessaire optimisation du besoin en fonds de roulement. Dans un contexte de raréfaction du crédit, cette adaptation remet les directions financières au cœur du pilotage de l'entreprise, en exigeant des opérationnels la révision des règles de gestion jusque-là communément admises, dont la correction s'avérait inéluctable mais avait souvent été différée. Même dans les groupes intégrés en cash-pooling, les renégociations centrales des lignes de crédit conduisent les maisons mères à refondre intégralement les processus de prévisions de trésorerie jusque dans les filiales et à exiger une optimisation sur toutes les composantes du BFR.

Cette donnée conjoncturelle de crise se conjugue avec un phénomène de convergence européenne, les nouvelles normes instaurées par la loi LME modifiant en profondeur les habitudes des entreprises mais nous rapprochant de nos voisins anglo-saxons, pour qui la longueur, l'hétérogénéité et la complexité des moyens et délais de paiement constituent une exception culturelle française souvent incompréhensible. La loi LME est aussi l'occasion de remettre en harmonie les délais de règlement clients avec des délais fournisseurs souvent oubliés des négociations. A l'origine de cet oubli, des entreprises pilotées par le seul EBIT et non par le cash.

Pour réduire de façon drastique les niveaux de stocks, une analyse par catégorie s'impose mais aussi la revue complète des processus et règles de gestion : niveaux de stocks de sécurité, mode d'établissement des prévisions de vente, répartition des rôles sans sacrifier l'opérationnel et la disponibilité des produits. Seront remis en cause les dogmes de la couverture de stock unique (souvent trop élevée, ajustée successivement par habitude sans prise de conscience de son surcoût financier), mais aussi les tailles de lot, les quantités minimales d'approvisionnement, les cadenciers de livraison imposés..., sachant que tout se renégocie.

Les méthodes de travail et les paradigmes érigés parfois en dogmes volent en éclats. Revoir les règles de décision conduit alors inéluctablement à devoir reconstruire ou adapter les outils décisionnels pour gagner en visibilité, en capacité d'analyse et d'anticipation. Mais les outils de gestion et les ERP sont-ils adaptés à ces changements ? Pas nécessairement. Deux adaptations majeures sont alors nécessaires : l'adaptation des processus eux-

mêmes et celle des données de base, cette seconde dimension n'étant surtout pas à sous-estimer.

Il faut donc réaliser l'upgrade immédiat des données de gestion : groupes de clients ou de fournisseurs pour suivre le respect effectif des nouveaux délais de paiement ou le respect des renégociations, segmentation des stocks pour identifier les articles aux caractéristiques souvent invariantes, dissociés des produits sensibles, cette dernière notion devant être définie rapidement par rapport aux contraintes (délais de réapprovisionnement, tailles de lot, produit en lancement, etc.).

L'approche par catégorie nécessite alors l'implication de tous : les opérationnels pour identifier, pour chaque bloc de données, la source d'information et d'actualisation la plus fiable, les financiers et les directions informatiques pour injecter dans les systèmes ces nouvelles données de base et adapter le cas échéant les interfaces existantes. Dans ce contexte, il est opportun de créer un groupe de travail interne à l'entreprise piloté par la Direction financière et réunissant l'ensemble des opérationnels des métiers concernés : l'occasion de comparer les bases de données existantes, de les adapter, mais aussi de décider comment les faire vivre pour garantir qualité et pérennité. C'est surtout l'opportunité de faire évoluer les processus et les outils du pilotage opérationnel à l'appui de la stratégie de l'entreprise.

Evolution des délais de paiement et LME : le point de vue d'un fonds d'investissement



M. François-Xavier Mauron
Directeur des participations
Activa Capital

Dans le contexte de crise actuelle, qu'observez-vous depuis un an ?

D'une façon générale, la LME a un impact direct dans un nombre limité de sociétés sur les dix composant notre portefeuille. S'agissant de l'ingénierie financière qui peut être mise en place, nous sommes très souvent approchés, dans la pratique, par les banques qui font du factoring et du reverse factoring et qui mettent en avant cette solution pour aménager tout ce qui est effet de réduction des délais de paiement.

S'il est une évolution majeure que l'on observe sur le segment des PME-PMI qui est le nôtre, c'est sans conteste l'augmentation du coût du crédit. Aujourd'hui, les banques avec lesquelles nous montons des opérations reviennent à une approche patrimoniale et une analyse centrée sur les cash-flows historiques avec des ratios d'endettement vs capitaux propres. Elles regardent par ailleurs de plus près le montant des lignes auxiliaires (BFR, investissements). En parallèle, certaines opérations se montent sans recourir à des effets de levier via une dette d'acquisition, mais à partir d'un effet de levier interne, comme par exemple avec la mise en place de dette factor quand le portefeuille clients s'avère être de bonne qualité. Il existe ainsi des possibilités de financement via les banques autour d'instruments de factoring, de reverse factoring et/ou d'escompte.

Ces solutions prennent en compte la situation globale de l'endettement de la société. En termes de coûts, peut-on dire que cela va revenir à une solution plus onéreuse pour l'entreprise par rapport au financement normal actuel ?

Le coût de la dette senior est historiquement plus élevé que les autres modes de financement. Le factoring, même s'il est un peu plus onéreux qu'il y a un an et demi, reste beaucoup moins cher que la dette senior : ceci s'explique notamment par le fait que le banquier a là un nantissement de créance qu'il a pu analyser et sur lequel il s'est fait une opinion alors que la dette senior, logée dans la holding de reprise, ne bénéficie en nantissement que des titres détenus dans la société opérationnelle. Ce mode de financement est ainsi structurellement moins cher et apprécié des comités de crédit ; il n'a pas vocation à remplacer le rachat de titres mais fait partie des solutions qui peuvent être mises en avant pour faciliter la réalisation de certaines opérations comme les transmissions. En parallèle, un des éléments de la dette senior qui s'est très fortement réduit, voire qui a quasiment disparu sur certaines transactions, c'est la dette in fine. On revient beaucoup plus à des dettes

amortissables. Les banques mettent en place des financements avec une rotation et un amortissement beaucoup plus courts que ce qu'elles ont pu faire il y a encore quelques mois.

On constate également au sein des portefeuilles de fonds d'investissement une révision des lignes auxiliaires de court terme (découvert, billets de trésorerie, etc.) lorsque celles-ci ne sont pas utilisées ou optimisées. C'est la raison pour laquelle des pistes de réflexion peuvent être ouvertes sur la mise en place de lignes d'affacturage avec mobilisation de créances ou de financement de stocks.

Quels sont les impacts de la crise :

- sur vos participations actuelles ?
- sur vos cibles potentielles sur le marché du LBO ?

Ce qu'on observe en premier lieu, c'est le manque de visibilité. Dans plusieurs secteurs d'activité, les sociétés ont énormément de mal à avoir une visibilité sur leur atterrissage annuel, ce qui nous rend également très prudents dans l'analyse des dossiers d'investissement. Cela ne veut pas dire que l'on a stoppé nos investissements, au contraire ! Car, paradoxalement, les sommes levées par les fonds de private equity pour de nouveaux investissements sont aujourd'hui plus élevées que par le passé ; en revanche, le processus de vente est beaucoup plus long et complexe, les fonds ont tendance à être beaucoup plus prudents et le financement des transactions à se faire plus naturellement avec les partenaires historiques de l'entreprise voire avec les équipes locales et régionales. Dans certains cas, des réflexions autour de financements de type factoring peuvent être une façon de créer de l'effet de levier opérationnel sans avoir à mettre en place des financements d'acquisition : ce type d'approche est cependant à examiner avec prudence, il n'est en effet pas question de financer de l'acquisition de titres par des dettes court/moyen terme opérationnelles.

S'agissant du portefeuille de participations, la vigilance porte sur le pilotage du cash et sur l'utilisation des lignes court terme et lignes auxiliaires.

De façon générale, le vivier des opérations possibles existe encore et il est comparable aux autres années. On observe cependant beaucoup plus d'opérations de capital-développement. Les sociétés se tournent aujourd'hui vers de l'equity quand, historiquement, elles se tournaient exclusivement vers de la dette.

Quel est votre point de vue sur les mesures prises par le gouvernement pour faire face à la crise ?

Beaucoup des mesures prises pour donner du souffle en termes de trésorerie aux PME/PMI sont en effet concrétisées : on constate par exemple dans toutes nos participations que des mesures telles que les crédits d'impôt ou le remboursement anticipé de crédit de TVA fonctionnent très bien.

Que pensez-vous de la mise en place de la LME ? Quel en est l'impact actuel et futur ?

Dans nos participations, la partie réduction des délais de paiement de la LME est complètement intégrée depuis un an tant dans les projections qui sont faites avec les équipes de management que dans la gestion opérationnelle du BFR. Nos équipes ont pris connaissance très rapidement des mesures et nous les avons aidées à en comprendre l'impact dans chacun des secteurs grâce à nos conseils juridiques et financiers.

De façon générale, nos participations ne sont pas trop impactées car, à quelques exceptions près, il s'agit de sociétés pour lesquelles le BFR est limité et son effet cash également. En revanche, pour certaines, cet enjeu est significatif et le fait que l'application de la LME puisse être lissée dans le temps grâce à des accords de branches ou des dérogations qui ont été ou sont négociés, facilite l'adaptation de ces entreprises.

Combien de vos participations se soucient de l'importance d'avoir une bonne gestion de leur BFR ? Et quelles mesures mettent-elles ou ont-elles mis en place ?

Activa Capital investit quasiment exclusivement sur le segment des PME-PMI, et nous avons réalisé plusieurs opérations de LBO primaires. Parmi les « bonnes pratiques » de gestion financière diffusées lors d'un LBO primaire, la gestion du BFR est très souvent en première ligne. Il existe des situations dans lesquelles le simple dégonflement du BFR a pu permettre de rembourser la dette d'acquisition LBO.

Au-delà de la gestion des délais de paiement clients ou fournisseurs, la principale source d'amélioration réside souvent dans l'optimisation des délais internes à l'entreprise, comme par exemple le temps nécessaire à l'établissement des factures ou la systématisation des relances. Plus largement, la gestion du BFR n'est pas une responsabilité limitée à la seule direction financière : c'est une culture qui doit être diffusée dans tous les départements de l'entreprise, ce qui requiert souvent de la pédagogie.

Nous croyons pour notre part beaucoup plus aux mesures en profondeur et à un travail structurel pédagogique sur ces questions, pouvant être conduit avec des experts et conseils en la matière, qu'à la simple réalisation de diagnostics ou d'opérations ponctuelles de recouvrement.

Dans nos participations, la partie réduction des délais de paiement de la LME est complètement intégrée depuis un an tant dans les projections qui sont faites avec les équipes de management que dans la gestion opérationnelle du BFR.

La nécessité de mettre en place un programme de réduction et d'optimisation du BFR

La dégradation du contexte économique et la recrudescence des défaillances d'entreprises nous rappellent à quel point nos économies sont interdépendantes. Dans le contexte de récession actuel, la pression sur les entreprises n'a jamais été aussi forte : crise des subprimes, crise du crédit, perte de confiance, les entreprises doivent faire face à une tempête financière et économique dont personne n'est à même de prédire la fin.

Aussi, dans pareille conjoncture, l'entreprise cherchant à assurer sa pérennité doit être à la fois attentive à son environnement et réactive, tout en prenant conscience qu'un certain nombre de solutions et d'actions restent à son initiative. Le pilotage opérationnel de sa performance devient alors primordial, y compris dans les secteurs d'activité qui ne semblent pas forcément touchés par la crise.

Savoir mesurer et détecter les dérives impactant le niveau de BFR de l'entreprise

Les principes mêmes de la création de valeur (Economic Profit) se trouvent au cœur de l'utilisation du capital de l'entreprise et donc de la gestion du BFR. Ce capital a un coût (le plus souvent représenté selon les théories financières par le CMPC, coût moyen pondéré du capital, ou WACC, Weighted Average Cost of Capital) et doit générer un résultat opérationnel supérieur afin de créer de la valeur. Ainsi, chaque décision stratégique impliquant une augmentation du capital employé doit faire l'objet d'une étude préliminaire afin d'évaluer l'impact sur la création de valeur, le Free Cash Flow, et in fine la valeur de l'entreprise. Le BFR, partie fondamentale de ce capital et élément « connexe » à tous les processus de l'entreprise, doit être au cœur de cette réflexion sur la création de valeur. De la même façon, la gestion du BFR doit faire partie intégrante du plan stratégique global de l'entreprise : une réflexion doit être menée pour réfléchir à la structure optimale (organisation, processus, outils de pilotage) de

chacune des composantes du BFR. En effet, une bonne pratique de gestion des créances clients, qui peut générer des gains substantiels en matière de trésorerie, peut en même temps avoir des répercussions négatives sur la stratégie commerciale de l'entreprise. Il en va de même de la réduction des stocks par rapport au taux de service ou de l'augmentation des dettes fournisseurs sur la qualité des approvisionnements.

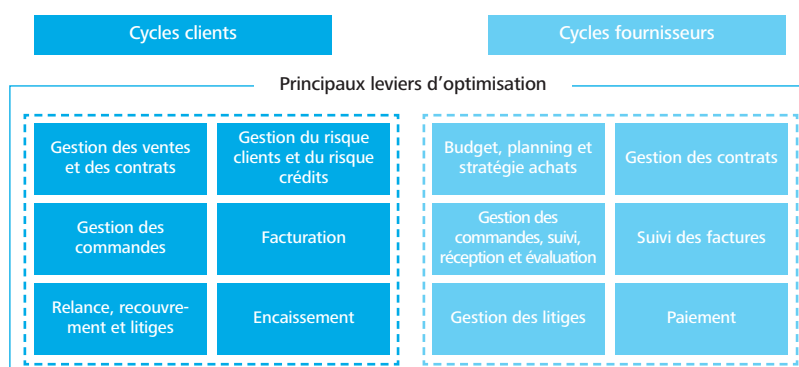
Suivre et piloter le BFR

Pour ce faire, l'entreprise doit mettre en place des outils de suivi et de reporting des composantes de son BFR : en fonction du degré d'urgence en trésorerie et de l'organisation comptable, un suivi régulier (hebdomadaire, bimensuel ou mensuel selon les circonstances) s'imposera. Les informations nécessaires pour assurer un suivi optimum sont : les encours clients (avec le détails des clients douteux et des clients « groupes »), les provisions clients, la balance âgée clients (par solde et par âge), les encours fournisseurs et stocks (par grandes natures – produits finis, encours de production, matières premières, autres).

Sur la base de ces éléments, l'entreprise sera en mesure de calculer ses indicateurs de performance, les principaux étant :

- le délai de paiement client réel, appelé communément DSO (Days Sales Outstanding), qui sera calculé selon la méthode de l'apurement de l'encours clients par le chiffre d'affaires TTC ;
- le délai de paiement client théorique, appelé communément BPDSO (Best Possible Days Sales Outstanding), qui mesure le délai contractuel accordé par l'entreprise à ses clients ; il sera calculé selon la méthode de l'apurement de l'encours clients non échu par le chiffre d'affaires TTC. La comparaison entre le BPDSO et le DSO permet de mettre en évidence les écarts liés au retard client ;

Les cycles clients et fournisseurs



- le délai de paiement fournisseurs réel, appelé communément DPO (Days Payables Outstanding), qui mesure le nombre de jours pris par l'entreprise pour payer ses fournisseurs. Le DPO sera calculé selon la méthode de l'apurement de l'encours fournisseurs non échu par les achats TTC. Il conviendra de s'assurer que les fournisseurs d'immobilisation ont bien été exclus de ce calcul. Il conviendra aussi de différencier les dates de comptabilisation des règlements et les dates de valeur : certains délais cachés peuvent parfois surprendre ;
 - le délai de paiement fournisseurs théorique, appelé communément BPDPO (Best Possible Days Payables Outstanding), qui mesure le délai contractuel de crédit donné par les fournisseurs de l'entreprise. Il pourra être calculé sur la base de l'apurement de l'encours fournisseurs non échu par les achats TTC. La comparaison avec le DPO permet de mesurer dans quelle proportion l'entreprise paie en avance ou en retard ses fournisseurs.
- Si l'entreprise ne possède pas de balance âgée fournisseurs fiable afin de calculer un BPDPO, elle pourra toutefois utiliser un certain nombre d'informations transactionnelles comme le grand livre fournisseurs des écritures lettrées qui lui permettra de reconstituer un BPDPO sur la base de la date de facture et de la date d'échéance théorique ;
- le nombre moyen de jours passés par un bien en stocks, appelé communément DIO (Days Inventories Outstanding).

