

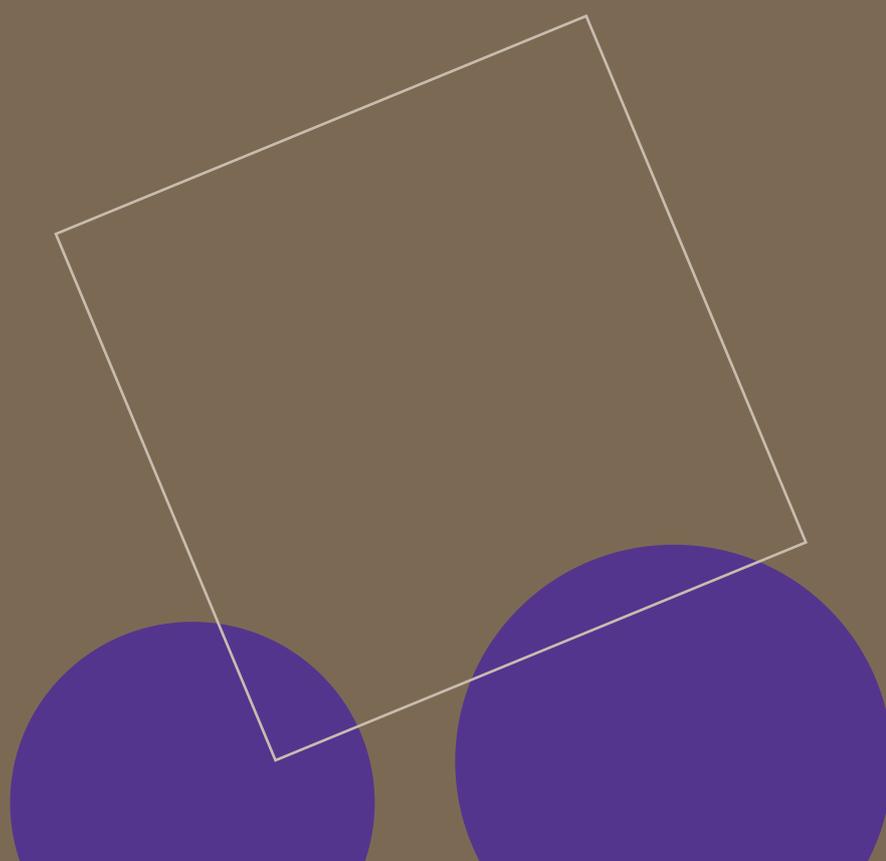


LowendalMasai

TAX COST SOURCING CASH

LOI DE MODERNISATION DE L'ÉCONOMIE :

QUELS SONT SES PREMIERS EFFETS SUR LA
TRÉSORERIE DES ENTREPRISES ?



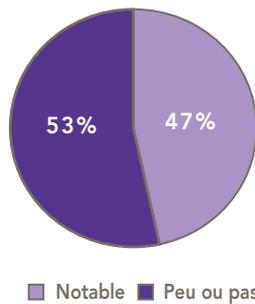
Edito

Prévue justement dans son volet sur les délais de paiement pour assainir les besoins de liquidités des entreprises, la Loi de Modernisation de l'Economie (LME) est entrée en application alors que l'économie subissait sa plus grave crise de liquidités. Les entreprises ont donc dû jongler entre la contraction du crédit bancaire et des délais raccourcis par la loi.

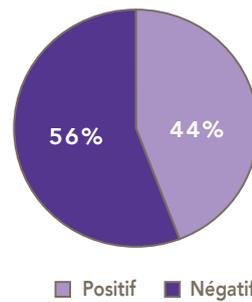
Le pôle Cash de LowendalMasaï, cabinet de conseil opérationnel en optimisation des coûts a mené, en septembre 2009, une étude auprès des directions financières de 150 sociétés de plus de 10M€ de CA et de tous secteurs pour évaluer l'impact des mesures de cette loi sur leur trésorerie. Les conclusions de l'étude ne révèlent aucun grand gagnant de la LME mais plutôt quelques grands perdants.

Ainsi, si près d'une entreprise sur deux se dit déjà impactée par la LME moins d'un an après sa mise en oeuvre, ses effets sont perçus comme globalement négatif.

