

Mieux s'occuper de sa trésorerie....

Un bon suivi de la trésorerie est essentiel pour la survie de l'entreprise. Il ne consiste pas à regarder tous les matins son compte bancaire ou à appeler son banquier. Les points clés, vous les trouverez donc dans notre quarantième lettre...



Olivier AVRIL
Gérant Associé
d'Acting-Finances
oavril@acting-finances.com
06 25 78 11 44

Nous abordons ici le thème de la gestion de la trésorerie court terme, après avoir abordé récemment celui des fonds propres de l'entreprise (*lettre 39*) et celui des relations bancaires (*lettre 37*).

■ Définitions

La trésorerie d'une entreprise est constituée par l'argent disponible en caisse ou en banque. On peut la calculer en totalisant les soldes des caisses, des comptes banques, des valeurs mobilières immédiatement disponibles. Il faut en retirer les découverts et autres "crédits à vue".

Quant à la gestion de trésorerie, c'est l'ensemble des actions consistant à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, sans oublier d'optimiser la rentabilité.

Il y a 3 objectifs à atteindre dans la gestion de la trésorerie :

- Assurer la liquidité de l'entreprise ;
- Réduire le coût des services bancaires ;
- Maintenir de bonnes relations avec les banques.

Ces deux derniers points ayant été abordé dans notre lettre 37, c'est le premier, la recherche de la liquidité, que nous développons ci-après.

1 / "L'équation comptable" fondamentale

Afin de bien comprendre les leviers de la trésorerie dans le contexte comptable et financier de l'entreprise, il faut rappeler la formule de base :

$$FR - BFR = Trésorerie$$

■ FR ou le fonds de roulement.

Il correspond à l'excédent des capitaux permanents (Capitaux ou Fonds Propres + emprunts Long et Moyen Terme) sur les immobilisations. Le fonds de roulement, c'est donc le montant des ressources financières disponibles de manière "stable" pour l'exploitation courante.

■ BFR ou le Besoin en fonds de roulement.

Le BFR représente le montant des capitaux nécessaires pour financer le cycle d'exploitation (actifs circulants - dettes à court terme). Pour simplifier, l'addition du poste clients et celui des stocks moins le crédit accordé par les fournisseurs traduit l'essentiel du besoin en fonds de roulement.

La trésorerie est ainsi la résultante de tous les flux financiers traversant l'entreprise. Toute variation du FR ou du BFR aura donc des répercussions immédiates sur la trésorerie.

Les leviers pour la maîtrise de la trésorerie sont donc :

- ▶ Les capitaux à long terme et les investissements (Le fonds de roulement).
- ▶ Les stocks, les comptes clients, les dettes fournisseurs, les créances et dettes diverses d'exploitation (le besoin en fonds de roulement).

2 / Le tableau des flux financiers : annuel ou mensuel ?

Le tableau des flux financiers (ou tableau des "emplois et ressources") qui est établi par les entreprises lors de l'arrêté annuel des comptes, explique la variation de la trésorerie en détaillant les différents leviers que nous venons de voir.

Il est évident qu'il devrait être produit chaque mois dans le cadre du reporting mensuel ou du tableau de bord afin de mieux répondre à la question :

Pourquoi ma trésorerie a-t-elle augmenté ou diminué depuis le début de l'exercice ou le début du mois ?
Y a-t-il des actions que je dois déclencher pour corriger telle ou telle dérive ?

Ce tableau des flux est extrêmement simple et rapide à obtenir chaque mois avec une organisation comptable "un peu soignée".

Pour de nombreuses PME, le tableau des flux mettra en valeur les efforts à consacrer à une meilleure gestion de leur BFR.

3 / La gestion du BFR

Mieux s'occuper de sa trésorerie, c'est mieux s'occuper de son BFR

Il y a deux sortes d'entreprises :

- Celles qui ont un "BFR négatif", c'est-à-dire qui génèrent avec leur fonctionnement quotidien plus de ressources financières que de besoins car les clients payent avant l'échéance des factures fournisseurs. C'est la martingale de la grande distribution.
- Et puis, il y a le cas le plus fréquent des entreprises qui ont à consacrer au "BFR" des moyens financiers importants. La bonne gestion du BFR est l'une des clés de leur santé financière.