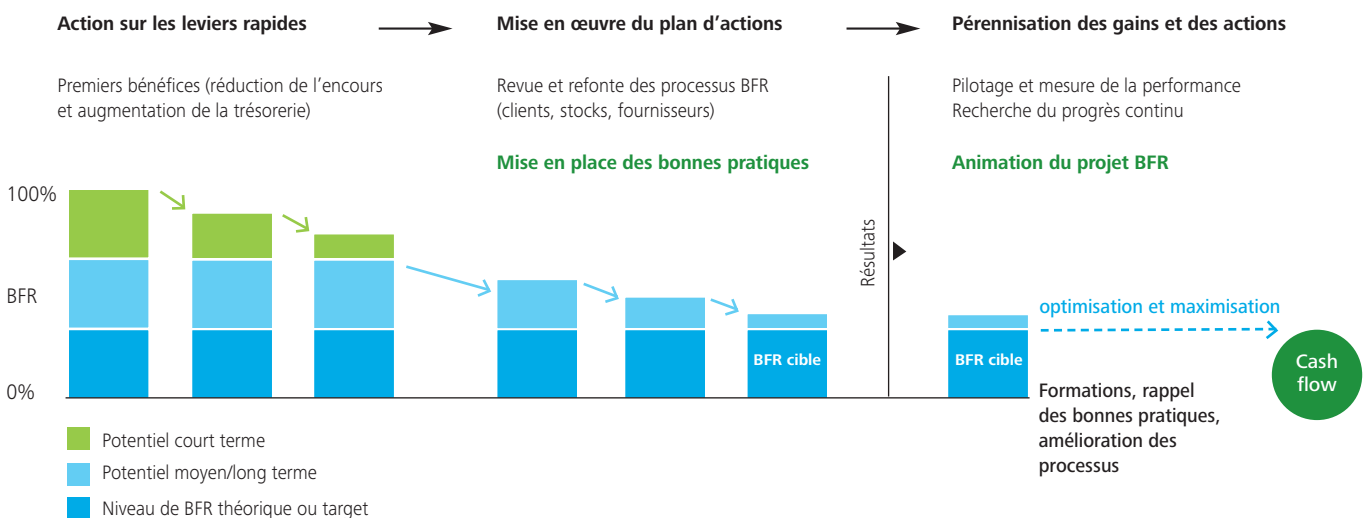
Par « bien », on entend produits finis, encours de production, matières premières. Le DIO sera calculé selon la méthode de l'apurement de l'encours des stocks par les achats correspondants HT. Selon la qualité de l'information disponible, un calcul spécifique pourrait être réalisé en mesurant un DIO « matières premières » (niveau de matières premières vs achats HT) ou un DIO « produits finis » (produits finis vs prévisions des ventes), permettant de donner une idée du taux de couverture des ventes futures.

En complément de ces indicateurs, l'entreprise devra aussi mettre en place un suivi de sa balance âgée afin de suivre l'évolution de son encours échu.

Effectuer une analyse transactionnelle, complément indispensable des indicateurs de pilotage du BFR

Le raisonnement sur la base des encours donne une vision globale de la performance. L'analyse transactionnelle complète celle-ci par une revue des pièces et transactions comptables et permet de mieux interpréter les tendances globales (indicateurs et encours). L'entreprise pourra mener un certain nombre de travaux comme l'analyse de ses fiches clients et fournisseurs (détection de conditions de paiement erronées, mode de paiement non adapté) ou l'analyse de sa performance comptable (lettrage des règlements, nombre d'avoirs par exemple).

Identifier les potentiels à court, moyen et long terme



Ensuite, l'analyse des processus de l'entreprise permettra d'identifier des leviers d'amélioration. En fonction de la nature des leviers identifiés, du temps nécessaire à la mise en œuvre de ceux-ci et du degré d'impact en trésorerie, l'entreprise pourra définir ses priorités.

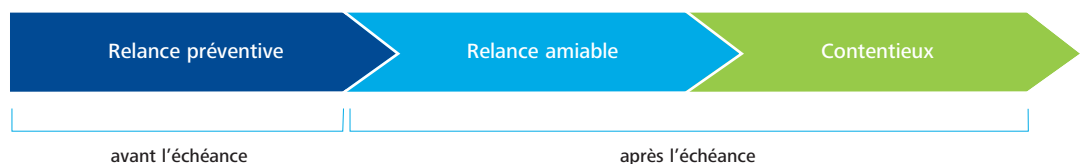
Mettre en œuvre les bonnes pratiques de gestion du recouvrement

La gestion du recouvrement est d'une importance capitale, notamment dans le contexte économique actuel : quand il est structuré de façon correcte, le recouvrement de créances permet d'optimiser au plus juste la trésorerie de l'entreprise. Il est au centre de la relation « post-vente / contrat / facturation ». L'application de bonnes pratiques permet de résoudre de nombreux freins au paiement à échéance et évite ainsi des retards dans l'encaissement. Le recouvrement permet également de mesurer la performance des processus de l'entreprise en mettant notamment en exergue la qualité de la facturation, de la gestion des litiges (réactivité, service clients) et de la typologie des clients (connaissance des habitudes, des profils payeurs).

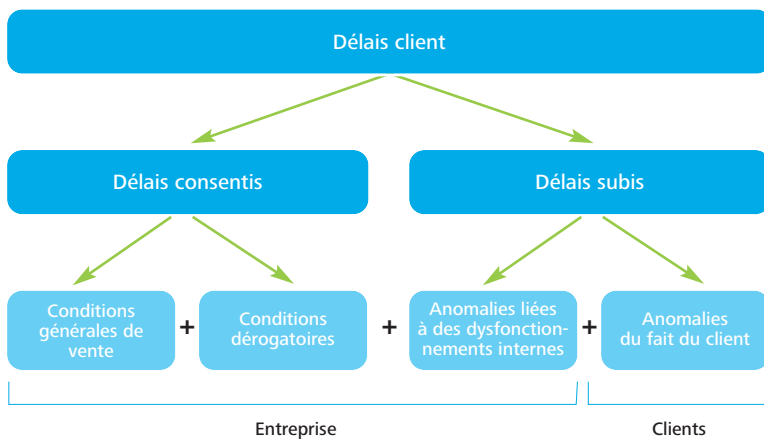
Une approche pragmatique et opérationnelle permettra de mettre en place les bonnes pratiques autour des 3 axes suivants : planification, méthodologie et outils.

Relancer un client ne doit pas se résumer à la relance amiable ou curative. En effet, bien trop souvent, les entreprises ne conçoivent leurs actions de relance qu'une fois l'échéance de la facture passée : c'est à partir de ce moment qu'elles prennent conscience d'éventuelles difficultés ou litiges, voire du profil de mauvais payeur chronique de leurs clients. Or, la mise en place d'une relance préventive permet de détecter les éventuels problèmes et de les résoudre avant l'échéance ; elle devient encore plus efficace si elle est couplée à l'analyse de la qualité payeur des clients.

Pour ce faire, il est nécessaire d'adopter une posture proactive et résolument volontariste, adaptée à la structure de l'entreprise et à ses moyens : un client ne reprochera jamais à une entreprise de l'appeler pour s'assurer qu'il ne rencontre pas de point bloquant sur ses livraisons ou prestations de services.



Planifier les actions de relance en couplant actions préventives et gestion des retards permet de réduire efficacement les risques de non-encaissement. En effet, comme le détaille le schéma ci-dessous, le délai client est fortement lié au processus interne de l'entreprise. Réduire les dysfonctionnements et optimiser les processus internes permettent de circonscrire les retards liés au comportement du client.



Le BFR, élément « connexe » à tous les processus de l'entreprise, doit être au cœur de cette réflexion sur la création de valeur et faire partie intégrante du plan stratégique global de l'entreprise

Afin de réduire ces retards, l'entreprise pourra donc relancer ses clients 15 à 30 jours avant l'échéance. Le chargé de recouvrement s'assurera que rien ne s'oppose au paiement des factures non échues. Si ce n'est pas le cas, le traitement des réclamations devra se faire dans les délais les plus brefs : les rééditions de factures, par exemple, doivent faire l'objet d'un envoi et d'un suivi rapide en privilégiant le mail et le téléphone. Le service commercial ou l'administration des ventes doivent être aussi impliqués le plus en amont possible dans la résolution des litiges.

La relance téléphonique est le meilleur outil de recouvrement car il permet d'offrir un contact immédiat et efficace avec le destinataire. Privilégier ce mode de contact par rapport au fax ou au courrier permettra à l'entreprise d'améliorer sensiblement la qualité de son recouvrement et de sa relance préventive.

Une relance efficace est basée sur un enchaînement d'actions pragmatiques :

- 1- Cibler et prioriser les actions de relance : les relances clients doivent être priorisées par la valeur (montant de l'encours échue), en fonction de scénarios basés sur le profil payeur. Le chargé de relance devra faire un point sur l'ensemble du portefeuille et des factures clients. La balance âgée par encours clients est un bon moyen de prioriser ces actions.
- 2- Automatiser la relance écrite : celle-ci doit être réduite au strict minimum (volumétrie vs coûts vs efficacité) et doit privilégier les technologies à disposition de l'entreprise (mail, fax, internet). La relance écrite pourra par exemple être utilisée sur certaines typologies de clients à faible chiffre d'affaires, en fonction du profil et du poids stratégique du client.
- 3- La préparation des appels téléphoniques.

Respecter les dispositions de la LME et améliorer le cycle fournisseurs

Compte tenu des récentes dispositions de la LME en matière de délais de règlement des fournisseurs, nombre d'entreprises sont vraisemblablement poussées à croire que les sujets « délais de paiement » et « gestion des dettes fournisseurs » sont désormais verrouillés pour elles, et que les leviers d'action permettant de les améliorer se trouvent désormais fortement réduits.

Ce nouveau cadre, par l'accélération des délais qu'il induit, justifie pourtant que l'entreprise saisisse l'opportunité de se pencher sérieusement sur ces sujets. Dans cette optique, l'entreprise se doit tout d'abord de prendre rapidement connaissance de l'envergure de son portefeuille de délais de règlement et de comprendre ce qui sous-tend cette situation.

... les acheteurs sont souvent plus focalisés sur les coûts d'achat que sur les aspects cash du cycle fournisseurs, ce qui peut généralement conduire à exclure totalement les délais de règlement du champ de la négociation.

En accomplissant une revue exhaustive de leurs contrats et commandes passés avec leurs fournisseurs, de nombreuses organisations réalisent souvent à quel point la variété des délais négociés peut être importante, avec généralement un très large « delta » observé entre le délai le plus court et le délai le plus long négociés. Ce grand nombre de délais, qui complexifie la gestion des dettes fournisseurs, est souvent la conséquence d'une politique peu claire de la société en matière de conditions standard de règlement de ses fournisseurs, et de l'absence de coordination entre la fonction achats et la fonction finance. On remarquera d'ailleurs que, dans ce type d'organisation, les acheteurs sont souvent plus focalisés sur les coûts d'achat que sur les aspects cash du cycle fournisseurs, ce qui peut généralement conduire à exclure totalement les délais de règlement du champ de la négociation.

On soulignera aussi le cas typique observé au sein de différentes unités, filiales ou implantations

géographiques d'une même entreprise : l'usage de conditions de règlement multiples pour un même fournisseur ou pour une même catégorie de biens ou de services achetés. Ce cas se présente bien souvent lorsque les achats sont effectués de manière décentralisée et que seuls les prix sont négociés au niveau groupe, sans aucun attachement particulier à vouloir contrôler les conditions de règlement localement appliquées et à adopter une politique groupe de délais de règlement.

Pour améliorer cette situation, l'entreprise devra tout d'abord définir une politique groupe avec généralement pas plus de 4 à 5 délais de règlement différents à instaurer ; elle devra également veiller à harmoniser le plus possible ses conditions de règlement par fournisseur (une condition unique par fournisseur, et si possible la plus longue de celles initialement recensées par l'entreprise) et par type de biens ou de services consommés. L'adoption de conditions fin de mois permettra d'une part d'allonger les délais de règlement dans les limites désormais cadrées par la LME et d'autre part, de limiter les campagnes de paiements de l'entreprise. Celle-ci devra en outre mettre en œuvre une procédure de dérogation éventuelle (approbation commune du directeur des achats et du directeur financier) aux conditions standards de l'entreprise, basée sur le type de biens ou de services consommés et / ou sur une particularité géographique éventuelle ; la dérogation pourrait également s'appliquer dans le cadre de négociations effectuées avec certains fournisseurs stratégiques ou en situation de monopole sur le marché, et dont le partenariat est jugé critique pour la survie de l'entreprise.

Conditions contractuelles

La stratégie de négociation et de passage aux nouvelles conditions devra toujours être effectuée sur la base d'une segmentation de la base fournisseurs : on favorisera ainsi une campagne approfondie de négociation des délais avec les fournisseurs dits stratégiques (constituant en général plus de 75% du poste fournisseurs) et l'on tentera d'adopter une approche plus directive pour les fournisseurs secondaires ou fournisseurs d'achats généraux.

L'entreprise devra par la suite faire un rapprochement de ses délais de règlement contractuels avec ses délais de règlement réels. Cet exercice transactionnel (revue de l'ensemble des paiements effectués au cours des 6, 12 ou 18 mois passés) permettra ainsi d'identifier les cas où l'entreprise règle plus tôt ou plus tard que prévu ses factures fournisseurs, en sachant que cet aspect

« ponctualité des paiements » est devenu encore plus critique depuis l'entrée en vigueur de la LME.

Paiements réalisés en avance

En dehors de cas typiques (avances de trésorerie concédées aux fournisseurs, indiscipline totale de certaines unités décentralisées jouant de leur proximité avec certains fournisseurs locaux, ordres donnés par les achats à la comptabilité d'accélérer les paiements en cours afin de faciliter leurs négociations, etc.), les paiements effectués « en avance » sont sous-tendus par une éventuelle dichotomie fréquemment relevée entre les conditions de règlement stipulées par le contrat, celles indiquées sur les commandes et celles du système de comptabilisation des factures, avec le risque d'utiliser des délais plus courts que ceux négociés dans les contrats.

être facilité par le système ou effectué par une ressource dédiée lors de la comptabilisation des factures. Cela permettra à l'entreprise de régler le fournisseur ayant anticipé ses livraisons et sa facturation suivant la date prévisionnelle de livraison plutôt que sur la base de l'échéance indiquée sur la facture.

Revue des processus sous-jacents

On perçoit bien là l'enjeu des procédures de réception des marchandises sur le respect des délais de paiement. Une anomalie souvent constatée dans les entreprises repose en effet sur la validation tardive des prestations délivrées par les fournisseurs, lesquelles engendrent bien souvent des retards de comptabilisation des factures et des retards de paiement. En effet, une facture ne peut généralement être comptabilisée tant que la validation des prestations liées n'a pas été effectuée dans le système. Les retards de validation peuvent en outre impacter négativement les niveaux de stocks de l'entreprise, car l'absence de réception dans les systèmes d'information brouille la visibilité des approvisionneurs, lesquels sont potentiellement conduits à commander une nouvelle fois les marchandises qui pourtant ont bien été réceptionnées auparavant.