Niveau d'impact de la LME

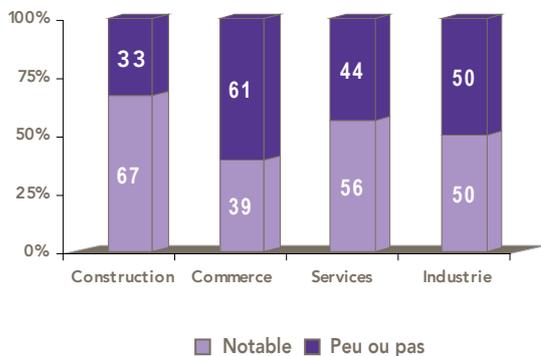


Type d'impact sur la trésorerie

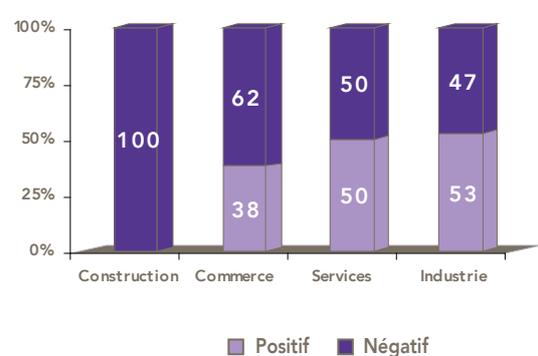


Lorsqu'on détaille ces effets, l'étude montre une forte disparité entre les secteurs d'activité : la construction a vu sa trésorerie systématiquement se dégrader du fait de la LME, alors que l'industrie est la seule à en bénéficier, quoique encore très légèrement.

Niveau d'impact, par secteur d'activité



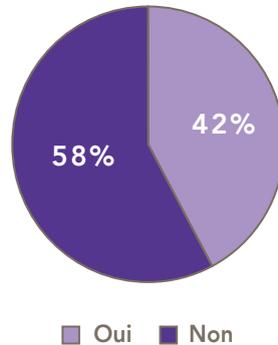
Type d'impact, par secteur d'activité



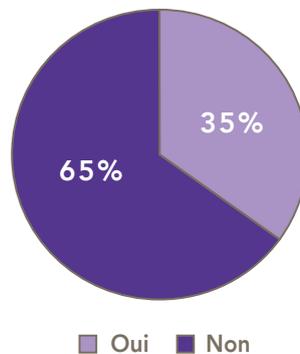
Une des raisons de ce bilan contrasté : le retard pris par les entreprises dans la mise oeuvre de la loi. Ainsi, moins de la moitié des entreprises interrogées ont modifié leurs Conditions générales de vente et seules 14% d'entre elles appliquent des pénalités de retard à leurs clients.

Edito (suite)

Sociétés ayant baissé les délais de paiement de leurs clients



Société payées plus vite par leurs clients



L'enquête se veut, cependant, positive : toutes les entreprises qui ont mis en place des actions concrètes pour bénéficier des effets de la LME ont vu leur BFR diminuer. Serge Mosselmans, Directeur – pôle Cash de LowendalMasai : “la mise en oeuvre de la LME est une formidable opportunité pour les entreprises de repenser leurs relations fournisseurs et clients. Cependant, pour que cette démarche trouve sa pleine efficacité, une implication de tous les acteurs de l'entreprise (Direction administrative et financière bien entendu mais également Administration des ventes, Direction commerciale, Logistique, etc.) est indispensable ”.

A propos de la Loi sur la Modernisation de l'Economie

La Loi de Modernisation sur l'Economie comporte plusieurs volets, dont un sur les délais de paiement. Ces délais sont limités à 60 jours maximums (avec des dérogations sectorielles possibles) et les pénalités de retard minimum sont doublées (à 3 fois le taux d'intérêt légal ou taux BCE + 10 points) depuis la loi précédente.

Méthodologie

Cette étude a été réalisée par LowendalMasai en septembre 2009 auprès de 150 sociétés ayant au moins 20 salariés et un chiffre d'affaires d'au moins 10 millions €.