Toutes les entreprises ont-elles une gestion aussi active de leur BFR qu'il le faudrait ? Non !

La gestion active, c'est d'abord :

► **Chercher à limiter l'importance du poste clients :**

► En fixant des règles au niveau des prises de commande pour ne pas accorder des délais trop longs incompatibles avec les possibilités financières de l'entreprise.

► En insérant dans les conditions générales de vente, le versement d'acomptes qui allégeront d'autant le financement client.

► En ayant une procédure de relance adaptée pour les retards de paiement et les actions de recouvrement.

► En ayant obtenu un financement simple, souple, peu onéreux de ses créances... (c'est possible !).

► **Limiter autant que possible les quantités en stock :**

► Il ne faut pas prendre pour autant le risque de ruptures et de ventes perdues. C'est souvent un apprentissage beaucoup plus long et complexe qu'attendu...

► De la gestion des prévisions de ventes à celle des gammes produits, de la politique d'achats à celle des approvisionnement et de la logistique, les actions sont innombrables pour optimiser sa gestion de stocks.

Mais le BFR, c'est d'autres aspects souvent négligés :

► **"Gérer" le crédit fournisseurs :**

► Il y a de multiples façons de l'optimiser. En réduisant les délais de paiement contre des remises pour escompte bien supérieures aux taux pratiqués par les banques. Ou à l'inverse en augmentant la durée de crédit par des actions ciblées et à l'argumentation soigneusement préparée (l'évolution des volumes, la lenteur intrinsèque des rotations de stocks des produits concernés,...).

► Pour les fournisseurs, il est quelquefois possible de remplacer les avances par des cautions. Et puis, il faut chercher à mettre en place des stocks consignation chaque fois que l'opportunité se présente. A l'inverse, chercher à les supprimer si c'est son entreprise qui en supporte le poids.

► **Surveiller les autres composantes de l'actif et du passif court terme :**

► Qu'il s'agisse des impôts, des comptes liés au personnel, des "débiteurs divers" souvent importants, des avances consenties aux fournisseurs,...

► Pour les impôts, par exemple, cela peut consister à optimiser le fonctionnement de la TVA, française ou étrangère. Beaucoup de mesures peuvent être prises à cet égard.

Pourquoi ces insuffisances fréquentes de gestion dans la gestion du BFR ?

Parce qu'il n'est presque jamais géré en tant que tel dans une entreprise mais seulement à travers ses composantes les plus évidentes. **Le plus souvent, il n'y pas de "chef d'orchestre du BFR"**.

Le Directeur Administratif et Financier, le responsable comptable, le responsable crédit clients peuvent être désignés pour cette fonction ou cette responsabilité.

Mais sans un appui fort de la Direction Générale, leur efficacité sera limitée.

Connaître son BFR, le suivre à travers des indicateurs mensuels, fixer des objectifs d'amélioration, définir qui en est responsable : voilà qui va contribuer à alléger les besoins financiers de l'entreprise et améliorer sa trésorerie.

4 / Difficultés de trésorerie : origines et solutions

Nous donnons ci-après les 5 causes les plus classiques d'une dégradation de la trésorerie. A chacune ses solutions...

■ Une croissance forte

Une forte augmentation des ventes va déclencher une augmentation similaire du BFR (stocks et clients). Paradoxalement, la réussite commerciale peut entraîner une défaillance d'entreprise, surtout si le suivi de la rentabilité des opérations n'a pas été suffisamment pris en considération.

Les solutions ? Nous en citerons 3. La mise à niveau des capitaux permanents, le "recentrage" sur les ventes les plus rentables, la mobilisation du poste clients (factorisation, escompte) ou la mise en place de crédits court terme reposant sur le montant des créances clients (Daily avec dispense de référence).