Renforcer la discipline des personnes chargées de valider les réceptions (chargés d'atelier, responsables d'approvisionnement), en rappelant des règles simples telles que « sauf cas de litige, toute réception de marchandise doit être approuvée sous 48 heures dans le système », mais aussi consolider le niveau de formation de ces équipes aux outils permettant d'effectuer les validations sont souvent des étapes nécessaires. Il s'agira en outre de mettre à leur disposition des outils simples et rapides de validation, tels que le scanning automatique des documents (bons de commande, bons de livraison, factures...) et leur signature électronique par courriel ou dans le système d'information, en notant au passage que ces outils permettent également une remontée rapide des informations à la comptabilité. Les risques potentiels de pertes de documentation se trouveront ainsi diminués, les documents ne transitant plus physiquement au sein des différents services de l'entreprise.

Gestion des litiges

Enfin, les litiges devront être traités avec attention et rapidité, et ne pas être utilisés pour retarder les paiements qui sont dûs aux fournisseurs. En effet, au-delà des sanctions renforcées par la LME en cas de retard de paiement, laisser vieillir les litiges fournisseurs constitue un risque non négligeable de gonflement puis de chute brutale des dettes fournisseurs lorsque les

... au-delà des sanctions renforcées par la LME en cas de retard de paiement, laisser vieillir les litiges fournisseurs constitue un risque non négligeable de gonflement puis de chute brutale des dettes fournisseurs, lorsque les litiges sont finalement résolus.

Bien souvent, cette situation résulte de bases de données contractuelles, de commandes et de comptabilisation qui ne sont pas automatiquement interfacées par le système, lequel ne fournit pas les niveaux d'alerte permettant de détecter ces anomalies. Les entreprises n'effectuant pas de revue récurrente de la cohérence de ces informations, avec les mises à jour correctives qui s'imposent, sont également confrontées à cette problématique.

Des paiements en avance peuvent de même être occasionnés par des règles établies à tort au sein de l'entreprise. Payer le 15 du mois ce qui est dû entre le 15 et le 30, et le 30 du mois ce qui est dû entre le 30 et le 15 du mois suivant constitue l'exemple type souvent rencontré. Plus subtils (mais non moins récurrents) sont les cas où un fournisseur délivre sa prestation plus tôt que prévu et génère dès lors sa facturation de manière anticipée. Le rapprochement des dates de factures, des dates de livraison effectives et prévisionnelles devra donc

litiges sont finalement résolus. La mise en place de procédures de résolution par type de litige et la diffusion rapide des informations aux fournisseurs concernés permettront à l'entreprise de ne pas tomber dans cet écueil, de circonscrire les retards de paiement et par voie de conséquence de ne pas être rattrapée par les sanctions prévues par la LME.

On le voit donc bien, plus qu'une diminution du champ d'action des entreprises sur les dettes fournisseurs, la LME constitue pour elles une réelle occasion de réfléchir en profondeur à l'optimisation du BFR par l'amélioration des processus de cycle fournisseurs, et leur permet d'abandonner toutes les approches simplificatrices de ce cycle, lesquelles consistaient bien souvent à retarder les décaissements pour bénéficier ponctuellement – et préférentiellement en fin d'exercice – d'un gonflement artificiel de leurs ressources courantes.

... plus qu'une diminution du champ d'action des entreprises sur les dettes fournisseurs, la LME constitue pour elles une réelle occasion de réfléchir en profondeur à l'optimisation du BFR par l'amélioration des processus de cycle fournisseurs...

Sensibilisation et mobilisation de l'entreprise : la culture cash

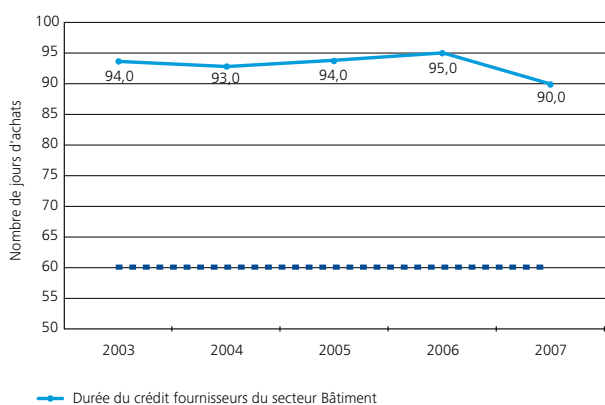
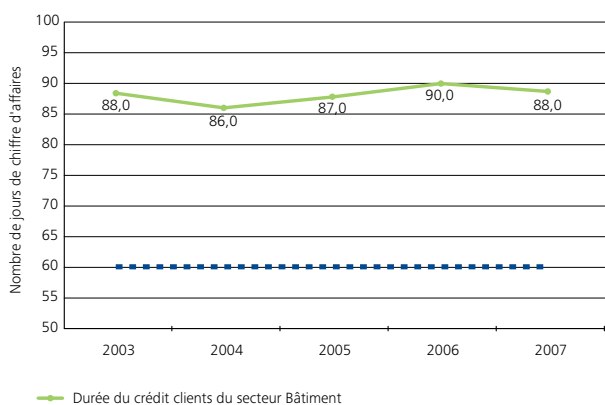
La mise en place d'une optimisation pérenne du BFR et de la trésorerie passe par une bonne compréhension des enjeux. Pour ce faire, l'ensemble des ressources de l'entreprise doivent être impliquées : du chef d'entreprise/direction générale aux commerciaux, en passant par le service logistique et la comptabilité. La réussite d'un tel projet passe par l'adhésion de tous, sur la base d'une forte volonté de la direction générale qui pourra choisir par exemple de nommer le directeur financier comme « chef du projet ». Selon sa taille, son organisation et ses ressources internes, l'entreprise pourra mettre en place une équipe projet transverse composée du directeur commercial, du directeur financier, du trésorier et du directeur des achats. Une communication « projet » autour des objectifs sera également nécessaire via l'organisation de réunions de travail complétée par des solutions telles que l'intranet, l'e-mail, ou une newsletter.

En complément, la définition d'objectifs quantitatifs au niveau de la société, voire des responsables de divisions ou de départements, permettra de lancer une dynamique et de motiver l'ensemble de l'organisation à tendre vers un objectif commun.

Bâtiment

L'évolution du délai de paiement clients met en évidence une relative stabilité entre 2003 et 2007 (88 jours). Le délai de paiement fournisseurs s'établit quant à lui à 90 jours en 2007, avec une baisse significative pour les entreprises de 150-500 M€ de CA (-6 jours entre 2003 et 2007). La réduction des délais de paiement clients et fournisseurs à 60 jours aurait un impact significativement positif sur la trésorerie des entreprises de 10 à 30 M€ de CA (+744 M€), phénomène inverse pour les entreprises de 150 à 500 M€ de chiffre d'affaires avec un coût estimé à 564 M€.

Evolution consolidée de la durée du crédit clients et du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007



Evolution par tranche de CA de la durée du crédit clients entre 2003 et 2007

Durée du crédit clients	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	86	86	87	89	87	0,3%
30-50 M€	90	86	94	97	89	-0,3%
50-150 M€	90	87	89	90	94	1,1%
150-500 M€	82	79	81	90	83	0,3%

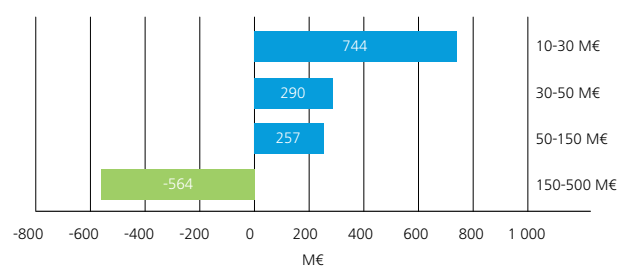
*taux de croissance annuel moyen

Evolution par tranche de CA de la durée du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007

Durée du crédit fournisseurs	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	90	89	90	90	86	-1,1%
30-50 M€	94	98	96	97	92	-0,5%
50-150 M€	104	106	105	104	103	-0,2%
150-500 M€	112	113	112	110	106	-1,3%

*taux de croissance annuel moyen

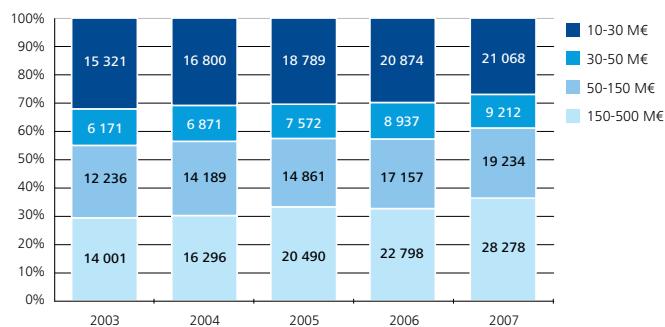
Solde de l'impact de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs lorsque ceux-ci sont supérieurs à 60 jours



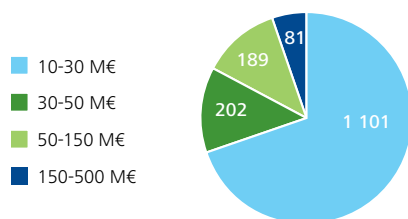
La modélisation ci-dessus a été réalisée entreprise par entreprise puis consolidée par tranche de chiffre d'affaires

Composition de l'échantillon étudié

Evolution du chiffre d'affaires par tranche

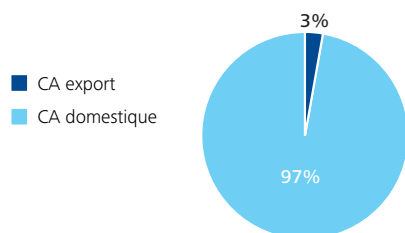


Nombre moyen d'entreprises par tranche de chiffre d'affaires



Code NAF associé : 45

Part du chiffre d'affaires export dans le chiffre d'affaires total



Crédit clients 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les principales régions françaises* - secteur du Bâtiment



Crédit fournisseurs 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les principales régions françaises* - secteur du Bâtiment

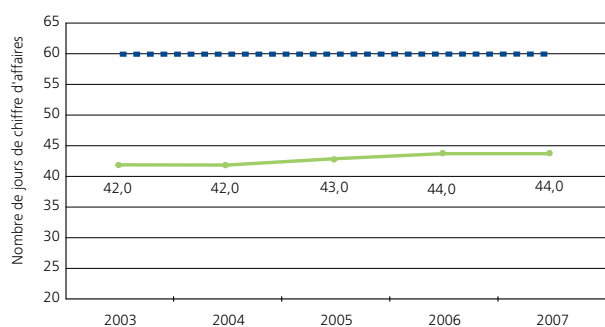


* domiciliation - sur la base d'un nombre significatif de sociétés par région

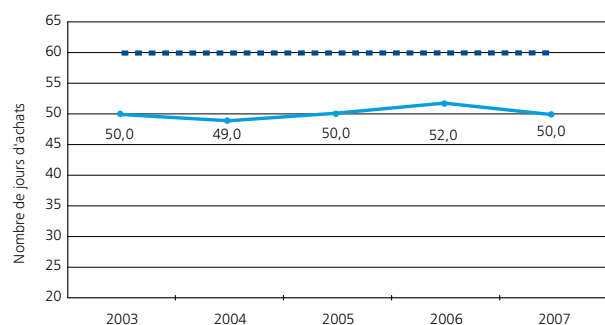
Industrie agroalimentaire

L'évolution du délai de paiement clients met en évidence une augmentation de 2 jours entre 2003 et 2007, pour atteindre 44 jours. Le délai fournisseurs s'établit quant à lui à 50 jours, avec une nette augmentation pour les entreprises réalisant un chiffre d'affaires compris entre 150 et 500 M€ (+5 jours). La modélisation de la réduction des délais de paiement clients et fournisseurs à 60 jours réalisée sur chaque entreprise de l'échantillon aurait un impact globalement négatif, dont 387 M€ sur la trésorerie des entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 150 et 500 M€.

Evolution consolidée de la durée du crédit clients et du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007



— Durée du crédit clients du secteur Industrie agroalimentaire



— Durée du crédit fournisseurs du secteur Industrie agroalimentaire

Evolution par tranche de CA de la durée du crédit clients entre 2003 et 2007

Durée du crédit clients	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	44	44	44	46	47	1,7%
30-50 M€	40	39	40	43	40	0,0%
50-150 M€	43	43	40	43	45	1,1%
150-500 M€	40	36	42	40	41	0,6%

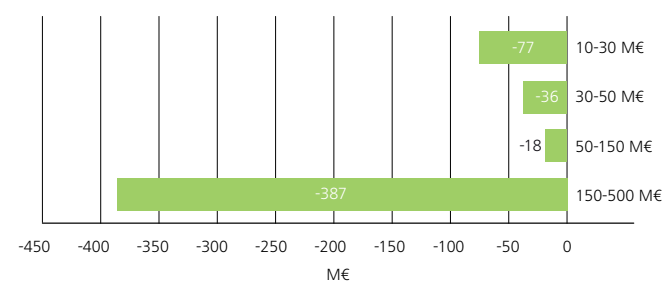
*taux de croissance annuel moyen

Evolution par tranche de CA de la durée du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007

Durée du crédit fournisseurs	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	51	50	51	52	49	-1,0%
30-50 M€	49	45	47	49	48	-0,5%
50-150 M€	50	51	51	53	54	1,9%
150-500 M€	46	48	48	56	51	2,6%

*taux de croissance annuel moyen

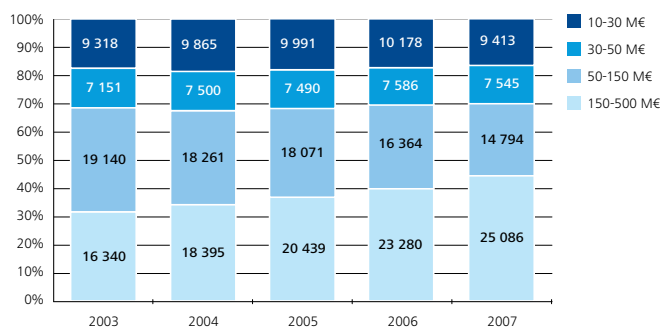
Solde de l'impact de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs lorsque ceux-ci sont supérieurs à 60 jours



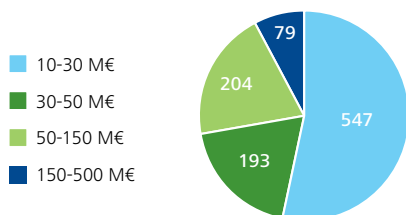
La modélisation ci-dessus a été réalisée entreprise par entreprise puis consolidée par tranche de CA

Composition de l'échantillon étudié

Evolution du chiffre d'affaires par tranche

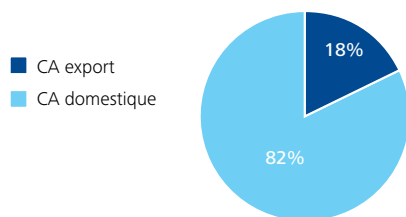


Nombre moyen d'entreprises par tranche de chiffre d'affaires



Codes NAF associés : 15,16

Part du chiffre d'affaires export dans le chiffre d'affaires total



Crédit clients 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les régions françaises* - secteur de l'industrie agroalimentaire



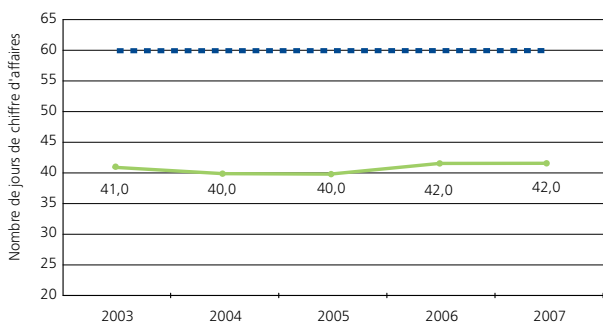
Crédit clients 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les régions françaises* - secteur de l'industrie agroalimentaire



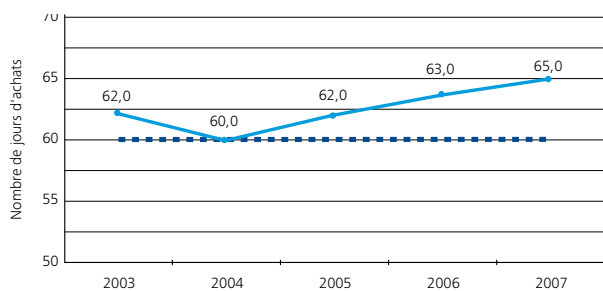
* domiciliation - sur la base d'un nombre significatif de sociétés par région

L'évolution du délai de paiement clients met en évidence une relative stabilité de celui-ci sur la période étudiée, à 42 jours. Le délai fournisseurs enregistre une augmentation de 3 jours, pour atteindre une moyenne de 65 jours en 2007. L'analyse par tranche de chiffre d'affaires met en évidence une nette hausse des durées de crédits clients et fournisseurs sur les tranches 30-50 M€ et 150-500 M€. La modélisation de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs réalisée sur chaque entreprise de l'échantillon aurait un impact globalement positif, dont 180 M€ sur la trésorerie des entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 10 et 30 M€.

