



Organisme de formations
dédié aux TPE et aux PME

Analyser la rentabilité de son activité – Bien gérer sa trésorerie

Support de cours



Sommaire

- D'où provient la trésorerie ?
- Prévoir les besoins en trésorerie
- Elaborer son plan de trésorerie
- Gérer son plan de trésorerie
- Les possibilités de négociations avec son banquier



I. D'OU PROVIENT LA TRESORERIE ?

La tenue comptable d'une entreprise conduit à l'établissement d'un compte de résultat (*résultat d'exploitation, résultat financier...*) alors que l'entrepreneur raisonne le plus souvent en trésorerie, ou pour parler plus trivialement « en cash ».

Pour ce faire, un premier point de passage nous amène du résultat à la capacité à générer de la trésorerie. Il suffit pour cela de retraiter du résultat (*donc de rajouter*) les charges sans décaissements de trésorerie (*le plus souvent les dotations aux amortissements et provisions*) et de retraiter du résultat (*donc de déduire*) les produits sans encaissements de trésorerie (*les reprises d'amortissements et provisions*)

On arrive alors à la capacité à générer de la trésorerie, souvent nommée capacité d'autofinancement. C'est une première composante de la trésorerie.

La deuxième composante trésorerie nous amène à considérer les financements externes qui sont donc des entrées de cash : le plus souvent les nouveaux emprunts et les apports en comptes courant.

En contrepartie, nous avons les besoins financiers qui sont donc des sorties de cash : le plus souvent les remboursements d'emprunts et de comptes courants + les distributions de dividendes mais également tous les nouveaux investissements.

La dernière composante trésorerie concerne les décalages liés à l'exploitation de l'entreprise : ce sont le plus souvent les variations liées à l'encaissement des créances clients ou au décaissement des dettes fournisseurs au cours de l'exercice.

Si les clients sont encaissés plus rapidement, c'est positif en terme de cash, cela a un impact positif sur la trésorerie. Si les fournisseurs sont payés également plus rapidement, cela a un impact négatif sur la trésorerie.

En additionnant ces trois composantes, à savoir la capacité à générer de la trésorerie, les financements externes et besoins financiers et enfin les décalages liés à l'exploitation, on arrive à la variation globale de la trésorerie nette de l'entreprise.

Ce travail de reconstitution de la trésorerie est donc un excellent moyen et toujours parlant de comprendre la variation de la trésorerie au sein de l'entreprise.

En conclusion, il apparaît que ce travail qui consiste à analyser la variation de la trésorerie au sein de l'entreprise est d'une grande valeur pour l'entrepreneur car elle lui fait comprendre de manière claire et concrète une réalité à laquelle il est directement confronté.

II. PREVOIR LES BESOINS EN TRESORERIE

Pour un entrepreneur, anticiper ses besoins en trésorerie est une nécessité. Quelle que soit l'activité exercée, les dépenses courantes et engagements financiers doivent être honorés grâce à une maîtrise constante de la trésorerie de l'entreprise.



Qu'est-ce qu'un besoin en trésorerie ?

En cours d'activité, un décalage entre les dépenses engagées (achat de marchandises, règlement des charges, etc.) et les recettes non encore encaissées peut entraîner un besoin en fonds de roulement (BFR). L'entreprise ne dispose pas de la somme nécessaire pour payer les fournisseurs et l'ensemble des charges de fonctionnement, tant qu'elle n'est pas payée par ses clients.

Le chef d'entreprise doit donc prendre en compte les délais de paiement dans sa gestion et veiller à ne pas laisser s'installer le déséquilibre financier.

Tout entrepreneur est confronté à ces questions de trésorerie et doit être vigilant quant à :

- La baisse des ventes
- La surveillance des marges
- Les retards de paiement ou impayés
- La réduction des délais accordés par les fournisseurs
- Les charges trop importantes (loyer, etc.)
- Les dettes fiscales et sociales
- Les investissements réalisés avec un manque de financement, etc.

Chaque point doit faire l'objet d'un suivi attentif. Adapter sa stratégie en fonction de ces points garantit la bonne santé de l'entreprise (négociation des délais de paiement avec les fournisseurs et clients, intensification de la partie commerciale, etc.)

Ne pas sous-évaluer son besoin en fonds de roulement

Un fonds de roulement est indispensable en début d'activité. Il faut donc anticiper ses besoins en trésorerie. Établir un plan de trésorerie pour mieux évaluer ses prévisions financières est préconisé pour quantifier ses besoins.

La saisonnalité de votre activité

Un autre aspect à maîtriser est celui de la saisonnalité de votre activité. Identifier bien les mois forts et faibles de l'année. Le fonds de roulement de votre entreprise subira des variations en conséquence qu'il faudra anticiper pour assurer l'équilibre des comptes.

Quelle que soit la situation financière de l'entreprise, anticiper les besoins en trésorerie est une des garanties de pérennité. En cas de difficultés, réagir et informer son banquier rapidement pour qu'il puisse analyser la situation et proposer des solutions à court ou moyen terme est primordial. Un contact régulier avec sa banque établit un lien de confiance que l'entrepreneur ne doit pas négliger tout au long de son activité.



III. ELABORER SON PLAN DE TRESORERIE

Le plan de trésorerie permet de calculer mois par mois le solde maximum de votre compte bancaire.

