

Révision express : Cycle d'exploitation

Le cycle d'exploitation est la boucle acheter, stocker, vendre, encaisser qui fait vivre l'unité commerciale. Le mesurer en jours permet de savoir combien de temps l'argent reste immobilisé entre le paiement du fournisseur et l'encaissement du client, donc de calculer le besoin en fonds de roulement (BFR). À l'épreuve E7, la notion sert dans le dossier d'analyse financière : classer des opérations par cycle, calculer les durées de stockage et de crédit, chiffrer le BFR et proposer des leviers pour le réduire.

Définitions à connaître

Cycle d'exploitation

Ensemble des opérations courantes qui se renouvellent sans cesse : acheter, stocker, vendre, payer les charges, encaisser ; il commence à l'entrée des marchandises en stock et se termine à l'encaissement de leur vente.

Cycle d'investissement

Acquisition de biens destinés à rester durablement dans l'entreprise (agencement, matériel informatique, véhicule, local) pour assurer son activité et son développement.

Cycle de financement

Ressources durables qui permettent de payer les investissements : apports des associés, emprunts bancaires et leurs remboursements.

Flux physiques et financiers

Les flux physiques (ou réels) sont les marchandises, services et travail échangés avec les partenaires ; les flux financiers (ou monétaires) sont les paiements, comptant ou à crédit, qui créent une dette ou une créance.

Crédit client

Délai de règlement accordé aux clients, de la vente à l'encaissement ; il est nul pour une vente au comptant et crée une créance client.

Crédit fournisseur

Délai de règlement obtenu des fournisseurs, de l'achat au paiement ; il crée une dette fournisseur qui finance une partie du cycle et ne fait pas partie de sa durée.

Besoin en fonds de roulement (BFR)

Argent immobilisé par l'activité : la part des stocks et des créances clients qui n'est pas financée par les dettes fournisseurs. Un BFR négatif signifie que l'activité dégage des ressources de financement.

Pièges à éviter

- Diviser les créances clients par le chiffre d'affaires HT : les créances sont TTC, le CA doit l'être aussi, sinon le délai est surestimé de 20 %.
- Comparer le stock au chiffre d'affaires : le stock est évalué au coût d'achat, il se compare au coût d'achat des marchandises vendues.
- Ajouter le délai fournisseurs à la durée du cycle : il la finance, il ne l'allonge pas ; on le retranche pour trouver la durée financée par l'entreprise.
- Oublier la variation de stock dans le coût d'achat des marchandises vendues (achats + stock initial - stock final).
- Classer l'achat d'un ordinateur de caisse en exploitation : un bien utilisé plusieurs années relève de l'investissement.
- Proposer d'allonger les délais fournisseurs au-delà de 60 jours après la facture (ou 45 jours fin de mois) : le levier est plafonné par la loi.

Les formules

Notion	Formule	Quand, unité, arrondi
Durée du cycle d'exploitation	Durée du cycle = durée de stockage + délai de règlement des clients	En jours ; le délai fournisseurs n'en fait pas partie, il en finance une partie.
Durée moyenne de stockage	Durée de stockage = stock moyen $\times$ 360 $\div$ coût d'achat des marchandises vendues	Stock et coût d'achat hors taxes, même base ; résultat en jours, arrondi à l'unité.
Stock moyen et coût d'achat des marchandises vendues	Stock moyen = (stock initial + stock final) $\div$ 2 ; coût d'achat des marchandises vendues = achats HT + stock initial - stock final	Préalables au calcul de la durée de stockage.

Notion	Formule	Quand, unité, arrondi
Délai moyen de règlement des clients	Délai clients = créances clients $\times$ 360 $\div$ chiffre d'affaires TTC	Les créances sont TTC : le chiffre d'affaires l'est aussi (CA HT $\times$ 1,20 avec une TVA de 20 %) ; en jours.
Délai moyen de règlement des fournisseurs	Délai fournisseurs = dettes fournisseurs $\times$ 360 $\div$ achats TTC	Dettes TTC comparées aux achats TTC ; en jours ; 60 jours après facture ou 45 jours fin de mois au plus.
Besoin en fonds de roulement	BFR = stocks + créances clients - dettes fournisseurs	En euros, avec le stock du bilan sauf consigne de prendre le stock moyen.
BFR en jours de chiffre d'affaires	BFR en jours = BFR $\times$ 360 $\div$ chiffre d'affaires HT	Permet de comparer dans le temps ou avec un concurrent ; arrondi à une décimale.
Postes reconstitués à partir des délais	Créances clients = CA TTC $\div$ 360 $\times$ délai	Quand l'énoncé donne des délais et non

clients ; dettes fournisseurs = achats TTC + $360 \times \text{délai fournisseurs}$	des montants ; sert à chiffrer l'effet d'un levier sur le BFR.
--	---