Evolution consolidée de la durée du crédit clients et du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007



— Durée du crédit clients du secteur Immobilier



— Durée du crédit fournisseurs du secteur Immobilier

Evolution par tranche de CA de la durée du crédit clients entre 2003 et 2007

Durée du crédit clients	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	42	42	41	44	43	0,6%
30-50 M€	35	37	45	40	46	7,1%
50-150 M€	43	40	37	38	38	-3,0%
150-500 M€	35	29	39	42	43	5,3%

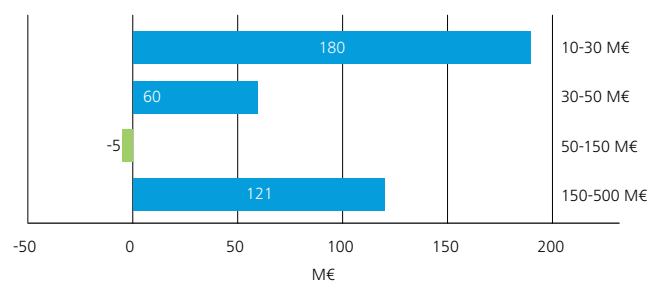
*taux de croissance annuel moyen

Evolution par tranche de CA de la durée du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007

Durée du crédit fournisseurs	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	64	60	60	61	62	-0,8%
30-50 M€	57	60	63	67	67	4,1%
50-150 M€	62	63	68	68	67	2,0%
150-500 M€	58	54	56	50	62	1,7%

*taux de croissance annuel moyen

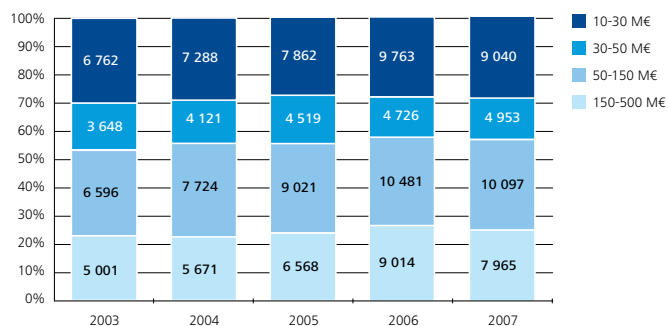
Solde de l'impact de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs lorsque ceux-ci sont supérieurs à 60 jours



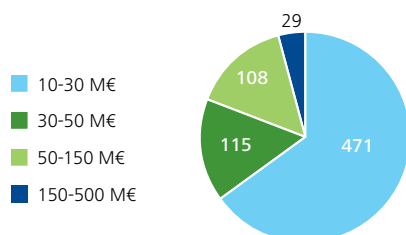
La modélisation ci-dessus a été réalisée entreprise par entreprise puis consolidée par tranche de CA

Composition de l'échantillon étudié

Evolution du chiffre d'affaires par tranche

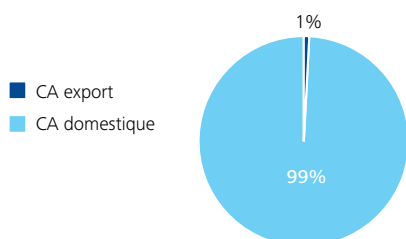


Nombre moyen d'entreprises par tranche de chiffre d'affaires



Code NAF associé : 70

Part du chiffre d'affaires export dans le chiffre d'affaires total



Crédit clients 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les régions françaises* - secteur de l'Immobilier



Crédit fournisseurs 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les principales régions françaises* - secteur de l'Immobilier



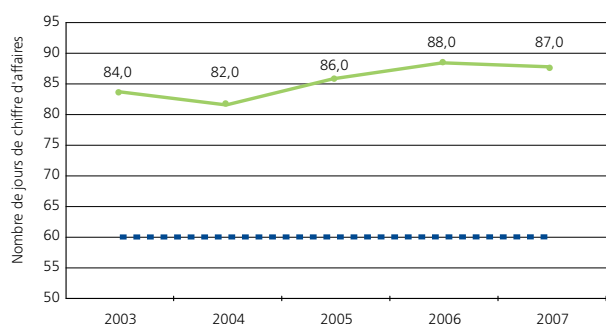
* domiciliation - sur la base d'un nombre significatif de sociétés par région

Service aux entreprises

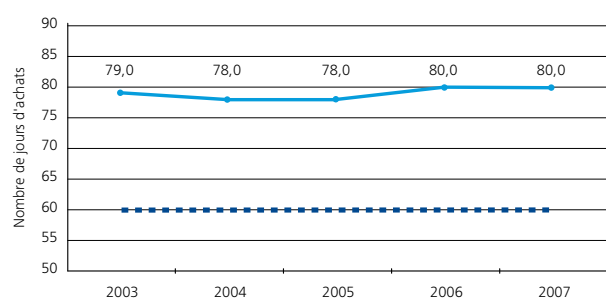
L'évolution du délai de paiement clients met en évidence une augmentation de 3 jours entre 2003 et 2007, celui-ci s'établissant à 87 jours.

Le délai fournisseurs est relativement stable sur la période, à 80 jours. L'analyse par tranche de chiffre d'affaires montre une nette hausse des délais clients et fournisseurs des entreprises de 30 à 50 M€. La modélisation de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs réalisée sur chaque entreprise de l'échantillon aurait un impact globalement positif de 6 Mds€ sur la trésorerie de ces entreprises.

Evolution consolidée de la durée du crédit clients et du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007



— Durée du crédit clients du secteur Service aux entreprises



— Durée du crédit fournisseurs du secteur Service aux entreprises

Evolution par tranche de CA de la durée du crédit clients entre 2003 et 2007

Durée du crédit clients	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	84	83	88	89	87	0,9%
30-50 M€	80	78	83	84	88	2,4%
50-150 M€	87	83	83	88	85	-0,6%
150-500 M€	82	80	82	85	87	1,3%

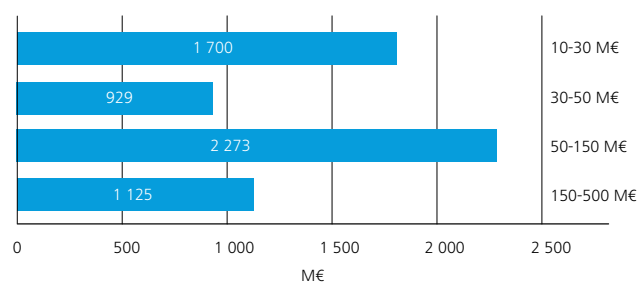
*taux de croissance annuel moyen

Evolution par tranche de CA de la durée du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007

Durée du crédit fournisseurs	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	79	79	79	79	78	-0,3%
30-50 M€	76	75	76	82	83	2,4%
50-150 M€	79	79	77	80	83	1,4%
150-500 M€	82	80	85	82	84	0,6%

*taux de croissance annuel moyen

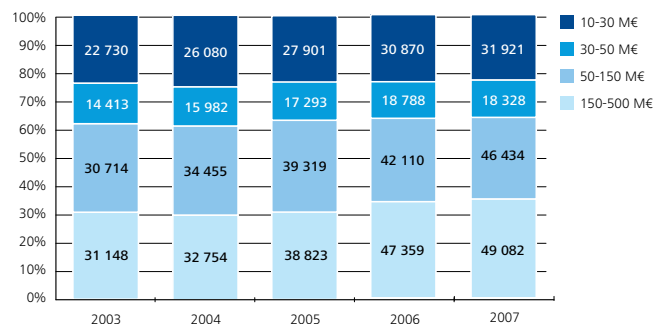
Solde de l'impact de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs lorsque ceux-ci sont supérieurs à 60 jours



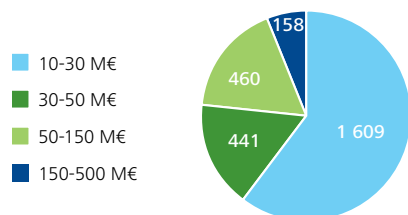
La modélisation ci-dessus a été réalisée entreprise par entreprise puis consolidée par tranche de CA

Composition de l'échantillon étudié

Evolution du chiffre d'affaires par tranche

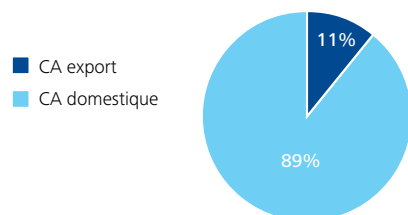


Nombre moyen d'entreprises par tranche de chiffre d'affaires



Codes NAF associés : 64, 71 à 74, 90, 921A à 921D, 922B

Part du chiffre d'affaires export dans le chiffre d'affaires total



Crédit clients 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les régions françaises* secteur des Service aux entreprises



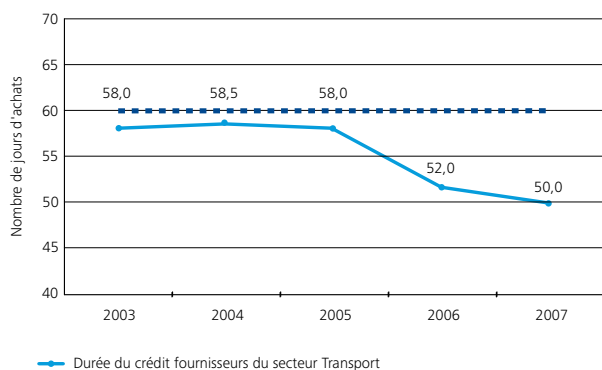
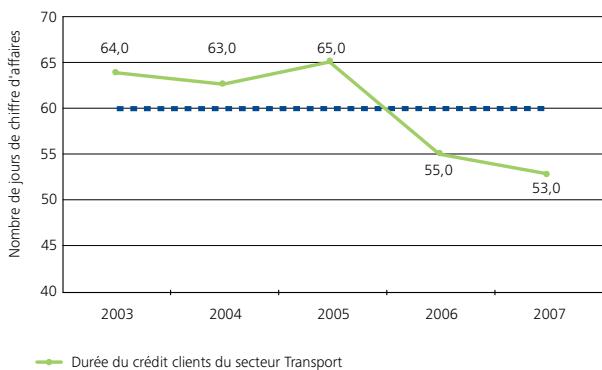
Crédit fournisseurs 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les principales régions françaises* - secteur des Service aux entreprises



* domiciliation - sur la base d'un nombre significatif de sociétés par région

L'analyse des délais de paiement clients et fournisseurs entre 2003 et 2007 met en évidence l'impact de la nouvelle législation dans les transports, applicable depuis le 1^{er} janvier 2006. Celle-ci prévoit une réduction à 30 jours des délais de paiements clients et ne fait pas l'objet d'une modélisation ci-dessous. Cependant, une réduction de 10 jours du délai client a été observée entre 2005 et 2006. La modélisation de la réduction des délais de paiement clients et fournisseurs à 60 jours aurait un impact globalement positif de 358,5 M€ sur la trésorerie des entreprises considérées dans l'échantillon.

Evolution consolidée de la durée du crédit clients et du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007



Evolution par tranche de CA de la durée du crédit clients entre 2003 et 2007

Durée du crédit clients	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	65	65	66	57	54	-4,5%
30-50 M€	63	62	63	50	51	-5,0%
50-150 M€	63	61	62	55	52	-4,9%
150-500 M€	55	57	55	56	47	-4,1%

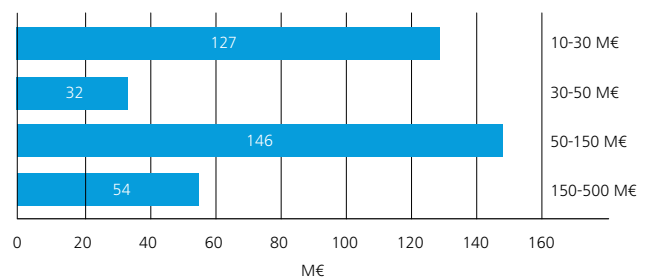
*taux de croissance annuel moyen

Evolution par tranche de CA de la durée du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007

Durée du crédit fournisseurs	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	55	56	57	50	50	-2,4%
30-50 M€	61	62	60	53	51	-4,4%
50-150 M€	65	63	61	55	51	-6,1%
150-500 M€	59	66	63	50	51	-3,8%

*taux de croissance annuel moyen

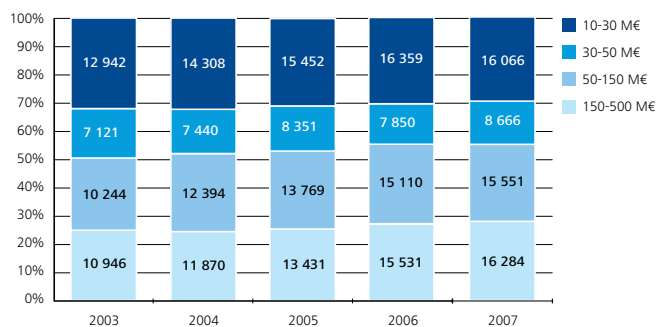
Solde de l'impact de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs lorsque ceux-ci sont supérieurs à 60 jours



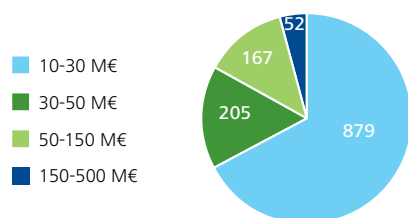
La modélisation ci-dessus a été réalisée entreprise par entreprise puis consolidée par tranche de CA

Composition de l'échantillon étudié

Evolution du chiffre d'affaires par tranche

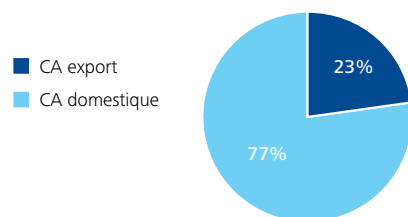


Nombre moyen d'entreprises par tranche de chiffre d'affaires



Codes NAF associés : 60 à 63

Part du chiffre d'affaires export dans le chiffre d'affaires total



Crédit clients 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les régions françaises* - secteur du Transport



Crédit fournisseurs 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les principales régions françaises* - secteur du Transport

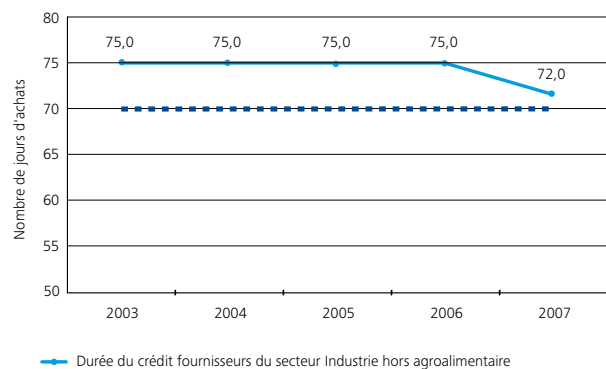
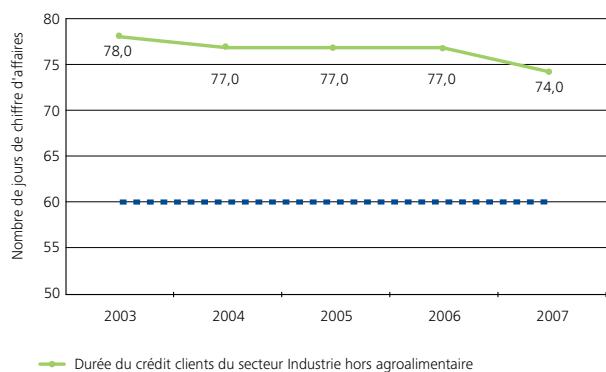


* domiciliation - sur la base d'un nombre significatif de sociétés par région

Industrie hors IAA

L'évolution des délais de paiement client met en évidence une réduction de 4 jours sur la période, pour atteindre 74 jours en 2007. Le délai de paiement fournisseurs s'établit à 72 jours, en baisse de 3 jours. La modélisation de la réduction des délais de paiement clients et fournisseurs réalisée sur chaque entreprise de l'échantillon aurait un impact globalement positif de 5,7 Mds€ sur la trésorerie de ces entreprises.