■ Une structure financière inadaptée

L'entreprise a investi et s'est développée en comptant trop ou exclusivement sur ses propres ressources. L'exercice a ses limites et le retard à vouloir traiter la question peut avoir des conséquences très graves.

Les solutions ? Un financement à moyen terme, une augmentation du capital ou des comptes courants.

■ Une rentabilité insuffisante

Les pertes de l'entreprise ont un impact plus ou moins rapide sur la trésorerie mais inéluctable. Les expédients trouvés dans l'urgence n'apporteront qu'un répit limité.

Les solutions ? Trouver et mettre en œuvre les vrais réponses aux mauvais résultats afin de pouvoir convaincre associés et banquiers de fournir les nouvelles ressources nécessaires.

■ Une saisonnalité forte de l'activité ou une baisse conjoncturelle

Une variation fortement en baisse de l'activité va générer des stocks trop importants et des difficultés de trésorerie.

La solution ? Une gestion prévisionnelle de l'entreprise d'une part, une bonne réactivité aux événements conjoncturels d'autre part.

■ Une gestion insuffisante du BFR

Trop de stocks, pas assez de rigueur dans le process des ventes et des achats, les difficultés de trésorerie viendront très vite...

Les solutions ? Analyser les principaux process de l'entreprise (ventes, achats, etc...) et vérifier à chaque étape l'impact de l'organisation sur la trésorerie.

5 / La nécessité des prévisions de trésorerie

Comme “**gérer, c’est prévoir**”, une bonne organisation ne doit pas se limiter à une information quotidienne sur le niveau de sa trésorerie disponible. Il faut aussi disposer d’éléments précis sur l’évolution probable pour les semaines et mois à venir.

La nature des travaux prévisionnels sur la trésorerie est très diverse. On peut au moins distinguer deux grandes catégories :

■ Les prévisions sur la trésorerie court terme, pour les semaines à venir.

Elles peuvent avoir plusieurs utilisations :

D’abord bien sûr, pour mettre en place sereinement et efficacement les mesures d’ajustements techniques : organisation des règlements fournisseurs, mise en place de financements déjà autorisés, escompte ou financements sur créances,....

Elles peuvent aussi constituer un **indicateur de gestion avancé** très utile : une prévision de trésorerie tendue amènera à se poser quelques questions sur le niveau des stocks, ou la gestion des achats, ou les retards de paiements clients, ou l’évolution des marges, etc.

■ Les prévisions de trésorerie sur des périodes plus longues, l’année par exemple :

Elles sont également indispensables mais pour des raisons différentes :

> La vision de la trésorerie “à un an” doit permettre d’ajuster les dépenses de “développement” de l’entreprise à ses possibilités financières. Et de décider par exemple du niveau des investissements.

> Bien souvent, l’impact sur la trésorerie des futurs besoins en fonds de roulement (poste clients, stocks, TVA,...) est un peu oublié ou négligé. C’est une occasion d’y voir clair par avance.

> Le travail prévisionnel sur la trésorerie est également très important pour consolider ses relations avec ses partenaires financiers, et le cas échéant obtenir de meilleures conditions. Le banquier sera toujours très favorablement impressionné par une entreprise qui dispose d’informations prévisionnelles et n’hésite pas à les communiquer, en tout ou partie.

> L’outil budgétaire, classique dans le pilotage des entreprises, n’incorpore pas toujours les travaux concernant le résultat financier. Etablir un budget de son résultat financier et de ses frais de banque, c’est une occasion de réfléchir aux opportunités, au choix possibles en matière de trésorerie, aux économies en matière de frais bancaires.

L’utilité des prévisions de trésorerie existe quelle que soit la situation de l’entreprise : Si elle dispose d’excédents financiers, cela lui permettra des gains d’opportunité ou d’investissements. Si elle a de gros besoins, cela lui permettra d’engager assez tôt les actions “de survie” ou plus simplement de réduire ses coûts.

■ De quoi sont composées ces prévisions ?

Le travail le plus facile est l’inventaire de tous les événements certains et récurrents : les contrats de vente, les salaires et charges liées, les loyers, les impôts,...