L'enquête porte sur la perception des Directions financières des effets de la LME sur leur trésorerie et a pour objectif d'identifier si des gagnants ou des perdants se profilent, neuf mois après son entrée en vigueur

Cette perception est croisée avec d'autres critères tels que :

- >> La taille des entreprises interrogées
- >> Leur secteur d'activité
- >> Les actions opérées par les entreprises pour se conformer à la loi

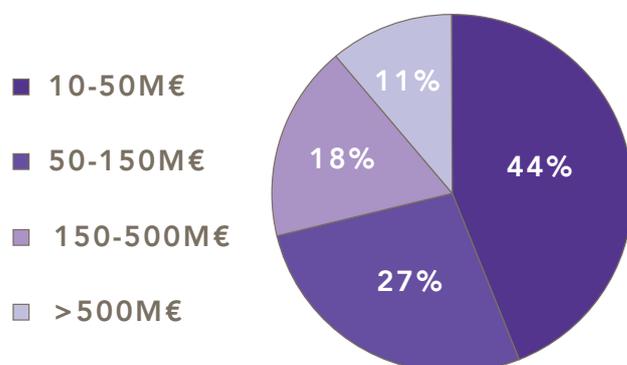
Les entreprises interrogées sont regroupées en 4 secteurs d'activités

- >> Commerce
- >> Construction
- >> Industrie
- >> Services

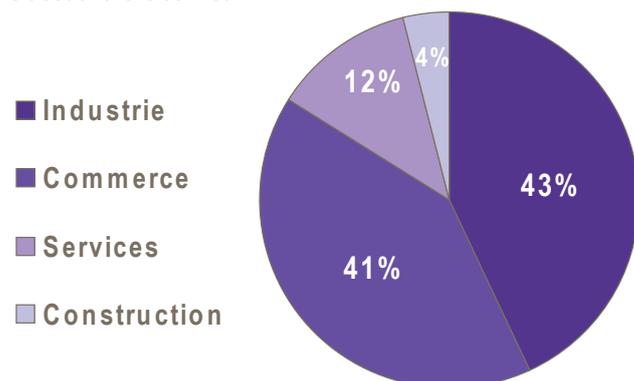
¾ des entreprises sondées ont une activité B2B

Échantillon

Taille des entreprises par CA



Secteurs d'activité



L'étude en synthèse

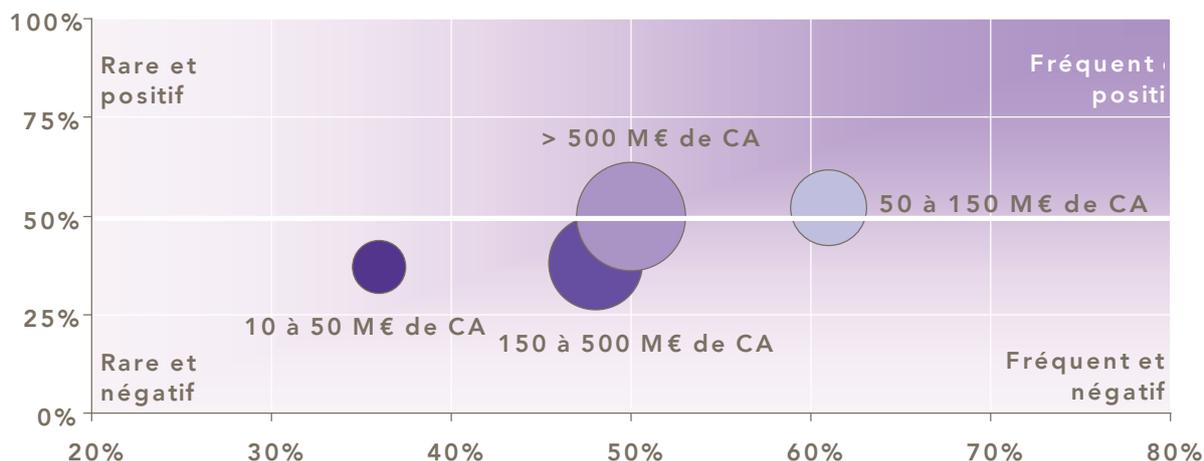
LME : pas de vrai gagnant mais des perdants identifiés.