Evolution consolidée de la durée du crédit clients et du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007



Evolution par tranche de CA de la durée du crédit clients entre 2003 et 2007

Durée du crédit clients	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	80	78	79	79	76	-1,3%
30-50 M€	77	77	76	78	75	-0,7%
50-150 M€	75	75	75	75	72	-1,0%
150-500 M€	70	69	72	68	67	-1,1%

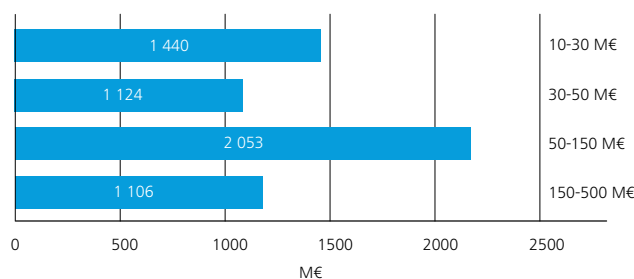
*taux de croissance annuel moyen

Evolution par tranche de CA de la durée du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007

Durée du crédit fournisseurs	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	76	76	76	76	74	-0,7%
30-50 M€	73	75	75	74	71	-0,7%
50-150 M€	73	74	74	73	72	-0,3%
150-500 M€	71	72	70	69	68	-1,1%

*taux de croissance annuel moyen

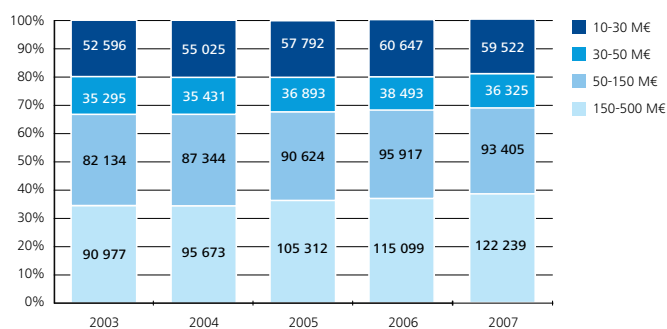
Solde de l'impact de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs lorsque ceux-ci sont supérieurs à 60 jours



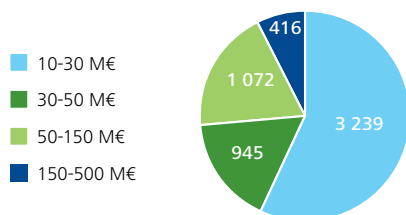
La modélisation ci-dessus a été réalisée entreprise par entreprise puis consolidée par tranche de CA

Composition de l'échantillon étudié

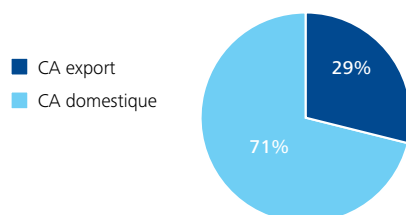
Evolution du chiffre d'affaires par tranche



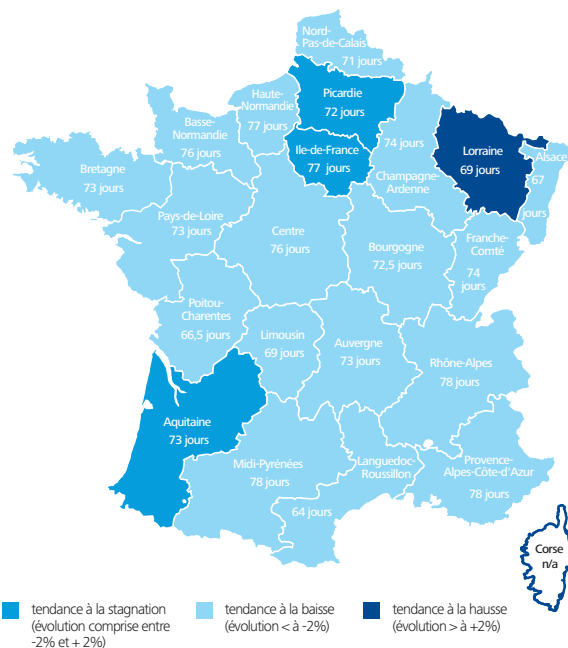
Nombre moyen d'entreprises par tranche de chiffre d'affaires



Part du chiffre d'affaires export dans le chiffre d'affaires total



Crédit clients 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les régions françaises* - secteur de l'Industrie hors industrie agroalimentaire



Crédit fournisseurs 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les principales régions françaises* - secteur de l'Industrie hors industrie agroalimentaire



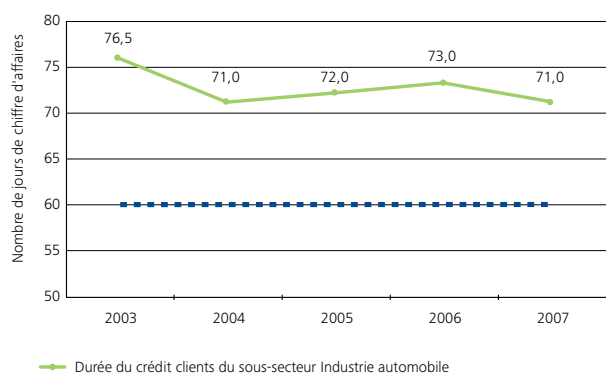
* domiciliation - sur la base d'un nombre significatif de sociétés par région

Industrie hors IAA

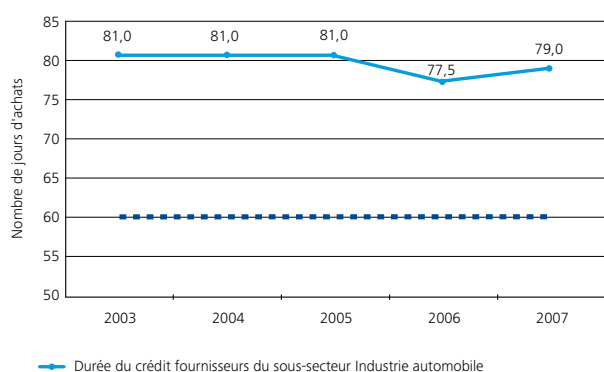
Sous-secteur Industrie automobile

L'évolution des délais de paiement clients met en évidence une réduction de 5 jours sur la période, pour atteindre 71 jours en 2007. Le délai de paiement fournisseurs s'établit à 79 jours, en baisse de 2 jours. L'analyse par tranche de chiffre d'affaires montre que la durée du délai clients a nettement baissé pour les entreprises de 10-30 M€ (-9 jours). La modélisation de la réduction des délais de paiement clients et fournisseurs à 60 jours réalisée sur chaque entreprise de l'échantillon montre que l'impact serait négatif sur les entreprises ayant un CA compris entre 50 et 500 M€ et positif sur les entreprises dont le CA est compris entre 10 et 50 M€, l'impact net globalement étant négatif de 70 M€.

Evolution consolidée de la durée du crédit clients et du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007



— Durée du crédit clients du sous-secteur Industrie automobile



— Durée du crédit fournisseurs du sous-secteur Industrie automobile

Evolution par tranche de CA de la durée du crédit clients entre 2003 et 2007

Durée du crédit clients	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	83	82	77	78	74	-2,8%
30-50 M€	79	79	73	73	73	-1,8%
50-150 M€	72	68	59	68	70	-0,7%
150-500 M€	69	63	73	64	61	-3,0%

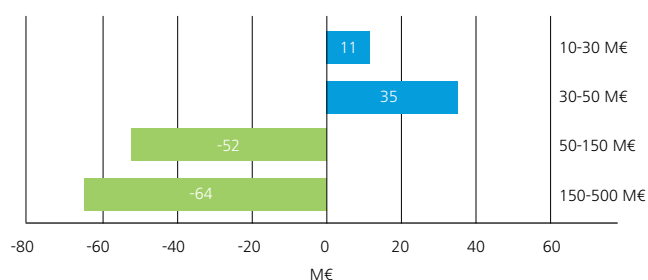
*taux de croissance annuel moyen

Evolution par tranche de CA de la durée du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007

Durée du crédit fournisseurs	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	82	84	82	83	82	0,0%
30-50 M€	81	76	77	78	77	-1,1%
50-150 M€	82	80	78	73	75	-2,2%
150-500 M€	75	79	78	79	70	-1,7%

*taux de croissance annuel moyen

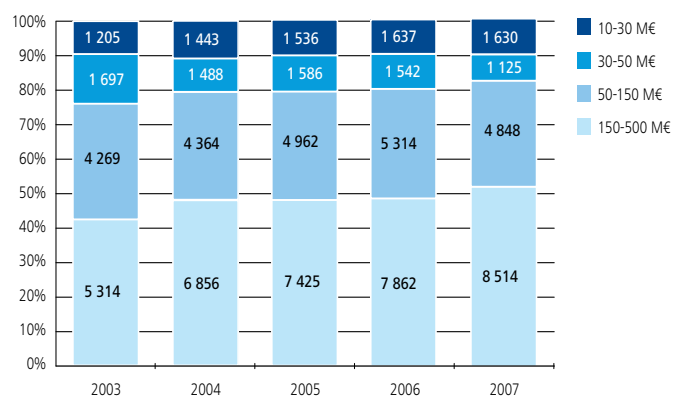
Solde de l'impact de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs lorsque ceux-ci sont supérieurs à 60 jours



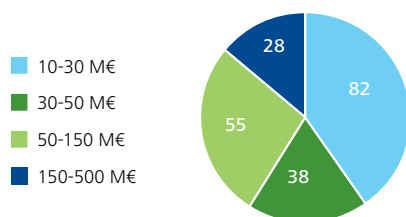
La modélisation ci-dessus a été réalisée entreprise par entreprise puis consolidée par tranche de CA

Composition de l'échantillon étudié

Evolution du chiffre d'affaires par tranche

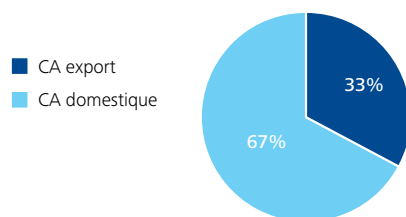


Nombre moyen d'entreprises par tranche de chiffre d'affaires

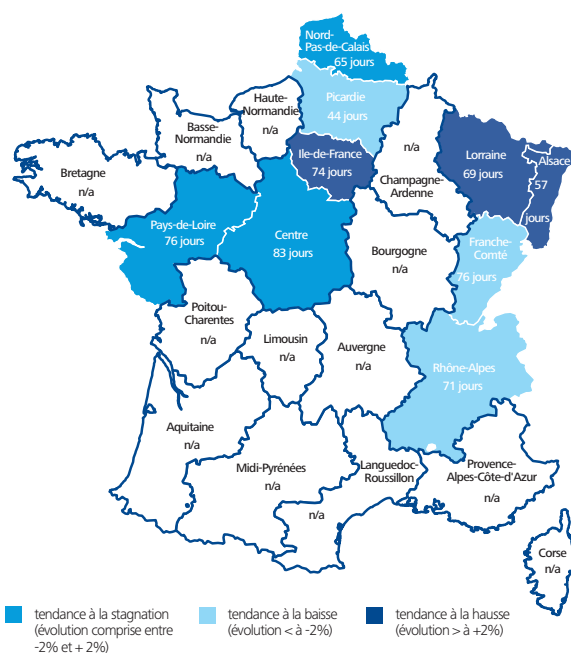


Code NAF associé : 34

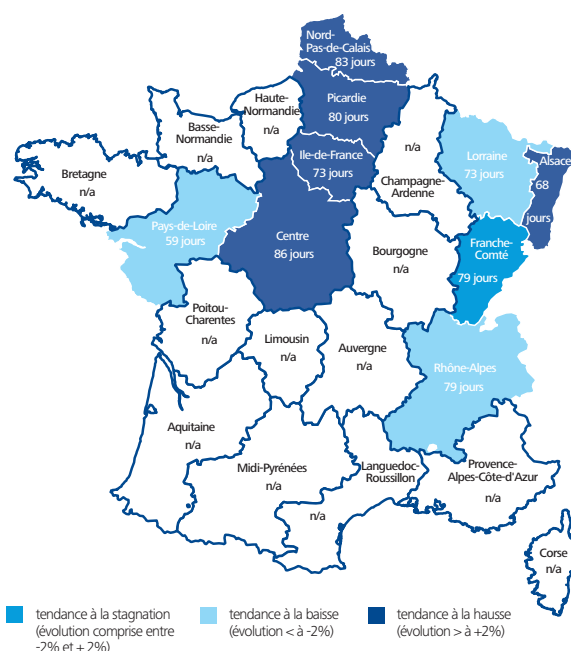
Part du chiffre d'affaires export dans le chiffre d'affaires total



Crédit clients 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les régions françaises* - sous-secteur de l'Industrie automobile



Crédit fournisseurs 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les principales régions françaises* - sous-secteur de l'Industrie automobile



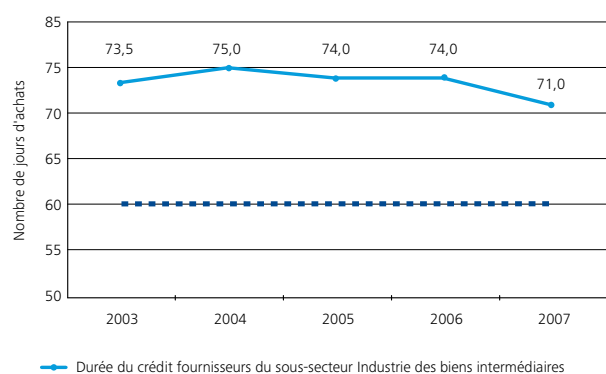
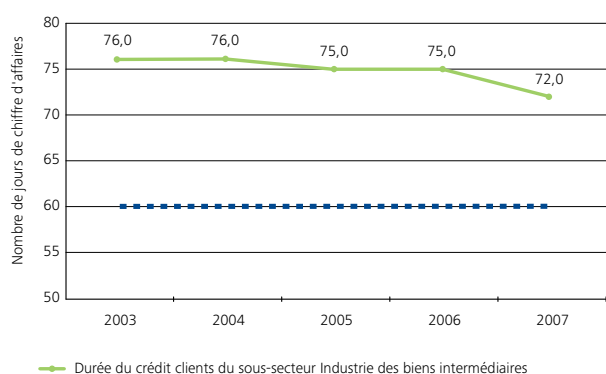
* domiciliation - sur la base d'un nombre significatif de sociétés par région

Industrie hors IAA

Sous-secteur Industrie des biens intermédiaires

Le délai de paiement clients s'élève à 72 jours en 2007, après une baisse de 4 jours depuis 2003. Le délai de paiement fournisseurs s'établit à 71 jours et a connu une baisse de 2,5 jours sur la période étudiée. La modélisation de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs aurait un impact globalement positif de 1,9 Md€ sur la trésorerie des entreprises considérées dans l'échantillon.

