

Collection «Comment faire ?» n° 2 - avril 2010

J'ai une belle opportunité de développement

Je m'appelle Jonathan F., j'ai 32 ans. Suite à un licenciement économique en 2007, j'ai décidé de créer une petite entreprise de conditionnement à Besançon avec l'appui d'un réseau d'aide à la création d'entreprise qui m'a soutenu dans mes démarches auprès des banques.

Après 2 ans d'activité, j'ai 2 employés. Je pense répondre à un important appel d'offre qui pourrait faire croître mon activité de 50%. Il s'agit pour moi d'une belle opportunité que je veux saisir pour poursuivre mon développement et consolider les emplois que j'ai créés. Néanmoins celle-ci risque d'avoir un impact important sur mon entreprise et je souhaite me préparer pour y faire face.

1. Comment faire ?

Développer son activité est le but recherché par la plupart des chefs d'entreprises. Mais avant toute démarche de développement, il est important de prendre du recul pour analyser les forces et les fai-

bles de votre entreprise par rapport à l'opportunité qui se présente. L'objectif est d'identifier à quelles conditions vous pouvez vous lancer dans ce nouveau projet sans fragiliser votre entreprise.

2. Concrètement, quelles questions dois-je me poser ?

La capacité de production actuelle de votre entreprise est-elle suffisante pour faire face à cette importante commande ? Si tel n'est pas le cas, comment l'adapter ? Quel serait l'impact de cette adaptation sur vos coûts de production ? Le prix que peut accepter votre client potentiel est-il suf-

fisant pour atteindre le seuil de rentabilité ? Quel sera l'impact de cet accroissement d'activité sur la trésorerie de votre entreprise ? Comment vous prémunir contre le risque de défaillance de l'un de vos principaux clients ?

3. Comment calculer le prix de mon offre ?

Le prix doit être compétitif pour vous donner toutes les chances d'emporter le marché. Mais ce prix doit également vous permettre de couvrir l'ensemble de vos charges et de dégager une marge bénéficiaire.

Pour définir ce prix, il est donc important de recalculer le seuil de rentabilité* de votre entreprise en tenant compte de l'ensemble des dépenses qu'il

vous faudra engager pour répondre à cette commande. Si ce marché représente une augmentation de 50 % de votre activité, il vous faudra certainement adapter votre capacité de production.

* Consultez le guide professionnel de la collection « Comment faire ? » : « Je voudrais m'acheter un véhicule » sur www.lesclesdelabanque.com.

4. Comment adapter ma capacité de production ?

Vous constatez que votre capacité de production actuelle est insuffisante pour faire face à cette commande. Vous disposez de deux leviers pour l'augmenter : **investir et embaucher**. Généralement l'un entraîne l'autre.

Quels réflexes avant d'investir ?

Vous devez calibrer au plus juste votre investissement. Le but est d'adapter l'outil de production pour faire face à cette nouvelle commande et idéalement pouvoir poursuivre sereinement votre développement. Mieux vaut généralement ne pas autofinancer intégralement cet investissement afin de préserver votre trésorerie*.

Attention : si vous remportez ce marché, votre dépendance à l'égard de ce nouveau client sera forte. Il faut donc vous assurer de la solvabilité de ce client et envisager de diversifier progressivement votre portefeuille au fil du développement de votre activité.

* Pourquoi ne pas autofinancer et comment trouver un financement ? : voir le guide n°1 de la Collection « Comment faire ? » : « Je voudrais m'acheter un véhicule* ».

Quels réflexes avant d'embaucher ?

L'embauche d'un salarié est un événement fort dans la vie de l'entreprise et n'est pas neutre pour votre organisation et votre modèle économique. Il est donc important de bien cerner tous les impacts sur l'organisation et sur vos charges fixes. L'accueil, l'intégration et la formation des nouveaux salariés sont essentiels. N'oubliez pas que souvent les salariés nouvellement embauchés ne pourront pas être aussi productifs que leurs collègues dans un premier temps.

Attention également à bien accompagner les anciens et nouveaux salariés dans la prise en main du nouvel outil de production si vous avez choisi d'investir dans de nouvelles machines.

Si l'appel d'offre auquel vous allez postuler correspond à un surcroît d'activité durable, vous pouvez embaucher en CDI.