- Les entreprises de Construction et de Commerce se disent nettement les perdantes de la LME.
- L'impact par taille d'entreprise est plus mitigé, les petites souffrant plus que les autres.
- Une exception notable toutefois : les entreprises de taille moyenne (50 à 150 M€) ont un bilan LME légèrement positif.

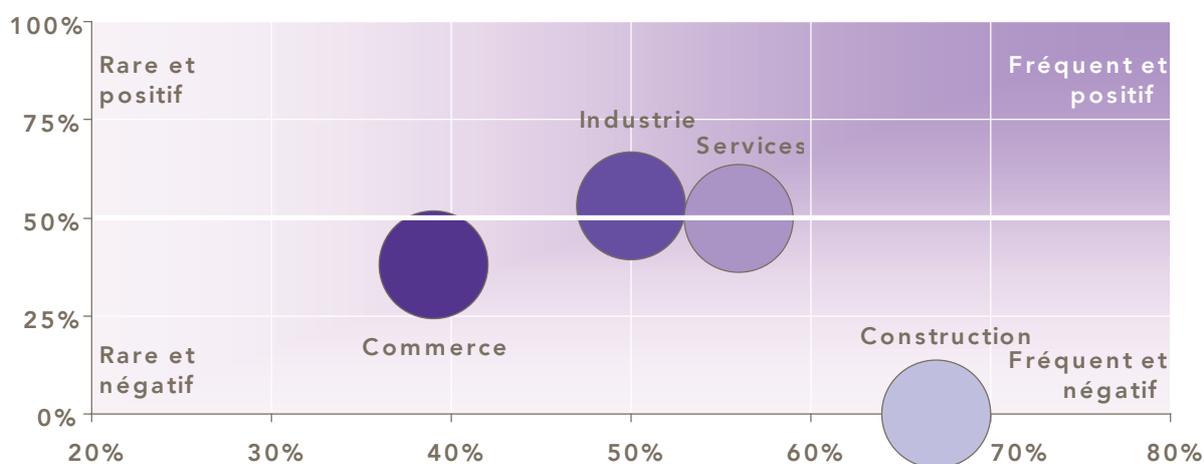
Position des entreprises par taille de chiffre d'affaires et par secteur d'activité selon :

- La proportion de celles se disant impactées par la LME (axe horizontal)
- La proportion de celles pour lesquelles l'impact est positif (axe vertical)

Impact de la LME par taille d'entreprises (% des réponses)



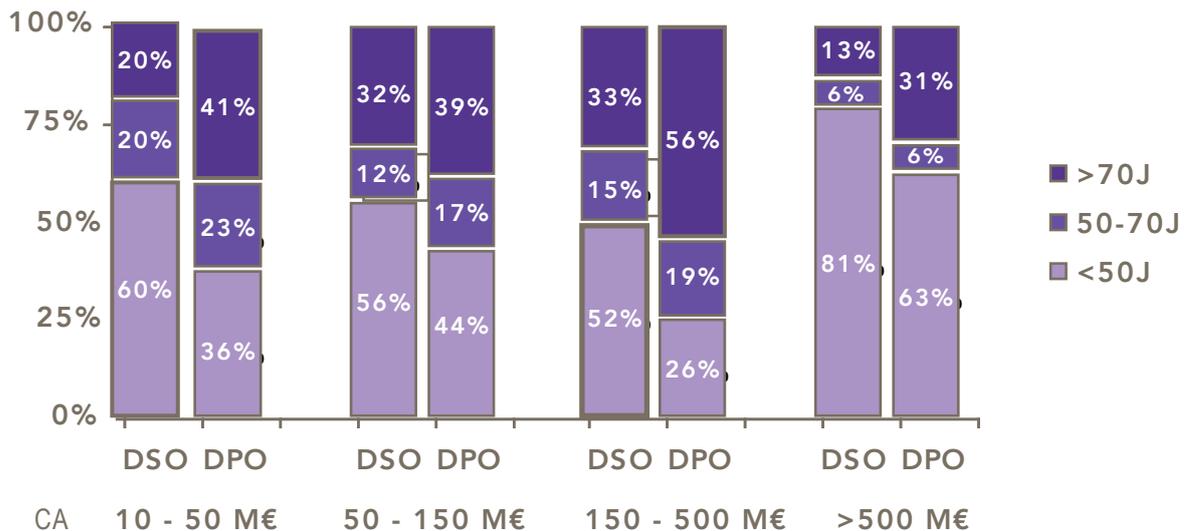
Impact de la LME par secteur d'activité (% des réponses)