Evolution consolidée de la durée du crédit clients et du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007



Evolution par tranche de CA de la durée du crédit clients entre 2003 et 2007

Durée du crédit clients	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	77	77	77	77	74	-1,0%
30-50 M€	73	75	73	73	70	-1,0%
50-150 M€	74	74	74	75	71	-1,0%
150-500 M€	71	72	73	70	66	-1,8%

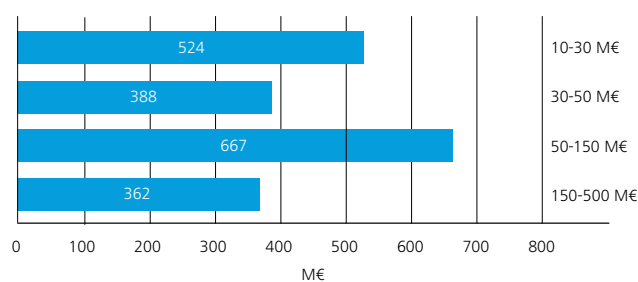
*taux de croissance annuel moyen

Evolution par tranche de CA de la durée du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007

Durée du crédit fournisseurs	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	75	76	75	75	72	-1,0%
30-50 M€	71	73	72	70	69	-0,7%
50-150 M€	73	75	75	74	72	-0,3%
150-500 M€	74	72	70	68	67	-2,5%

*taux de croissance annuel moyen

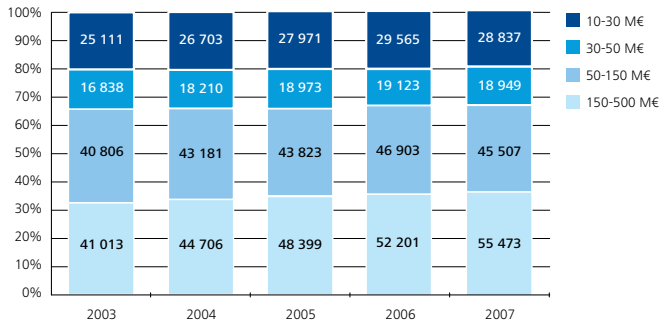
Solde de l'impact de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs lorsque ceux-ci sont supérieurs à 60 jours



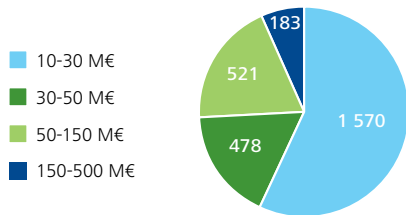
La modélisation ci-dessus a été réalisée entreprise par entreprise puis consolidée par tranche de CA

Composition de l'échantillon étudié

Evolution du chiffre d'affaires par tranche

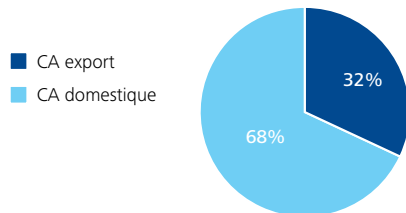


Nombre moyen d'entreprises par tranche de chiffre d'affaires



Codes NAF associés : 17, 20, 21, 241 à 243, 246, 247, 25 à 27, 284 à 287, 312 à 321, 37

Part du chiffre d'affaires export dans le chiffre d'affaires total



Crédit clients 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les régions françaises* - sous-secteur de l'Industrie des biens intermédiaires



Crédit fournisseurs 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les principales régions françaises* - sous-secteur de l'Industrie des biens intermédiaires



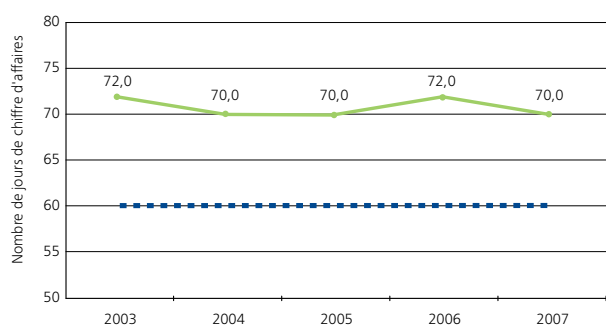
* domiciliation - sur la base d'un nombre significatif de sociétés par région

Industrie hors IAA

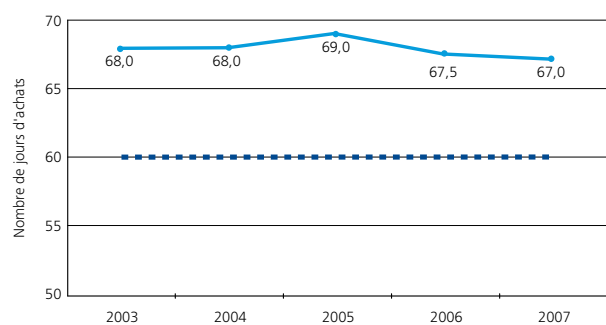
Sous-secteur Industrie des biens de consommation

Le délai de paiement clients s'élève à 71 jours en moyenne sur la période étudiée et à 70 jours en 2007. Le délai de paiement fournisseurs s'établit en moyenne à 68 jours et à 67 jours en 2007. La modélisation de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs, réalisée sur chaque entreprise de l'échantillon, aurait un impact globalement positif de 1 Md€.

Evolution consolidée de la durée du crédit clients et du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007



— Durée du crédit clients du sous-secteur Industrie des biens de consommation



— Durée du crédit fournisseurs du sous-secteur Industrie des biens de consommation

Evolution par tranche de CA de la durée du crédit clients entre 2003 et 2007

Durée du crédit clients	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	73	72	73	75	73	0,0%
30-50 M€	74	70	69	74	68	-2,1%
50-150 M€	68	70	68	68	65	-1,1%
150-500 M€	65	65	64	60	65	0,0%

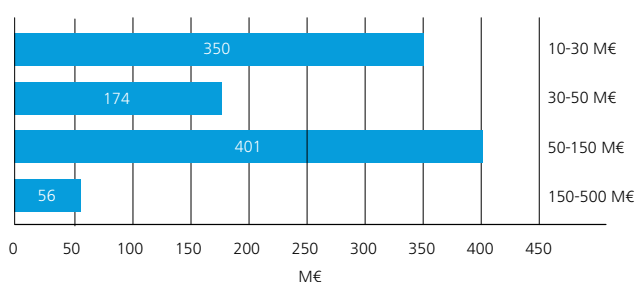
*taux de croissance annuel moyen

Evolution par tranche de CA de la durée du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007

Durée du crédit fournisseurs	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	68	68	70	68	67	-0,4%
30-50 M€	68	70	74	69	67	-0,4%
50-150 M€	65	67	62	63	65	0,2%
150-500 M€	69	71	70	70	68	-0,4%

*taux de croissance annuel moyen

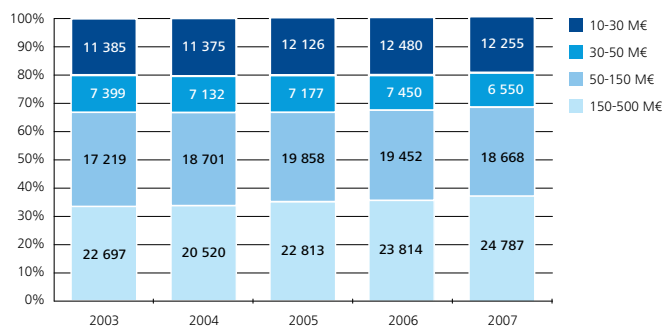
Solde de l'impact de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs lorsque ceux-ci sont supérieurs à 60 jours



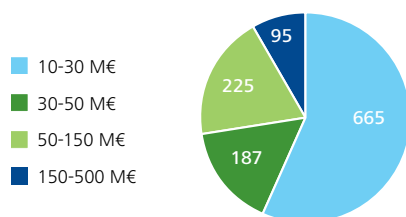
La modélisation ci-dessus a été réalisée entreprise par entreprise puis consolidée par tranche de CA

Composition de l'échantillon étudié

Evolution du chiffre d'affaires par tranche

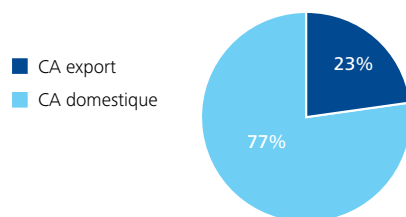


Nombre moyen d'entreprises par tranche de chiffre d'affaires

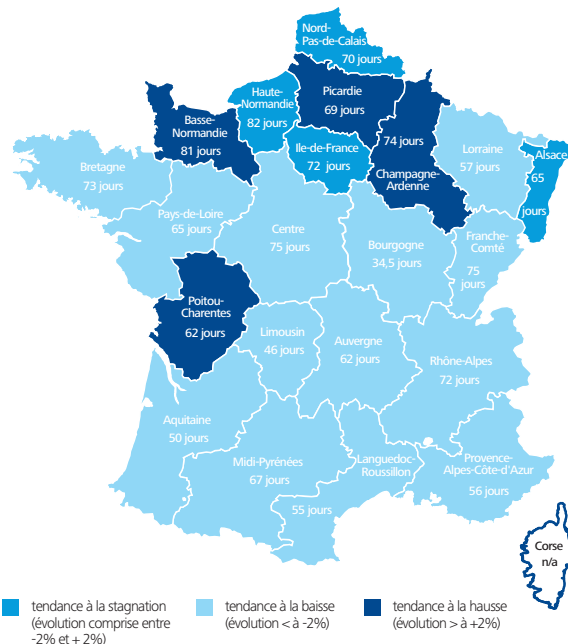


Codes NAF associés : 18, 19, 22, 244, 245, 297, 323, 334, 335, 36

Part du chiffre d'affaires export dans le chiffre d'affaires total



Crédit clients 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les régions françaises* - sous-secteur de l'Industrie des biens de consommation



Crédit fournisseurs 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les principales régions françaises* - sous-secteur de l'Industrie des biens de consommation



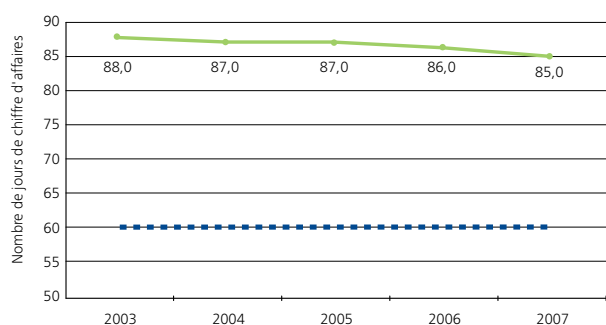
* domiciliation - sur la base d'un nombre significatif de sociétés par région

Industrie hors IAA

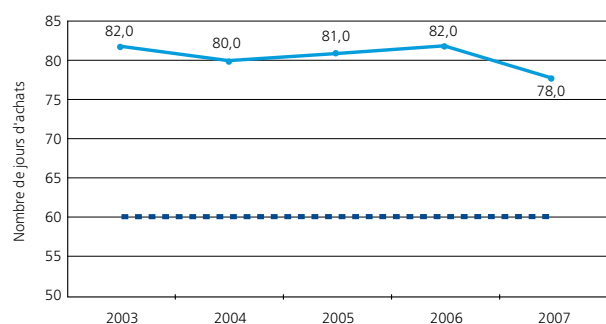
Sous-secteur Industrie des biens d'équipement

Le délai de paiement clients s'élève à 85 jours en 2007, après une baisse de 3 jours depuis 2003, particulièrement importante sur les entreprises dont le CA est compris entre 50 et 150 M€ (-8 jours). Le délai de paiement fournisseurs s'établit à 78 jours et a connu une baisse de 4 jours sur la période étudiée. La baisse des délais fournisseurs est quant à elle plus marquée sur les entreprises dont le CA est compris entre 10 et 30 M€ (-5 jours). La modélisation de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs, réalisée sur chaque entreprise de l'échantillon, aurait un impact globalement positif de 2,9 Mds€.

Evolution consolidée de la durée du crédit clients et du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007



— Durée du crédit clients du sous-secteur Industrie des biens d'équipement



— Durée du crédit fournisseurs du sous-secteur Industrie des biens d'équipement

Evolution par tranche de CA de la durée du crédit clients entre 2003 et 2007

Durée du crédit clients	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	87	86	87	86	85	-0,6%
30-50 M€	90	94	89	87	92	0,6%
50-150 M€	91	88	89	89	83	-2,3%
150-500 M€	84	76	80	79	78	-1,8%

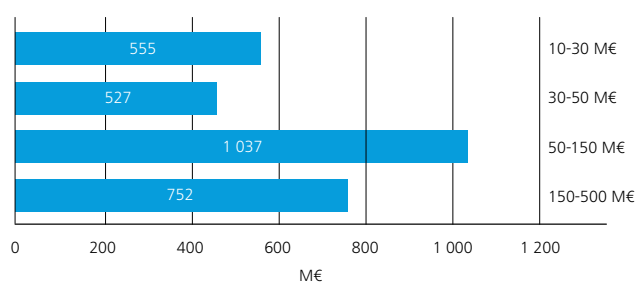
*taux de croissance annuel moyen

Evolution par tranche de CA de la durée du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007

Durée du crédit fournisseurs	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	83	81	81	82	78	-1,5%
30-50 M€	82	81	82	82	79	-0,9%
50-150 M€	80	80	83	80	78	-0,5%
150-500 M€	75	76	77	76	74	-0,3%

*taux de croissance annuel moyen

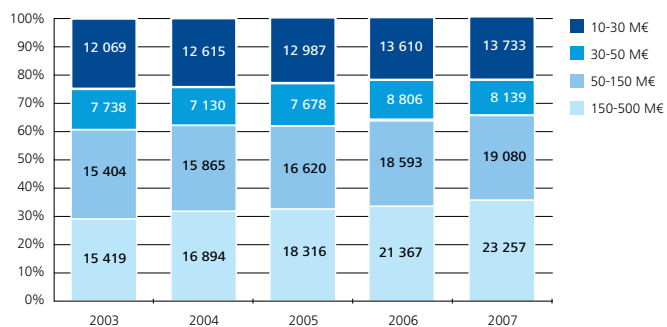
Solde de l'impact de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs lorsque ceux-ci sont supérieurs à 60 jours



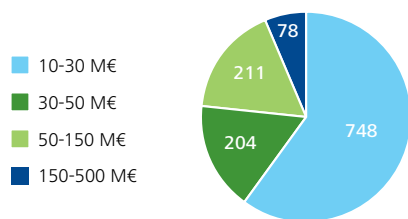
La modélisation ci-dessus a été réalisée entreprise par entreprise puis consolidée par tranche de CA