Il vous permet ainsi de prévoir vos futures difficultés de trésorerie, de quantifier vos besoins de trésorerie et ainsi de mieux les anticiper.

Prenez soins de ne pas le prévoir sur une durée trop longue, car plus l'espace temps sera important, plus vous rencontrerez des aléas financiers qui viendront perturber votre tableau prévisionnel.

D'autre part, restez modeste dans les estimations de vos ventes futures.

Ce tableau vous permet de prévoir mois par mois le solde de votre compte bancaire, en tenant compte de la position de votre compte en début du mois et des encaissements TTC de ce même mois.

Ensuite, vous déduisez les charges afférentes au même mois, et ainsi vous pouvez déterminer le solde en fin de ce même mois.

L'estimation au plus juste du montant et de la date des flux financiers entrants et sortants vont permettre d'anticiper la position de trésorerie et une recherche de financement (en cas de position négative) ou de solutions de placements (en cas de position positive).

C'est également l'évolution de ce solde qu'il est important de suivre mois après mois.

Si vous constatez un déficit, et que celui-ci augmente de mois en mois, il se peut que ce soit le signe d'un problème de trésorerie permanent et persistant dans la gestion de votre entreprise, voire même un problème de rentabilité de votre activité.

Si vous constatez un déficit, et que celui-ci n'augmente pas, mais revient régulièrement, il se peut que vous ayez un simple problème de manque de capitaux dans votre entreprise.

Si vous constatez un simple déficit ponctuel, il peut s'agir d'un simple décalage de trésorerie.

Si vous constatez un excédent de trésorerie stable, il se peut que vous ayez bien adapté vos moyens financiers à vos besoins, et donc il n'apparaît pas de besoin de trésorerie.

Si vous constatez un excédent de trésorerie en augmentation, il se peut que vous disposiez d'une capacité d'épargne ou d'investissement par autofinancement ou encore d'augmentation des revenus versés.

IV. GERER SON PLAN DE TRESORERIE

Le plan de trésorerie est avant tout un outil de pilotage prévisionnel. Il permet de visualiser et donc d'anticiper les problèmes qui se poseront au cours de l'année. Il sera donc établi dès la création de l'entreprise et sera tenu à jour constamment.

Un solde cumulé négatif donnera une alerte et plusieurs actions seront alors possibles :

- S'il s'agit d'une difficulté conjoncturelle liée à une baisse d'activité saisonnière par exemple, le plan de trésorerie deviendra un outil de communication avec la banque. Il permettra de mettre en place une solution financière adaptée aux besoins comme une autorisation de découvert ou un crédit de campagne.
- S'il s'agit d'un problème structurel, il faudra alors s'interroger sur le niveau de capitalisation ou sur le fonctionnement même de l'entreprise. Ce problème peut venir d'un fort décalage entre les encaissements et les décaissements d'exploitation (besoin en fonds de roulement trop important) ou d'un financement des investissements peu judicieux (trop d'autofinancement par exemple). Dans tous les cas, il faudra alors trouver des solutions à long terme comme un nouvel apport en capital ou un prêt bancaire complémentaire.

Par ailleurs, le plan de trésorerie permet de mesurer les écarts entre les prévisions et les réalisations. Ces écarts devront être expliqués et le responsable d'entreprise devra alors tenter de les réduire au maximum. Ils peuvent venir d'une baisse des ventes mais aussi de retards de règlements des clients. Ou encore d'achats trop importants faits au cours des derniers mois (sur stockage).

On peut d'ailleurs créer deux colonnes pour chaque mois : une colonne « prévisionnel » et une colonne « réalisé » dans laquelle on reportera les chiffres effectifs pour une comparaison étalée dans le temps.

La mise en place d'un plan de trésorerie est une chose qui demande un peu de temps mais qui par la suite va amener énormément de sécurité à l'entreprise. S'agissant d'un outil prospectif, il va permettre de gérer ses fluctuations de trésorerie avec une vision à plusieurs mois et permettre ainsi des actions rectificatives rapides et sans dommage pour l'entreprise.

V. LES POSSIBILITES DE NEGOCIATION AVEC SON BANQUIER

Ne pas hésiter à avoir recours à sa banque

Prévoir la date de ses futurs encaissements est un exercice difficile. Pour remédier à un manque de trésorerie, la banque peut apporter des solutions adaptées à la situation financière de l'entreprise. Négocier avec son banquier doit être l'un des premiers réflexes de l'entrepreneur en difficulté. Selon ses besoins en trésorerie, il proposera une solution adaptée à la situation :

- Une **facilité de caisse** permettant de couvrir un besoin ponctuel. Le montant de l'autorisation de découvert est fixé à l'avance et est limité dans le temps (quelques jours par mois), le compte devant redevenir régulièrement créditeur.



- Un **découvert autorisé** complétant le fonds de roulement lorsqu'il est insuffisant. Il permet d'être débiteur sur une plus longue durée et son montant est calculé par rapport au chiffre d'affaires de l'entreprise.
- Une **mobilisation des créances professionnelles** (loi Dailly) permettant à l'entreprise de céder ses factures à la banque. Elle fait une avance d'argent à l'entrepreneur dans l'attente du règlement de ses clients.
- Un **crédit à court terme** couvrant des décalages de trésorerie plus importants ou plus longs.