Des habitudes de paiement différentes selon la taille des entreprises

Sans surprise, les entreprises impactées négativement (CA de 10 à 50 M€ et de 150 à 500 M€) ont en commun d'être payées rapidement par leurs clients et de payer lentement leurs fournisseurs.

Répartition par tailles d'entreprises des délais clients (DSO) et délais fournisseurs (DPO) en jours (données 2008)



Ce constat peut sembler surprenant pour les petites entreprises pour lesquelles 60% sont payées à moins de 50 jours par leurs clients, mais s'explique par la présence dans cet échantillon d'une proportion notable de commerce dont les clients paient comptant.

Par ailleurs, la LME a induit un impact défavorable supplémentaire pour les petites entreprises, déjà principales victimes de la contraction du crédit en 2009.

Parmi les grandes entreprises, l'effet de la loi est neutre : en effet elles ont déjà des délais clients et fournisseurs plus courts que les attentes de la LME.

*« Cette loi va dans le bon sens mais elle est inadaptée en période de pénurie de crédit »
Le Directeur Financier d'un équipementier mécanique*

Des facteurs sectoriels expliquent les « perdants » de la LME

Y'a-t-il des secteurs plus touchés négativement par la LME ?

Si la taille des entreprises peut expliquer les différences d'impact, leur secteur d'activité et leur positionnement dans la filière sont également à prendre en compte.

Le secteur de la Construction semble le grand perdant de la LME. Dans ce secteur dérogatoire, les petites entreprises ne bénéficient en effet pas encore des réductions des délais clients. Cette perte d'opportunité est par ailleurs aggravé par la crise immobilière.

Les Commerces sont les seconds impactés négativement par la LME. Pour les Commerces B2C, qui ont déjà le privilège d'avoir des clients qui paient comptant, la LME vient évidemment imposer uniquement un délai de règlement fournisseur plus serré. Toutefois les Commerces B2B ne sont pas non plus épargnés car leurs délais clients étaient déjà inférieurs à la LME et par ailleurs notablement plus courts que leurs délais fournisseurs.

Enfin, le secteur des Services a un poste fournisseur moins dense que les autres secteurs. Peu impactés par les délais fournisseurs, ce secteur tarde à voir les effets positifs attendus de la LME sur les délais clients compte tenu du contexte économique défavorable.

Avis d'expert

« Les secteurs en aval de la production, comme le commerce de gros interentreprises, sont les perdants de la LME. Habitué à financer des filières par le crédit fournisseurs, ils doivent désormais composer avec les contraintes de la loi. »

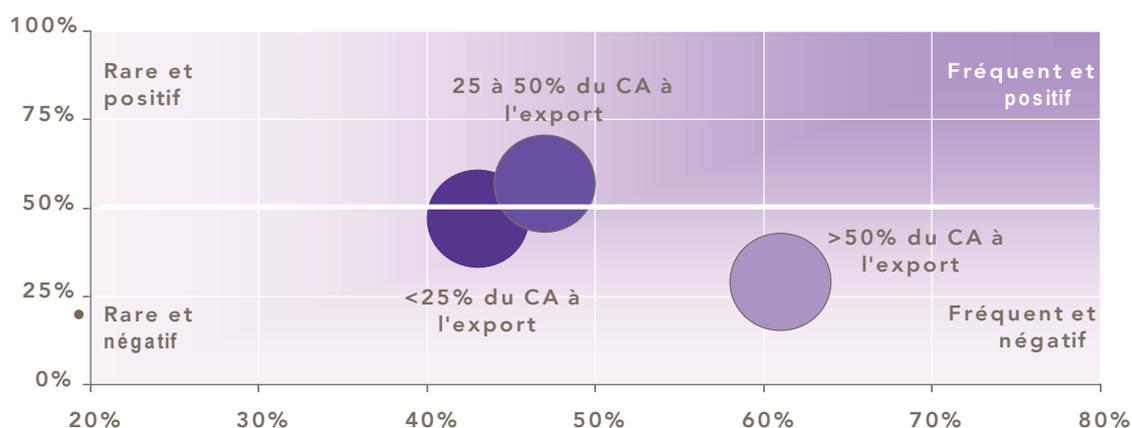
Sébastien Lo Duca, Consultant LowendalMasai

Des perdants attendus : les entreprises exportatrices.

