



Henry DORBES

Directeur associé
Acting-finances

Financier (DESS Finances), CPA et membre de la DFCG, Henry DORBES a passé près de 15 ans comme Directeur Administratif et Financier, puis Secrétaire Général au sein de filiales de Groupes internationaux (US et Suédois) et de PME familiales dans la distribution et les services.

De 1999 à 2003, il a piloté l'introduction en bourse, au nouveau marché, d'un groupe d'ingénierie et accompagné sa très forte croissance tant organique qu'externe. Il a notamment géré une quinzaine d'acquisitions et de fusions.

Spécialiste des outils de contrôle de gestion, de la maîtrise des coûts, du pilotage de la croissance et de son financement, il développe, depuis 2003, une activité de « Direction financière à temps partagé ».

Acting-finances, regroupe aujourd'hui plusieurs profils de directeurs financiers de transition ou à temps partagé, qui peuvent intervenir, de façon très souple (quelques jours par mois...), très opérationnelle (dans l'entreprise, pour faire...) et en facturant des honoraires (il ne s'agit pas de multi salariat).

Cette forme d'externalisation de la direction financière s'adresse à plusieurs types d'entreprises :

- les start-up qui cherchent à financer et piloter leur croissance

- les filiales de groupes qui souhaitent fiabiliser leur reporting et améliorer leur rentabilité

- les PME/PMI qui doivent conduire un projet spécial (fusion/acquisition, croissance, transmission, ERP,...) ou qui rencontrent des difficultés.

Acting
Direction financière à temps partagé

40, rue du Plateau
78210 Saint Cyr l'Ecole
01 34 60 42 47
06 74 78 47 99

hdorbes@acting-finances.com
www.acting-finances.com

Maîtriser la trésorerie en PME

Une démarche prévisionnelle est indispensable pour anticiper et maintenir la confiance des banquiers...

Une mission essentielle pour la survie de l'entreprise

Toute entreprise doit disposer en permanence des ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers (salaires, fournisseurs, charges sociales et fiscales...). A défaut, elle serait déclarée en cessation de paiement et serait éventuellement liquidée. C'est ce qui arrive trop souvent aux jeunes sociétés, faute de prévisions réalistes ! La trésorerie est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie. Mais si la problématique semble basique : « récupérer l'argent qui est dehors », la combinaison des contraintes rend les choses plus complexes. A la maîtrise des échéances sociales et fiscales s'ajoute, entre autres, la planification des paiements fournisseurs (dont les délais doivent être compatibles avec la capacité à recouvrer les créances clients), le climat de confiance à instaurer avec les banquiers, les prévisions de l'activité de l'entreprise et la disponibilité de fonds propres suffisants. Gérer sa trésorerie, c'est être en permanence en prise directe avec les flux réels et prévisionnels, entrants et sortants, et avec ses banques, pour pouvoir effectuer rapidement les ajustements nécessaires. C'est avant tout anticiper !

L'équation fondamentale

La trésorerie résulte de la différence entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR) selon l'équation : $T = FR - BFR$

Le FR correspond à l'excédent des capitaux permanents (capitaux propres et emprunts LMT) sur les immobilisations. Le BFR représente le montant des capitaux nécessaires pour financer le cycle d'exploitation (actifs circulants – dettes à CT). La trésorerie est ainsi la résultante de tous les flux financiers traversant l'entreprise et des modes de financement retenus. Toute variation du FR ou du BFR aura donc des répercussions immédiates sur la trésorerie. C'est ce que le financier analyse au travers du tableau de flux.

Les cinq causes de dégradation de la trésorerie

a) la crise de croissance : une forte augmentation des ventes provoque une augmentation proportionnelle du BFR. Les lignes de crédit CT n'étant pas toujours facilement ajustables (dans les délais et dans les proportions nécessaires) les ressources deviennent insuffisantes pour financer l'exploitation...

♦ solutions : augmenter les capitaux permanents ou anticiper le financement CT avec les banquiers.

b) la mauvaise gestion du BFR : l'entreprise laisse se dégrader le délai de paiement des clients ou accroît inutilement le niveau de ses stocks. Dans ce cas, le BFR augmente plus vite que les ventes...

♦ solutions : prendre conscience que des procédures doivent être mises en place et sensibiliser tous les acteurs concernés + financer le poste client ou les stocks.

c) un mauvais choix de financement : le FR devient insuffisant car l'entreprise autofinance trop d'investissements par rapport à sa rentabilité...

♦ solutions : recourir à une augmentation de capital ou à un emprunt à LMT.

d) la perte de rentabilité : l'accumulation de pertes diminue les capitaux propres et par conséquent, le FR se dégrade...

♦ solution : dans tous les cas, il faut reconstituer les fonds propres par une augmentation de capital.

e) la baisse d'activité : face à une baisse conjoncturelle du chiffre d'affaires, si la production n'est pas ralentie simultanément et les charges fixes amputées drastiquement, le BFR augmente...

♦ solutions : surveiller régulièrement le tableau de bord de gestion et privilégier les charges variables chaque fois que c'est possible.