Composition de l'échantillon étudié

Evolution du chiffre d'affaires par tranche

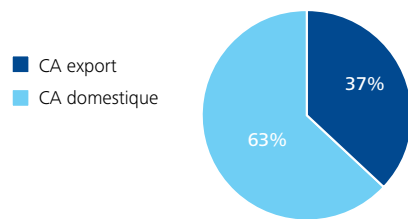


Nombre moyen d'entreprises par tranche de chiffre d'affaires



Codes NAF associés : 281 à 283, 291 à 296, 30 à 311, 322, 331 à 333, 35

Part du chiffre d'affaires export dans le chiffre d'affaires total



Crédit clients 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les régions françaises* - sous-secteur de l'Industrie des biens d'équipement



Crédit fournisseurs 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les principales régions françaises* - sous-secteur de l'Industrie des biens d'équipement

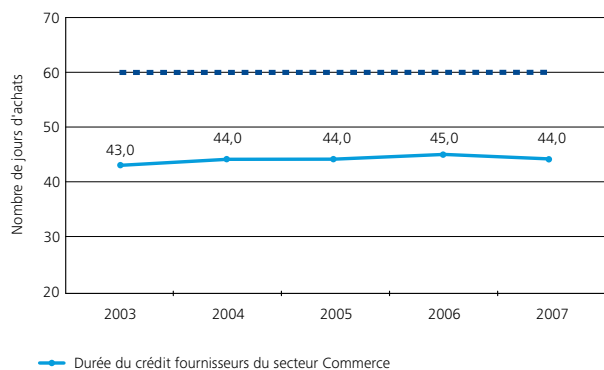
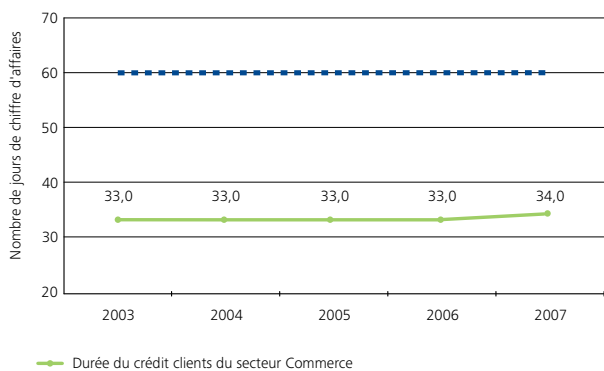


* domiciliation - sur la base d'un nombre significatif de sociétés par région

Commerce

Le délai de paiement clients s'élève à 34 jours en 2007, après une hausse de 1 jour depuis 2003. Le délai de paiement fournisseurs s'établit à 44 jours et a connu une hausse de 1 jour sur la période étudiée. La modélisation de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs, réalisée sur chaque entreprise de l'échantillon, aurait un impact globalement positif de 826 M€.

Evolution consolidée de la durée du crédit clients et du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007



Evolution par tranche de CA de la durée du crédit clients entre 2003 et 2007

Durée du crédit clients	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	30	31	31	30	32	1,6%
30-50 M€	33	32	33	33	32	-0,8%
50-150 M€	43	42	41	40	42	-0,6%
150-500 M€	40	39	40	44	47	4,1%

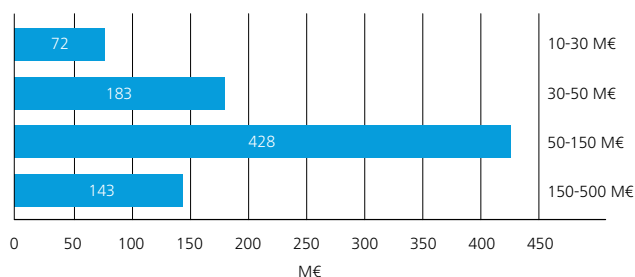
*taux de croissance annuel moyen

Evolution par tranche de CA de la durée du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007

Durée du crédit fournisseurs	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	42	43	44	44	44	1,2%
30-50 M€	42	45	44	44	45	1,7%
50-150 M€	47	46	46	46	44	-1,6%
150-500 M€	48	50	49	51	50	1,0%

*taux de croissance annuel moyen

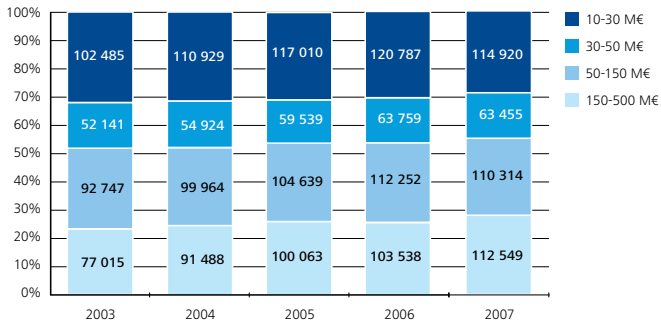
Solde de l'impact de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs lorsque ceux-ci sont supérieurs à 60 jours



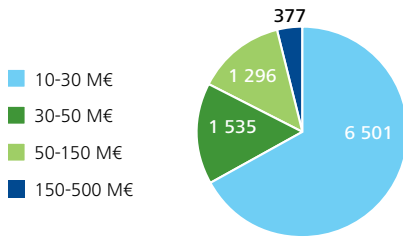
La modélisation ci-dessus a été réalisée entreprise par entreprise puis consolidée par tranche de CA

Composition de l'échantillon étudié

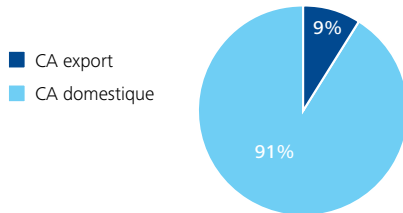
Evolution du chiffre d'affaires par tranche



Nombre moyen d'entreprises par tranche de chiffre d'affaires



Part du chiffre d'affaires export dans le chiffre d'affaires total



Crédit clients 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les régions françaises* - secteur du Commerce



Crédit fournisseurs 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les principales régions françaises* - secteur du Commerce



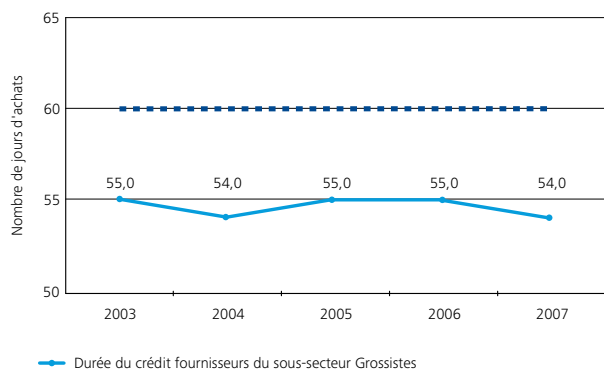
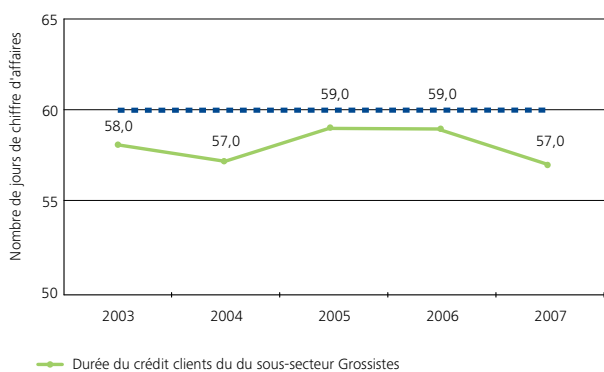
* domiciliation - sur la base d'un nombre significatif de sociétés par région

Commerce

Sous-secteur Grossistes

Le délai de paiement clients s'élève à 57 jours en 2007, soit une baisse de 1 jour depuis 2003. Le délai de paiement fournisseurs s'établit à 54 jours, soit une baisse de 1 jour sur la période étudiée. Les entreprises dont le CA est compris entre 150 et 500 M€ ont quant à elles connu une hausse des délais clients et fournisseurs (+3 jours). La modélisation de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs, réalisée sur chaque entreprise de l'échantillon, aurait un impact globalement positif de 2 Mds€.

Evolution consolidée de la durée du crédit clients et du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007



Evolution par tranche de CA de la durée du crédit clients entre 2003 et 2007

Durée du crédit clients	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	57	56	58	58	56	-0,4%
30-50 M€	60	58	61	60	60	0,0%
50-150 M€	62	62	61	62	60	-0,8%
150-500 M€	52	51	55	56	55	1,4%

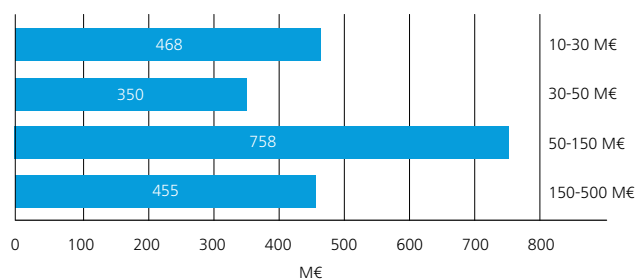
*taux de croissance annuel moyen

Evolution par tranche de CA de la durée du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007

Durée du crédit fournisseurs	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	54	55	56	56	55	0,5%
30-50 M€	56	54	54	55	54	-0,9%
50-150 M€	55	54	54	53	51	-1,9%
150-500 M€	47	50	53	52	50	1,6%

*taux de croissance annuel moyen

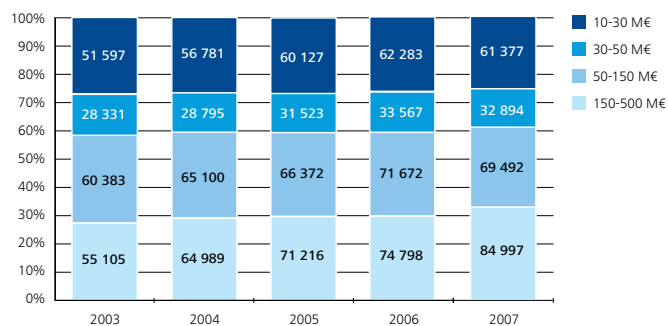
Solde de l'impact de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs lorsque ceux-ci sont supérieurs à 60 jours



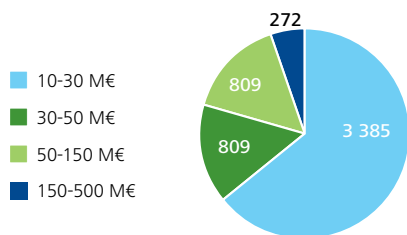
La modélisation ci-dessus a été réalisée entreprise par entreprise puis consolidée par tranche de CA

Composition de l'échantillon étudié

Evolution du chiffre d'affaires par tranche

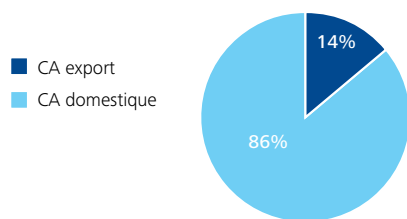


Nombre moyen d'entreprises par tranche de chiffre d'affaires



Code NAF associé : 51

Part du chiffre d'affaires export dans le chiffre d'affaires total



Crédit clients 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les régions françaises* - sous-secteur des Grossistes



Crédit fournisseurs 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les principales régions françaises* - sous-secteur des Grossistes



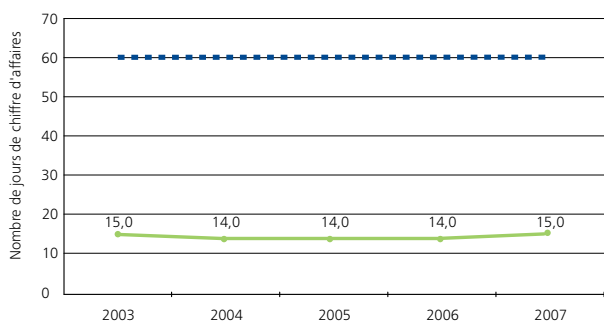
* domiciliation - sur la base d'un nombre significatif de sociétés par région

Commerce

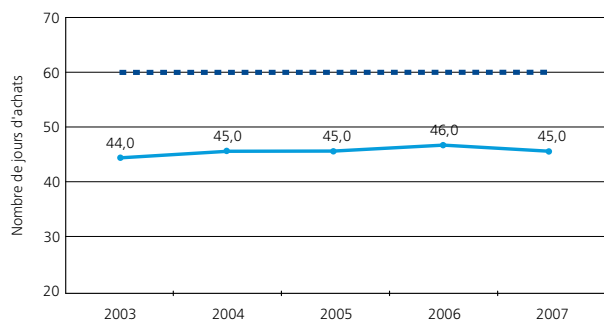
Sous-secteur Commerce et réparation de véhicules

Les délais de paiement clients et fournisseurs restent stables, respectivement autour de 15 jours et 45 jours sur la période. Les entreprises dont le CA est compris entre 150 et 500 M€ ont quant à elles connu une baisse des délais clients (-9 jours) et une hausse des délais fournisseurs (+7 jours). La modélisation de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs, réalisée sur chaque entreprise de l'échantillon, aurait un impact globalement négatif de 490 M€.

Evolution consolidée de la durée du crédit clients et du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007



— Durée du crédit clients du sous-secteur Commerce et réparation de véhicules



— Durée du crédit fournisseurs du sous-secteur Commerce et réparation de véhicules

Evolution par tranche de CA de la durée du crédit clients entre 2003 et 2007

Durée du crédit clients	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	14	13	13	14	14	0,0%
30-50 M€	16	15	14	15	15	-1,6%
50-150 M€	18	17	17	17	17	-1,4%
150-500 M€	29	20	20	19	20	-8,5%

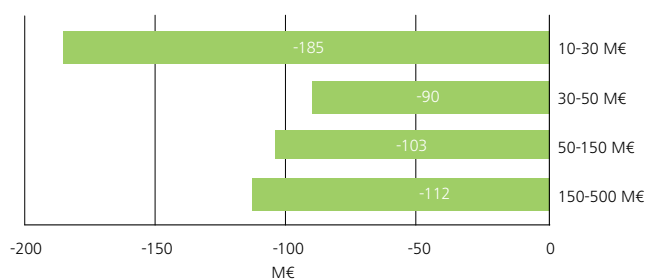
*taux de croissance annuel moyen

Evolution par tranche de CA de la durée du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007

Durée du crédit fournisseurs	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	45	46	46	48	46	0,6%
30-50 M€	41	44	44	44	43	1,2%
50-150 M€	42	42	42	42	41	-0,3%
150-500 M€	35	43	39	36	42	4,7%

*taux de croissance annuel moyen

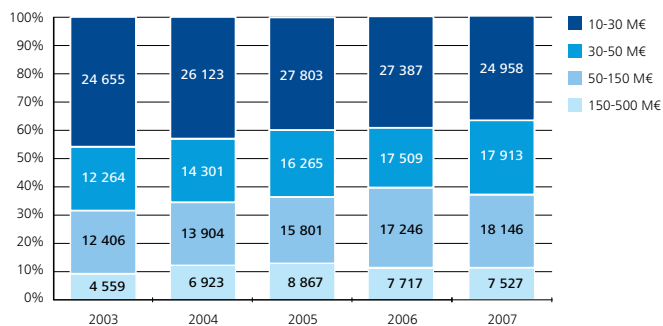
Solde de l'impact de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs lorsque ceux-ci sont supérieurs à 60 jours



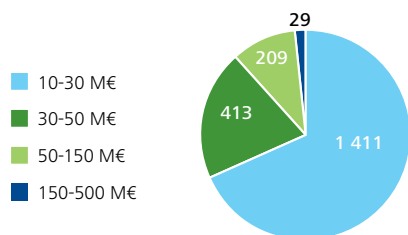
La modélisation ci-dessus a été réalisée entreprise par entreprise puis consolidée par tranche de CA

