



**La création de valeur par une meilleure gestion du besoin en fonds de roulement : une vraie partie de cash-cash**

**Christophe Velut, associé Baker Tilly France, explique que les indicateurs de trésorerie sont de plus en plus prépondérants dans l'analyse de la performance et de la valeur des entreprises.**

Force est de constater à ce jour que les sociétés ont pu dans de nombreux cas préserver leurs performances économiques, ou du moins « limiter la casse », en engageant des actions en profondeur (réduction de coûts...).

En revanche, si de nombreuses sociétés ont engagé des actions pour réduire leurs actifs économiques (stocks...), elles sont malheureusement tout aussi nombreuses à ne pas s'être dotées d'outils adaptés pour gérer et optimiser leur besoin en fonds de roulement (BFR) et leur trésorerie.

Les investisseurs sont particulièrement attentifs à la gestion du BFR des sociétés cibles : les due diligences sont de plus en plus orientées sur les évolutions du BFR et de la trésorerie mensuelle, afin de connaître la trésorerie excédentaire qui permettra de rembourser la dette d'acquisition.

**Générer du résultat, c'est bien, générer du cash, c'est mieux.**

Des indicateurs comme la rentabilité des capitaux engagés (investissements et besoin en fonds de roulement) ont repris une place prépondérante depuis la crise économique. Les actions stratégiques prises par les groupes sont de plus en plus analysées en fonction du cash consommé et généré.

Pourquoi tant d'attention sur la gestion du BFR ? Le BFR, calculé à partir du bilan, est une photo à la date de clôture, qui n'est pas forcément représentative du BFR dit « normatif », ou BFR permanent. En effet, l'évolution du BFR est impactée par de nombreux facteurs : évolution de la réglementation (loi LME), évolution des conditions de financement, activités saisonnières, cessions de créances, transactions hors exploitation... Ainsi, une analyse détaillée (ex : analyse de l'évolution mensuelle sur deux ans,) est indispensable pour identifier un BFR normatif. La crise rend plus difficile cette analyse, et il est très probable qu'une reprise rapide génère une augmentation brutale de certains actifs d'exploitation, comme les stocks.

A titre d'exemple, on constate souvent, dans les sociétés industrielles, que près de 40 à 50% du cash généré par l'entreprise provient de flux autres que l'EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization), soit la variation du BFR et l'investissement.

Que penser donc d'une évaluation des flux de trésorerie prévisionnels d'une entreprise ne disposant pas d'outils de gestion pour fiabiliser ces données ?

**Contacts presse :**

■ Cordiane : Nicole Coiffard

Tél : 01 39 62 33 42 [ncoiffard@cordiane.com](mailto:ncoiffard@cordiane.com)

■ Baker Tilly France : Olivia Stamboul - [ostamboul@orfis.fr](mailto:ostamboul@orfis.fr)

76/78 avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris

Tél : 01 42 89 44 43 [www.bakertillyfrance.com](http://www.bakertillyfrance.com)

**Baker Tilly France en quelques chiffres :**

- un réseau fédéraliste de 38 cabinets indépendants implantés sur le territoire français, dans les départements d'Outre-Mer et dans certains pays d'Afrique francophone
- date de création : 1974
- 130 associés et 1275 collaborateurs
- un siège permanent basé à Paris
- chiffre d'affaires : 111 millions d'euros (2009)

**Baker Tilly France est membre de Baker Tilly International :**

- un réseau de 147 cabinets et 572 bureaux implanté dans 114 pays
- date de création : 1989
- placé au 8<sup>ème</sup> rang des réseaux au niveau mondial
- 26 000 associés et collaborateurs
- un siège basé à Londres avec une équipe de permanents
- chiffre d'affaires : 3,3 milliards de dollars US (2009)