Quelle est la part des exportations dans votre chiffre d'affaires global ?

Un autre critère d'analyse des effets de la LME est la part des ventes à l'export. La loi ne s'appliquant qu'au territoire national, son efficacité est donc limitée au marché domestique.

Impact de la LME selon la part des exports dans le CA (% des réponses)



Conséquence attendue, les entreprises réalisant une part importante de leur chiffre d'affaires à l'export se disent pénalisées par les nouvelles dispositions :

- D'une part, elles doivent appliquer la loi vis-à-vis de leurs fournisseurs français, d'autre part, elles ne peuvent pas se prévaloir des dispositions de la LME auprès de leurs clients étrangers.
- Notons toutefois que l'impact peut être différent en fonction des habitudes de paiements pratiquées dans les différents pays.

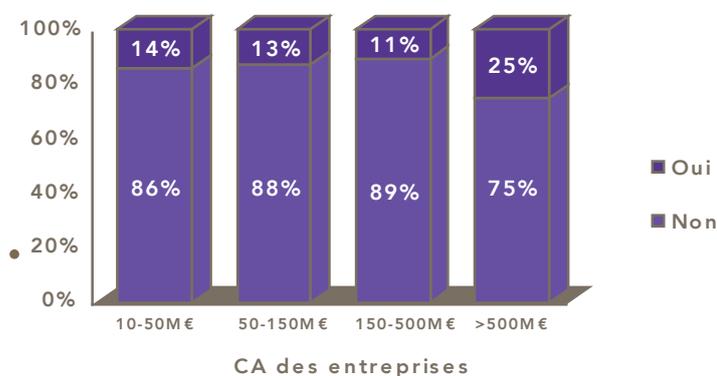
*« Cette loi n'est pas adaptée aux entreprises exportatrices vers le Sud de l'Europe. »
Le Directeur Financier d'un grossiste en métaux*

Des entreprises toujours frileuses à appliquer des intérêts de retards.

Globalement, appliquez-vous des intérêts de retard à vos clients ?

Au-delà de la seule considération des délais de paiements, la LME renforce le volet relatif à l'application des intérêts de retards*.

Appliquez vous des intérêts de retard à vos clients ?



Malgré ces nouvelles dispositions, et si les entreprises ont déjà majoritairement changé leurs conditions générales de ventes, elles ne sont qu'une petite minorité à appliquer ces intérêts à leurs clients.

Sans surprise, ce sont les plus grandes entreprises interrogées qui déclarent appliquer ces intérêts de façon régulière.

Avis d'expert

Au-delà du seul rapport de force entre un fournisseur et son client, notre expérience montre que les entreprises trouvent compliqué de facturer ces pénalités, leur calcul étant souvent mal maîtrisé et leur mise en oeuvre nécessitant d'ajuster les systèmes d'information et de prévoir des procédures d'exception. »

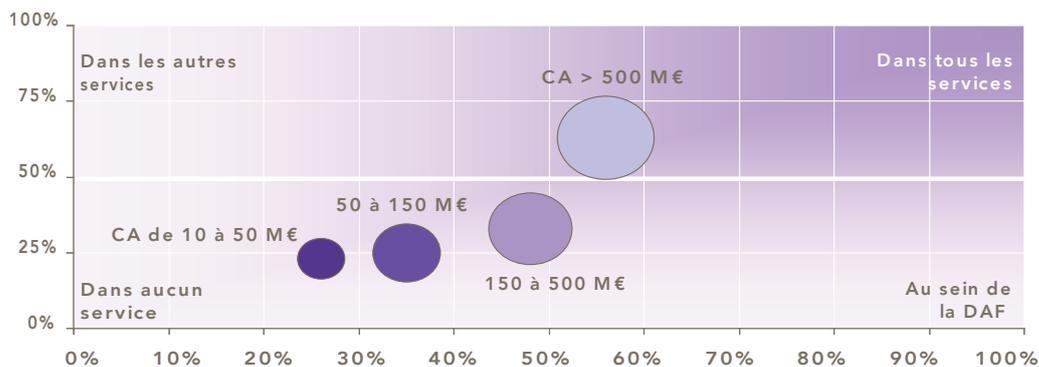
Olivier Le Boulanger, Senior Manager LowendalMasai