Composition de l'échantillon étudié

Evolution du chiffre d'affaires par tranche

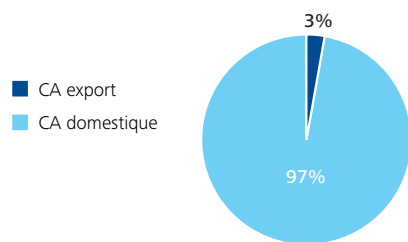


Nombre moyen d'entreprises par tranche de chiffre d'affaires



Code NAF associé : 50

Part du chiffre d'affaires export dans le chiffre d'affaires total



Crédit clients 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les régions françaises* - sous-secteur Commerce et réparation de véhicules



Crédit fournisseurs 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les principales régions françaises* - sous-secteur Commerce et réparation de véhicules



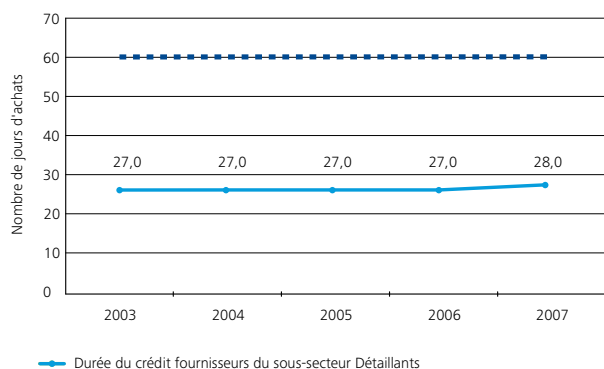
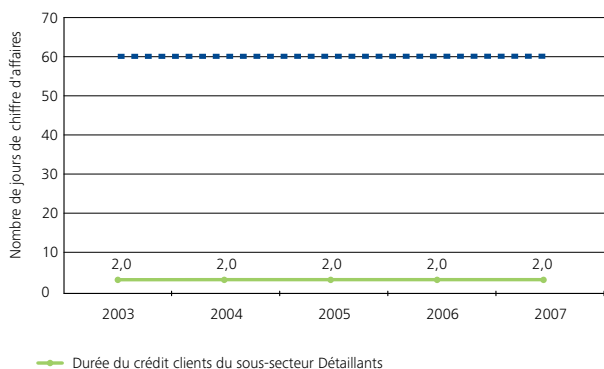
* domiciliation - sur la base d'un nombre significatif de sociétés par région

Commerce

Sous-secteur Détaillants

Le délai de paiement clients s'élève à 2 jours sur l'ensemble de la période. Le délai de paiement fournisseurs s'établit quant à lui à 28 jours et a connu une hausse de 1 jour sur la période étudiée. L'analyse par tranche de CA fait ressortir que plus le CA des entreprises est élevé, plus ses délais clients et fournisseurs sont longs. La modélisation de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs, réalisée sur chaque entreprise de l'échantillon, aurait un impact globalement négatif de 713 M€.

Evolution consolidée de la durée du crédit clients et du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007



Evolution par tranche de CA de la durée du crédit clients entre 2003 et 2007

Durée du crédit clients	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	2	2	2	2	2	0,0%
30-50 M€	3	3	3	3	3	0,0%
50-150 M€	5	5	5	7	5	0,0%
150-500 M€	11	9	9	12	13	5,5%

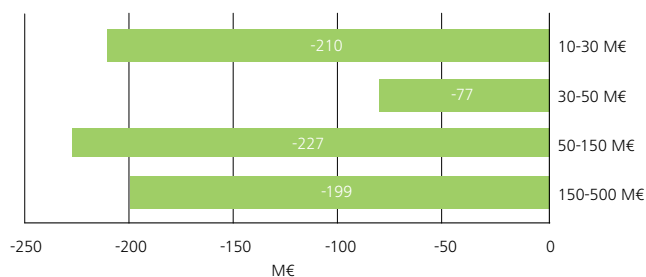
*taux de croissance annuel moyen

Evolution par tranche de CA de la durée du crédit fournisseurs entre 2003 et 2007

Durée du crédit fournisseurs	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2003 à 2007*
10-30 M€	23	24	24	25	25	2,1%
30-50 M€	32	32	31	30	31	-0,8%
50-150 M€	39	37	37	38	37	-1,6%
150-500 M€	52	51	51	54	52	0,0%

*taux de croissance annuel moyen

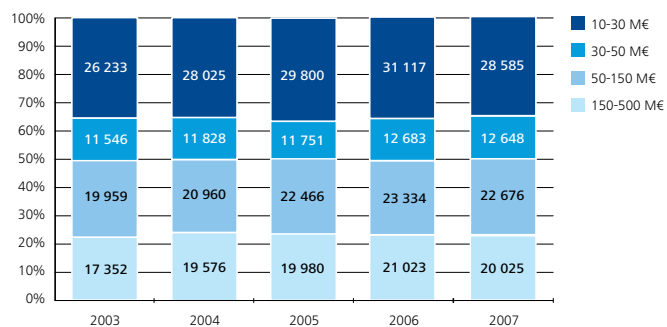
Solde de l'impact de la réduction à 60 jours des délais de paiement clients et fournisseurs lorsque ceux-ci sont supérieurs à 60 jours



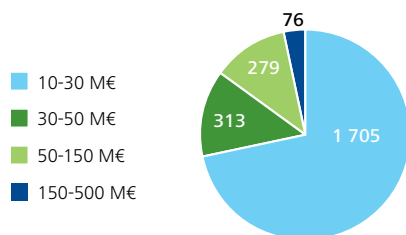
La modélisation ci-dessus a été réalisée entreprise par entreprise puis consolidée par tranche de CA

Composition de l'échantillon étudié

Evolution du chiffre d'affaires par tranche

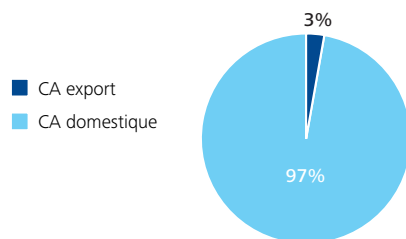


Nombre moyen d'entreprises par tranche de chiffre d'affaires



Code NAF associé : 52

Part du chiffre d'affaires export dans le chiffre d'affaires total



Crédit clients 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les régions françaises* - sous-secteur des Détaillants



Crédit fournisseurs 2007 et tendances entre 2006 et 2007 sur les principales régions françaises* - sous-secteur des Détaillants



* domiciliation - sur la base d'un nombre significatif de sociétés par région

BFR Leverage : une équipe pour accompagner l'entreprise dans l'amélioration de sa trésorerie et de sa performance financière

Deloitte Finance assure l'activité Financial Advisory Services (FAS) de Deloitte sur le marché français. Rassemblant plus de 200 collaborateurs, Deloitte Finance est à même d'intervenir sur toute opération financière liée à une transaction :

- opération de croissance externe (acquisition ou fusion) ;
- transmission d'entreprises et cessions ;
- restructuration d'entreprises ;
- optimisation du BFR et de la trésorerie ;
- opérations immobilières et financières ;
- privatisations, évaluations.

Organisée en cinq départements - « Transaction Services », « Corporate Finance Advisory », « Valuation Services », « Reorganisation Services » et « Forensic & Disputes Services », l'activité FAS intervient pour des clients nationaux et internationaux, aussi bien en France qu'à l'étranger.

Spécialisée dans l'optimisation du BFR et de la trésorerie, l'activité BFR Leverage de Deloitte Finance intervient dans des contextes de sous-performance ou de situations *in bonis*, lors de missions de diagnostic, d'analyse des processus ou de mise en œuvre opérationnelle. Plus particulièrement, elle intervient dans le cadre de projets visant à améliorer sensiblement les composantes clients, fournisseurs et stocks des entreprises accompagnées.

Des compétences spécialisées

BFR Leverage est constituée de professionnels expérimentés capables de travailler en étroite collaboration avec tous les services de l'entreprise. Deloitte est le seul cabinet offrant une forte expertise dans les domaines du Corporate Finance, du Conseil et de l'Audit. L'équipe BFR Leverage est ainsi capable d'élaborer des solutions performantes dans l'optimisation des postes clients et fournisseurs, dans la gestion de la trésorerie et du cash management, et dans la gestion de la supply chain et des ressources humaines.

De solides références

BFR Leverage intervient dans de nombreux secteurs d'activité et industries, dans des environnements

complexes et internationaux. Ses équipes savent ce qui marche et ce qui ne marche pas, et où se trouvent les leviers d'améliorations du BFR et de la trésorerie. Afin de garantir le succès de cette démarche d'optimisation, ses spécialistes sont rompus au pilotage de projets impliquant un grand nombre d'intervenants.

L'expérience des équipes

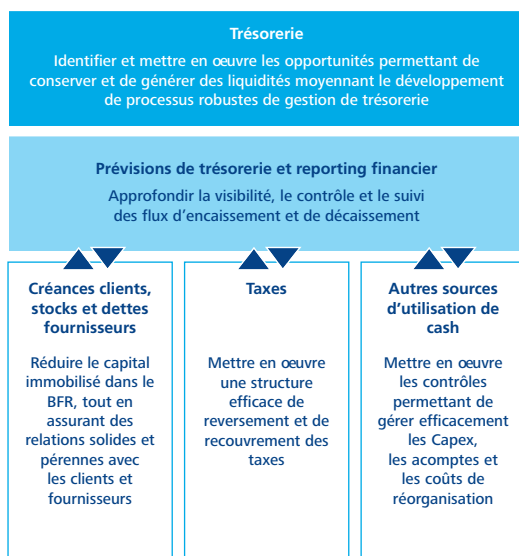
Les équipes BFR Leverage sont restreintes et exclusivement constituées de professionnels expérimentés. Guidées par l'atteinte de résultats concrets, elles travaillent en étroite collaboration avec leurs clients en combinant des compétences financières et opérationnelles à travers la conduite du changement et le coaching. Par ailleurs, et en fonction des besoins spécifiques de ses clients, l'équipe BFR Leverage réalise des missions conjointes avec les consultants du réseau international de Deloitte.

Une approche collaborative et un transfert de connaissances

L'équipe BFR Leverage est reconnue pour son approche pragmatique et participative auprès de l'ensemble des interlocuteurs de tous les niveaux de l'entreprise. Cette approche collaborative, combinée avec les capacités de formation de ses experts, facilite le transfert de compétences permettant d'atteindre des résultats pérennes.



Une solution sur mesure



Deloitte Finance BFR Leverage a développé une solution globale à destination des PME, des grands groupes et des fonds de Private Equity. Cette offre permet, grâce à un diagnostic approfondi, de mesurer et de quantifier les potentiels d'amélioration afin d'appréhender les enjeux d'un programme d'optimisation du BFR. Il est ensuite possible d'élaborer et de déployer un plan d'actions opérationnel visant à :

- améliorer les processus clients, fournisseurs et stocks (bonnes pratiques, refontes et améliorations) par le biais d'actions pragmatiques et opérationnelles (actions à court, moyen et long terme) ;
- instaurer une culture cash par le biais de formations et de sensibilisations afin de transférer les bonnes pratiques ;
- définir et mettre en place des outils de pilotage et de suivi de la performance (suivi du BFR, prévisions de trésorerie) ;
- mobiliser l'ensemble des acteurs autour d'un projet commun ;
- pérenniser les gains et les bonnes pratiques au sein de l'organisation.

L'équipe BFR Leverage est reconnue pour son approche pragmatique et participative avec l'ensemble des interlocuteurs de tous les niveaux de l'entreprise.

Paris

185, av. Charles-de-Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine

Tél. : 01 40 88 28 00
Fax : 01 55 61 54 71

Lyon

81, boulevard de Stalingrad
69100 Villeurbanne

Tél. : 04 72 43 39 39
Fax : 04 72 43 39 67

Marseille

Les Docks - Atrium 10.4
13002 Marseille

Tél. : 04 91 59 84 30
Fax : 04 91 59 84 59

Nantes

4 Impasse Augustin Fresnel
44801 St-Herblain Cedex

Tél. : 02 51 80 17 00
Fax : 02 51 80 17 90

Contacts :

Guillaume Cornu

Philippe Héry (Nantes)

Benjamin Madjar

Associé

Associé

Directeur adjoint

Tél. : 01 40 88 28 50

Tél. : 02 51 80 17 60

Tél. : 01 55 61 69 08

Historique

Altares est né du rapprochement de la Base d'informations légales (BIL) et de Dun & Bradstreet France.

Activités

Spécialiste de la connaissance interentreprises, Altares accompagne les organisations pour atteindre leur objectif fondamental : trouver des clients et se faire payer. Membre du 1^{er} réseau international d'informations B to B (le D&B Worldwide Network), Altares diffuse en France les solutions créées par le leader mondial D&B.

Atouts

Les clients d'Altares disposent du seul accès global à des données qualifiées sur plus de 140 millions d'entreprises dans le monde, dans plus de 220 pays. Les informations sont collectées dans le cadre d'un processus de qualité mondial homogène, le DUNSRight, qui permet d'assurer une couverture et une profondeur inégalées, que ce soit en matière d'expériences de paiement ou de liens inter-entreprises. Les solutions d'Altares en France comme à l'international s'adressent aussi bien aux PMI/PME qu'aux grands groupes (50 % des clients d'Altares sont des entreprises de moins de 50 salariés). Depuis 2006, l'Institut Altares dispense des formations pratiques pour vous aider à trouver des clients et gérer les risques et opportunités à l'export.

Produits et services

Construction et enrichissement de référentiel, solutions de développement commercial, solutions de gestion du risque financier :

Recherche de clients et de partenaires à l'export, constitution de fichiers marketing ciblés, analyse de potentiel marché, gestion des encours et du crédit client, analyse du risque financier, gestion de portefeuilles clients, formation.

Clients / Références

50 % des entreprises françaises de plus de 50 salariés font confiance à Altares pour trouver des clients et se faire payer.

39 des 40 sociétés du CAC40 utilisent des solutions Altares.

65 % des entreprises du SBF120 ont choisi Altares.

Nous contacter

Altares - Immeuble Le Capitole
55, avenue des Champs Pierreux
92012 Nanterre

Tél.: +33 (1) 41 37 50 00

email : contact@altares.fr

web : www.altares.fr

A propos de Deloitte en France

Deloitte mobilise des compétences diversifiées pour répondre à l'éventail des services attendus par ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Les 6 300 collaborateurs et associés incarnent le dynamisme et la réussite de la firme par leur engagement auprès de leurs clients et leur souci permanent de garantir l'excellence des prestations qu'ils assurent. Celles-ci couvrent une palette d'offres très large : audit, consulting et risk services, juridique et fiscal, expertise comptable et corporate finance, conformément à la stratégie pluridisciplinaire de Deloitte et suivant une démarche éthique.

En France, Deloitte est la firme membre de Deloitte Touche Tohmatsu et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Pour en savoir plus, www.deloitte.fr

A propos de Deloitte dans le monde

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du corporate finance, à ses clients du secteur public ou privé, de toutes tailles et de toutes activités. Fort d'un réseau de firmes membres dans 140 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent. Nos 165 000 professionnels sont animés par un objectif commun, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service. Les collaborateurs et associés de Deloitte sont unis par les mêmes engagements, fondés sur l'éthique professionnelle, les services à forte valeur ajoutée, le respect de l'individu et la richesse issue de leur diversité culturelle. Ils évoluent dans un environnement de travail favorable qui leur fait bénéficier d'une formation continue, de projets professionnels ambitieux et d'opportunités de carrière enrichissantes.

Chaque professionnel de Deloitte contribue à renforcer l'engagement citoyen de la firme, à construire la confiance des marchés et à laisser une empreinte positive à toutes les actions entreprises. Deloitte fait référence à Deloitte Touche Tohmatsu, un Verein suisse (association), et à son réseau de cabinets membres qui sont chacun constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses cabinets membres, consulter

www.deloitte.com/about

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28