

PROPOSITION D'UNE DEMARCHE D'ANTICIPATION DE GESTION DE TRESORERIE EN TEMPS DE CRISE

Toute société doit disposer en permanence des ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers (salaires, fournisseurs, charges sociales et fiscales...). A défaut, elle est en cessation de paiement et peut éventuellement liquidée. C'est ce qui arrive trop souvent en temps de crises faute de prévisions et d'anticipation.

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 ! Mais quand la situation se dégrade que fait-on ???

Les Critères déclenchant

Quand peut-on estimer que la situation est au point de non retour ? Quand on ne peut plus faire face à ses échéances : salaires, fournisseurs, remboursements d'emprunt, TVA, charges sociales : l'exploitation n'est plus financée

Les causes principales de la dégradation :

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

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

Objectifs d'une bonne gestion de trésorerie

- 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.
- Réduire le coût des services bancaires : 5 coûts principaux peuvent être réduits tant par une bonne négociation que par des prévisions fines :
 1. Les intérêts débiteurs : agios que la banque facture sur les soldes débiteurs...;
 2. Les jours de valeur : date à laquelle un mouvement prend effet sur le compte... ;
 3. La commission sur plus fort découvert : calculée en appliquant un taux au plus important solde débiteur de chaque mois...;
 4. Les commissions sur opération : c'est le coût de chaque type d'opération;
 5. La commission de mouvement : c'est le prélèvement sur tous les mouvements débiteurs : chèques virements, prélèvements
- 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 !
- Renégocier les délais avec les fournisseurs
- Ne pas avoir peur d'aller négocier des délais avec les différentes administrations
- Saisir les organismes d'état pour faire financer son BFR : solutions OSEO, Médiation du Crédit

Bâtir des prévisions de trésorerie

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

- **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...
- **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 semaines à venir côtoient le réalisé des 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.

Pour une réactivité « en temps réel » : informatiser la gestion de trésorerie

Mise en place d'un 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 LCRBOR, 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.

CONCLUSION

Comme souvent, la recette miracle n'existe pas, une gestion de bon sens prédomine et je ne saurais que trop conseillé d'aller au devant des problèmes lorsqu'ils ont été identifiés. Les partenaires de l'entreprise ont en permanence besoin d'être rassuré aussi il est normal d'aller à leur rencontre et de leur faire part des difficultés tout en proposant un plan de sortie de crise ; il vaut mieux agir que subir.