Les trois objectifs d'une bonne gestion de trésorerie

a) Assurer la liquidité de l'entreprise

Le terme de liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le dirigeant doit impérativement disposer d'outils prévisionnels afin de mesurer le besoin de financement de l'entreprise sur l'année à venir et négocier dans de bonnes conditions, les lignes de crédit CT correspondantes... De même, il doit prévoir un financement adapté pour les investissements sans puiser exagérément dans la trésorerie. (Une règle d'or : le long terme doit être financé par du long terme...) Enfin, il doit suivre l'évolution de son activité et du BFR, mois par mois, afin de détecter à l'avance une dégradation éventuelle et d'y remédier en déclanchant un plan d'actions correctives.

b) Réduire le coût des services bancaires : 4 coûts principaux peuvent être réduits tant par une bonne négociation que par des prévisions fines :

- ♦ Les intérêts débiteurs : agios que la banque facture sur les soldes débiteurs...;
- ♦ Les jours de valeur : date à laquelle un mouvement prend effet sur le compte... ;
- ♦ La commission sur plus fort découvert : calculée en appliquant un taux au plus important solde débiteur de chaque mois...;
- ♦ Les commissions sur opération : c'est le coût de chaque type d'opération;
- ♦ La commission de mouvement : c'est le prélèvement sur tous les mouvements débiteurs : chèques virements, prélèvements...

c) Construire un partenariat bancaire équilibré : Construire une relation équilibrée consiste d'une part à ne pas trop dépendre de son banquier et d'autre part à ne pas lui faire courir des risques qu'il ignore mais pressent. Pour instaurer un climat de confiance durable, le dirigeant doit donc avoir au moins deux interlocuteurs bancaires qu'il peut mettre en concurrence, dans certains cas, ou qui peuvent intervenir ensemble dans d'autres. Par ailleurs, pour rassurer, le meilleur outil du dirigeant reste de montrer, qu'il maîtrise la situation, qu'il anticipe les besoins et prévoit des solutions crédibles. Il ne faut jamais être surpris ou surprendre !

Comment bâtir des prévisions de trésorerie

Deux types de tableau de bord de trésorerie doivent être envisagés :

a) Le budget de trésorerie : Il prévoit l'évolution de la trésorerie de l'année suivante, mois par mois. Il est construit en fin d'exercice comptable à partir des autres budgets déjà réalisés. Le dirigeant doit d'abord valider les budgets amonts (achats, ventes, ressources humaines...) et les pondérer s'ils sont trop ambitieux. Ensuite, il procède à deux retraitements : passer les flux de date comptable en date de flux et calculer le décaissement mensuel de TVA. Pour cela, il applique aux ventes les délais de paiement moyens constatés dans le passé et définit des règles pour les différentes charges...

b) Le plan de trésorerie glissant : À l'inverse du budget qui constitue une prévision figée à un moment donné, le plan glissant, issu du budget, est actualisé en permanence. Le financier en fait progresser l'horizon au fur et à mesure du déroulement de l'année. Il peut être mensuel ou hebdomadaire et les prévisions des 12 semaines à venir côtoient le réalisé des 9 mois écoulés. Il permet, de positionner les décaissements en face des encaissements et de justifier des demandes de crédits à CT (Escompte, Dailly, découvert,...). A chaque intervalle de temps, le financier compare les flux réalisés avec les prévisions, calcule les écarts ce qui le conduit à actualiser les prévisions.

Informatiser la gestion de trésorerie

A coté de la solution internet, qui offre aujourd'hui une bonne alternative, de nombreux logiciels sont disponibles sur le marché et restent abordables et simples d'utilisation. L'offre se décompose en deux outils distincts qui peuvent être acquis séparément :

a) Le logiciel de communication bancaire :

la télétransmission permet de rapatrier automatiquement, tous les matins par ex., le détail des flux bancaires de la veille. Cet outil permet d'envoyer des virements, des effets de commerce, des bons à payer, des transferts...(norme Etebac 3 ou 5) et permet de récupérer les relevés de comptes

(en date d'opération et en date de valeur), les domiciliés de LCR-BOR, les avis d'impayés...

Les avantages sont multiples :

- ♦ Des gains de productivité grâce à l'automatisation des procédures et à un accès rapide à l'information ;

- ♦ Des gains financiers grâce à la réduction des frais bancaires et à la diminution des délais de remise en banque ;

- ♦ Une plus grande sécurité et fiabilité grâce à la dématérialisation, à un mot de passe personnel et à la réduction des risques d'erreurs de saisie.

b) Le logiciel de gestion de trésorerie : Il permet, grâce à un tableau de bord et à des outils de simulation, de prendre des décisions d'équilibrage, de placement, d'utilisation d'une autorisation de découvert ou de négociation d'un crédit CT. Dans beaucoup de cas, surtout en PME, un développement sur tableur « excel » pourra suffire...

Sur une base hebdomadaire, les prévisions ne nécessitent pas de tenir compte des dates de valeur. Si l'on souhaite aller plus loin et notamment contrôler ses conditions de banque, piloter en dates de valeur, suivre la répartition entre les établissements ou envisager un cash pooling, un logiciel du marché s'imposera.

Quelques pistes pour améliorer la trésorerie

- ♦ Gérer sa trésorerie, même sans outil spécifique, demande un travail quotidien qui peut être délégué à un comptable avec de bonnes procédures ;

- ♦ Pour bien « sentir » ses coûts le dirigeant (financier ou non) doit s'astreindre à contrôler tous les paiements ;

- ♦ Il est impératif de surveiller la variation du BFR tous les mois et de suivre l'évolution des stocks et des comptes clients ;

- ♦ Il est nécessaire de bien connaître les outils de financement à CT à sa disposition (Dailly, affacturation,...);

- ♦ Ne pas hésiter à communiquer régulièrement avec ses banquiers, même pour de mauvaises anticipations ;

- ♦ Faire et refaire des prévisions réalistes...

Cet article est un travail de synthèse réalisé par l'équipe d'Acting-finances... Certaines subventions (ex : FRAC ...) permettent à nos experts de mettre en place une gestion de trésorerie à moindre coût dans les PME...