* Les pénalités de retard minimum sont doublées depuis la loi précédente (à 3 fois le taux d'intérêt légal) et la préconisation du taux effectif remontée de 3 points à taux BCE + 10 pt (soit 12,5% à la date de rédaction de cette étude).

Formation à la LME : l'apanage des grandes entreprises.

Une nouvelle loi implique souvent une formation des équipes, que ce soit au sein des DAF mais également dans les autres services de l'entreprise (ADV, Logistique, Direction Commerciale...)

Avez-vous entrepris des actions au sein de votre entreprise ? (% des réponses)



Sans surprise, ce sont les grandes entreprises qui ont le plus souvent mis en place un plan d'accompagnement à la loi.

Notons qu'il n'y a pas eu de corrélation directe entre les formations et les résultats observés sur la trésorerie. Ainsi les entreprises moyennes (50 à 150M€) bien que n'ayant pas eu recours à des formations massives ont plus tiré profit de la LME que les grandes entreprises. Ces dernières ayant surtout axé leurs actions sur le volet fournisseurs.

Avis d'expert

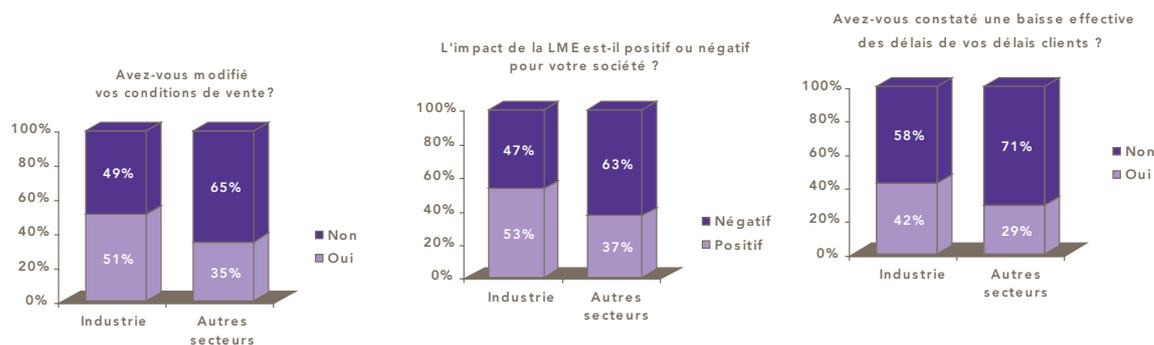
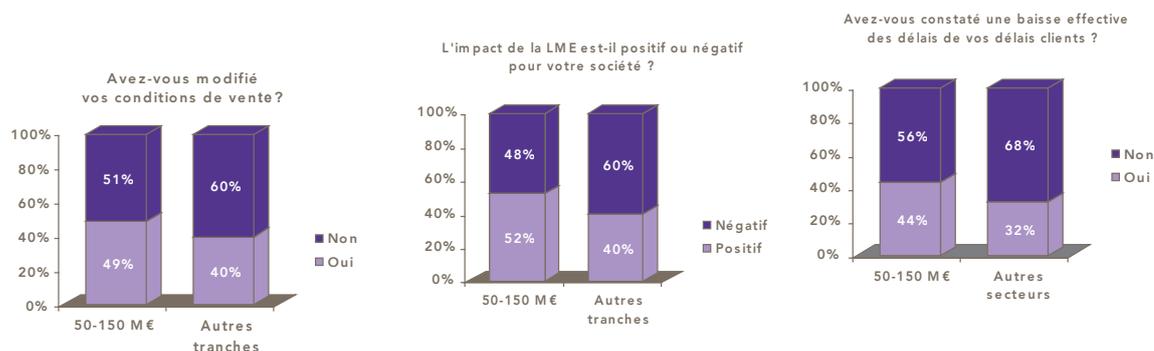
« Former à la nouvelle loi est une condition nécessaire mais pas suffisante. Les vrais effets d'un changement ne se font en effet sentir que lorsqu'une action est menée en parallèle. »

Serge Mosselmans, Directeur du pôle Cash, LowendalMasai

Les entreprises qui ont agi face à la LME en tirent les bénéfices.