Ils restent à positionner sur un échéancier plus ou moins long selon le but et la nature du travail.

Il y a ensuite des éléments plus incertains : les ventes courantes et les événements qui en découlent, c-à-d les achats, les flux de TVA, etc...

Il y a enfin, les éléments qui peuvent constituer, pour une part, des variables d’ajustement : investissements, dépenses de marketing ou de promotion, développements ou programmes de recherche,...

■ Comment réaliser ces prévisions ?

L’outil peut-être un logiciel spécialisé ou un simple tableur Excel. Mais surtout, celui qui les réalise devra avoir une bonne vision d’ensemble de l’entreprise, de ses métiers et de ses modes de fonctionnement. Les traquenards sont multiples dans la réalisation des prévisions, et ce sont rarement les mêmes d’une entreprise à l’autre.

Le développement des prévisions dans l’entreprise, quelles soient commerciales ou financières, **améliore l’anticipation et la réactivité de la gestion**. Et puis la comparaison des réalisations avec les prévisions, parfois oubliée, permet souvent d’identifier des opportunités.

6 / Gestion de la trésorerie et “gestion par le cash”

■ Que signifie “gérer par le cash” ?

C’est introduire dans le management de l’entreprise, une mesure de la génération de trésorerie comme critère de l’efficacité, surtout pour les responsables opérationnels.

C’est une méthode qui a très bien réussi, il y a longtemps déjà, à l’un des principaux sous-traitants Français de l’industrie automobile. Mais elle est peu fréquente dans les entreprises, particulièrement dans les PME.

■ Quelles difficultés de mise en place ?

Cette gestion nécessite de mesurer la production de trésorerie en plus du suivi classique du chiffre d’affaires et des marges. C’est relativement simple pour les PME, plus compliqué dans les grands groupes. Dans ces derniers, les structures juridiques ne sont pas toujours en cohérence avec les périmètres de gestion et, de plus, les frais financiers ne sont pas répartis par division ou secteurs.

■ Quelles conséquences favorables pour la trésorerie de l’entreprise ?

L’équilibre entre l’importance accordée au chiffre d’affaire et celle accordée à la trésorerie est mieux assuré pour les responsables opérationnels. Il en résulte une meilleure performance de la gestion des flux financiers et de la trésorerie.

Bien sûr, il faut porter une attention à éviter quelques effets pervers. Par exemple, pour favoriser le cash, on restreint les investissements, ce qui est favorable à court terme mais pas forcément sur une période plus longue.

7 / Les outils de la gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie au quotidien peut se faire avec un simple outil excel. Il est aussi possible de recourir à l'un des nombreux logiciels du marché. Celui-ci permettra :

- l'intégration des mouvements bancaires, pour les prévisions ou les rapprochements
- l'émission automatisée et sécurisée des paiements ou des virements bancaires
- la proposition de virements "équilibrage" entre les différentes banques
- la reconstitution des échelles d'intérêt et le contrôle du ticket d'agios
- le suivi de la répartition du mouvement bancaire par banque
- le contrôle des dates de valeurs et autre conditions bancaires
- le suivi des encours de crédit et de financement
- le diagnostic mensuel de la gestion de trésorerie
- etc...

Dans le contexte des PME, c'est un outil qui s'avérera souvent trop lourd et coûteux. Il ne faut y recourir qu'après une comparaison des gains attendus et des coûts de traitement.

Conclusion

Le suivi de la trésorerie est un élément essentiel pour la survie et le développement de l'entreprise.

Pourtant, si le suivi quotidien des soldes est satisfaisant, il est rare que l'entreprise dispose régulièrement de prévisions à 3 mois ou 12 mois. Le contrôle et l'optimisation des conditions sont également peu fréquents

Enfin, la trésorerie est rarement utilisée comme indicateur avancé de l'exploitation pour déceler plus rapidement les enjeux à résoudre.

Cet article est un travail de synthèse réalisé par l'équipe d'Acting-finances. Nos experts peuvent vous aider à améliorer la gestion de la trésorerie de votre entreprise.