La méthode pas à pas

1. Lire l'énoncé et classer chaque opération : revenue ou consommée dans l'année (exploitation), utilisée plusieurs années (investissement), argent apporté ou prêté durablement (financement).
2. Repérer les données : chiffre d'affaires HT, achats HT, taux de TVA, stock initial et final, créances clients, dettes fournisseurs ; convertir en TTC ce qui doit l'être.
3. Calculer le coût d'achat des marchandises vendues et le stock moyen, puis la durée de stockage en jours.
4. Calculer le délai clients sur le CA TTC et le délai fournisseurs sur les achats TTC ; en déduire la durée du cycle (stockage + clients) et la part financée par les fournisseurs.
5. Chiffrer le BFR en euros, puis en jours de chiffre d'affaires HT ; commenter : plus il est élevé, plus l'activité immobilise de trésorerie.
6. Proposer des leviers chiffrés : réduire les stocks, faire payer les clients plus vite (escompte, relance, paiement comptant), négocier des délais fournisseurs plus longs dans la limite légale.

Exemple résolu : Cap Vélo : durées du cycle et BFR d'un magasin de cycles

Cap Vélo réalise 720 000 € de chiffre d'affaires HT et 432 000 € d'achats HT dans l'année (TVA 20 %). Son stock passe de 60 000 € en début d'année à 66 000 € en fin d'année. Au bilan figurent 108 000 € de créances clients et 57 600 € de dettes fournisseurs.

1. Coût d'achat des marchandises vendues = $432\,000 + 60\,000 - 66\,000 = 426\,000$ € ; stock moyen = $(60\,000 + 66\,000) \div 2 = 63\,000$ €
2. Durée de stockage = $63\,000 \times 360 \div 426\,000 = 53,24$, soit 53 jours
3. Délai clients = $108\,000 \times 360 \div (720\,000 \times 1,20) = 45$ jours (créances TTC comparées au CA TTC de 864 000 €)
4. Délai fournisseurs = $57\,600 \times 360 \div (432\,000 \times 1,20) = 40$ jours
5. Durée du cycle = $53 + 45 = 98$ jours ; les fournisseurs en financent 40, Cap Vélo finance seul $98 - 40 = 58$ jours
6. BFR = $66\,000 + 108\,000 - 57\,600 = 116\,400$ €, soit $116\,400 \times 360 \div 720\,000 = 58,2$ jours de chiffre d'affaires HT immobilisés

Auto-test

1. Quels sont les trois cycles de l'entreprise ?
2. À quel flux compare-t-on le stock moyen pour trouver la durée de stockage ?
3. Pourquoi le délai clients se calcule-t-il sur le CA TTC ?
4. Comment calcule-t-on le BFR ?
5. Que signifie un BFR négatif ?
6. Citez trois leviers pour réduire le BFR ?
7. Une entreprise a un BFR de 50 000 € pour 600 000 € de CA HT : combien de jours de CA ?

Réponses

1. Exploitation (activité courante), investissement (biens durables), financement (ressources durables).
2. Au coût d'achat des marchandises vendues, hors taxes, avec 360 jours.
3. Parce que les créances clients inscrites au bilan sont TTC : on compare des montants de même base.
4. BFR = stocks + créances clients - dettes fournisseurs.
5. L'entreprise encaisse ses clients avant de payer ses fournisseurs : l'activité dégage des ressources de financement, cas fréquent en grande distribution alimentaire.
6. Réduire les stocks, diminuer les créances clients (escompte, relance, comptant), augmenter les dettes fournisseurs dans la limite légale.
7. $50\,000 \times 360 \div 600\,000 = 30$ jours.