Suite à la LME, avez-vous déjà modifié vos conditions générales de vente ?

En contrepoint de ces constats plutôt négatifs, les industries et les entreprises de taille moyenne (CA de 50 à 150 M€) sortent légèrement gagnantes de la LME.



Elles ont en commun d'avoir pris les devants de la loi et agi plus que les autres sur leurs délais clients.

Par ailleurs, une majorité d'entre elles affirme n'avoir pas eu à modifier les conditions de règlements de leurs fournisseurs.

*« Mettre en place cette Loi a été difficile en ce début d'année mais nos efforts se sont révélés positifs. »
La Directrice Financière d'un fabricant d'équipements électriques*

Avis d'expert

« De nombreuses actions permettent d'agir dans le cadre des dispositions obligatoires. Le moment est propice par exemple pour réaligner les délais qui pèsent le plus lourdement sur le BFR. »

Serge Mosselmans, Directeur du pôle Cash, LowendalMasai

A propos de LowendalMasai

Pionnier du conseil en optimisation des coûts depuis 17 ans, LowendalMasai aide les directions générales et financières à améliorer les performances de leur entreprise. Les résultats vont au-delà de simples recommandations : la valeur ajoutée créée est concrète, visible et mesurable.

Une réponse adaptée à chaque secteur d'activité

Parce que chaque secteur requiert des connaissances et un profil d'experts bien particulier, nos consultants sont organisés autour de spécialités par secteur d'activité. Conséquence : une meilleure compréhension des enjeux de nos clients et une maîtrise de leurs risques spécifiques, fiscaux, techniques et humains. Les industry lines suivies concernent notamment :

- La santé et l'industrie pharmaceutique
- Les services aux entreprises
- L'aérospatiale et les transports
- L'industrie et les biens d'équipement
- L'automobile
- La distribution
- La bancassurance
- L'hôtellerie et la restauration
- Le luxe
- L'agroalimentaire
- L'énergie et l'environnement
- Les télécoms, les medias et l'électronique.

Nous adressons pour tous ces secteurs un ensemble complet de problématiques liées aux postes de coûts les plus significatifs de l'entreprise :

Social

Charges sociales
Risques et maladies professionnelles (prévention et optimisation)
Absentéisme
Politiques RH

Fiscal & financier

Fiscalité directe et indirecte (impôts locaux, financement de l'innovation, environnement)
Fiscalité internationale (TVA, douanes, prix de transfert)
BFR, Exhaustivité du chiffre d'affaires
Actifs immobilisés

Achats

Global sourcing
Supply chain
Achats directs et indirects
Investissements
Stratégie et organisation achats
Coûts énergétiques

A propos de LowendalMasai (suite)

Un acteur de référence

- Cabinet de conseil spécialisé dans l'optimisation des coûts, créé en 1992
- Un chiffre d'affaires de 58 M€ à fin mars 2009
- 450 collaborateurs, dont 275 en France
- 1550 clients actifs issus de tous les secteurs d'activité
- 31 entreprises clientes au sein du CAC 40
- Partenaire de développement : Axa Private Equity
- Qualification ISQ_OPQCM (Office Professionnel de Qualification des Conseils en Management)
- Membre fondateur du Syncost (syndicat des conseils en optimisation des coûts), membre du Syntec Conseil en Management.

Une présence internationale

- 14 bureaux dans 9 pays
- Des correspondants spécialisés en sourcing en Chine, Inde, Israël, Tunisie et Turquie
- Un réseau de partenaires fiscaux dans tous les pays de l'Union Européenne ainsi qu'en Suisse et en Australie



- Bureaux de consulting
- Correspondants de sourcing