Pensez également à l'apprentissage. C'est souvent une bonne formule pour former des jeunes aux métiers de votre entreprise. Le moment venu et si le développement de votre activité se poursuit, vous pourrez leur proposer de les embaucher une fois leur diplôme acquis.

J'ai remporté l'appel d'offre sur la base d'un prix m'assurant une marge bénéficiaire correcte. Malgré la progression de mon CA et de ma rentabilité, je suis confronté à des tensions de trésorerie.

5. Pourquoi ma trésorerie a diminué ?

L'évolution de la trésorerie n'est pas uniquement liée à votre rentabilité. Elle est aussi liée aux décalages entre les mouvements de trésorerie qui forment votre Besoin en Fonds de Roulement (BFR)*.

Concrètement, il est constitué des créances (ce que l'on vous doit) et de votre stock auxquels on retranche vos dettes d'exploitation (ce que vous devez à vos fournisseurs, prestataires, organismes, etc...).

Une augmentation de votre BFR dégrade votre trésorerie, tandis qu'une diminution du BFR la renforce.

* Consultez le guide professionnel de la collection « Comment faire ? » : « Je voudrais m'acheter un véhicule » sur www.lesclesdelabanque.com.

Mon nouveau client me paie à 60 jours, tandis que mes fournisseurs sont payés à 30 jours et que les salaires des nouveaux salariés sont payés mensuellement. Ainsi, le premier mois, j'ai décaissé la majeure partie de mes charges liées à ma nouvelle activité avant d'encaisser ce nouveau chiffre d'affaires. Le mois suivant, l'encaissement de produits supplémentaires me permet de couvrir les charges du mois passé, mais de nouvelles charges sont à décaisser... et ainsi de suite.

Si vous accordez à vos clients un délai de paiement supérieur au délai consenti par vos fournisseurs, l'augmentation de votre chiffre d'affaires dégrade automatiquement votre trésorerie.

Vous disposez néanmoins de plusieurs leviers d'actions pour limiter vos besoins de trésorerie :

- lors de la négociation du délai de paiement des clients, par exemple en demandant un acompte (cela se négocie en même temps que le prix) ;
- lors de la négociation avec les fournisseurs, en allongeant le délai de paiement ;
- en optimisant la gestion de votre stock.

Je suis client de ma banque depuis maintenant plus de 2 ans. J'ai pris rendez-vous avec mon conseiller professionnel afin de voir avec lui la façon dont la banque peut accompagner mon développement d'activité. Je souhaite connaître les solutions qu'elle peut me proposer afin de réduire les tensions de trésorerie.

7. Quel est l'intérêt de contacter ma banque ?

La banque est le premier partenaire financier de l'entreprise. Votre chargé d'affaires professionnel est en mesure de vous proposer des solutions adaptées.

Ces solutions ont pour objet de contribuer à l'équilibre de la trésorerie de votre entreprise.

Communément appelés « concours bancaires à court terme », on classe ces outils en 2 grandes familles :

- les crédits de trésorerie* : la facilité de caisse, le découvert autorisé, le crédit de campagne (si votre activité est fortement saisonnière) ;

- les crédits de mobilisation de créances* : l'es-compte, la loi Dailly, l'affacturage.

Pour vous conseiller, votre chargé d'affaires aura besoin d'analyser vos documents comptables passés et vos prévisionnels d'activité et de trésorerie afin d'identifier vos besoins et vous proposer des solutions adaptées.

* Consultez les guides professionnels « Les clés de la banque pros n°3 et 4 » sur www.lesclesdelabanque.com.

Finalement, Jonathan F a choisi comme solution l'affacturage. Son travail d'analyse de son entreprise en préparation de sa réponse à l'appel d'offre, a fait émerger deux types de besoins : conforter sa trésorerie et sécuriser son poste client. L'affacturage y répond pleinement.

N'hésitez pas à parler de cette solution avec votre banquier avant de signer un nouveau contrat. Le fait que la société d'affacturage accepte de financer vos factures et d'assurer vos créances sur ce client potentiel sera un signe de sa bonne santé financière.

Si ce n'est pas le cas, vous devez être vigilant et conditionner votre intervention au règlement d'un acompte significatif lors de la commande et au règlement intégral du solde à la livraison.