

LES CLÉS DU CASH

Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le cash
sans jamais oser le demander



LE CASH

aussi nécessaire
à l'entreprise que l'eau
de la rivière à la forêt

Michel PIVOT

Michel PIVOT

LES CLÉS DU CASH

Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le cash
sans jamais oser le demander



La santé de l'entreprise dépend en premier lieu de sa capacité à disposer de suffisamment de trésorerie pour payer ses partenaires (fournisseurs, salariés, banque...) et pour pouvoir se développer.

Dans les TPE, PME, la plupart du temps, le dirigeant s'intéresse au résultat et finalement assez peu à la trésorerie. Il n'y attache vraiment de l'importance que lorsque celle-ci est tellement tendue que la survie de l'entreprise est en cause. La majorité des dirigeants de ces entreprises n'ont pas ou peu de formation en matière de gestion et considère que cette question de la trésorerie n'est pas centrale pour l'entreprise.

Nous avons donc décidé de faire cet ouvrage de vulgarisation de la trésorerie en entreprise, pour démystifier la question, permettre aux dirigeants qui le souhaitent de comprendre les mécanismes de base, afin qu'ils puissent les appliquer en tout ou partie dans leur entreprise.

L'ouvrage traitera successivement de :

- *La trésorerie interne de l'entreprise: c'est celle qui correspond au cycle de production de l'entreprise. Le plus souvent, ce cycle est consommateur de cash, mais l'entreprise peut mener de nombreuses actions pour réduire cette consommation. Nous vous expliquerons concrètement ce que vous pouvez faire.*
- *Les sources externes de l'entreprise: la grande majorité des sociétés a besoin de trouver de la trésorerie en dehors de l'entreprise, à commencer auprès des actionnaires. Nous vous présenterons les principaux intervenants et pour les banques expliquerons les différents types de financement à court et moyen terme et comment les utiliser.*
- *Les outils de pilotage de la trésorerie: comment piloter votre trésorerie si vous ne disposez pas des outils pour le faire? Nous vous présenterons ces outils, vous expliquerons comment les construire et comment vous en servir.*
- *La crise de trésorerie: malheureusement, toute entreprise peut au cours de son existence connaître une crise de cash. Il existe des solutions. Il est important de les connaître afin de pouvoir les mettre en place le plus rapidement possible.*

SOMMAIRE

I. INTRODUCTION	6
II. LES SOURCES INTERNES DE LA TRESORERIE ..	9
1. Le besoin en fonds de roulement.....	10
2. Le cycle client.....	15
3. Les fournisseurs.....	69
4. Les stocks.....	84
5. Les indicateurs financiers de trésorerie.....	92
6. Conclusion sur les sources internes du cash.....	102
III. LES SOURCES EXTERNES DE LA TRESORERIE ..	103
7. Les banques.....	104
8. Les investisseurs.....	133
IV. LES OUTILS DE PILOTAGE DE LA TRESORERIE ..	154
9. La comptabilité.....	155
10. Le budget de trésorerie.....	158
11. Les prévisions à trois mois.....	176
12. Conclusion.....	181
V. LA CRISE DE TRESORERIE	182
13. Les fournisseurs.....	183
14. Le médiateur du crédit.....	184
15. Le CCSF.....	186
16. La protection du tribunal de commerce.....	188
VI. LA MISE EN ŒUVRE	197
VII. CONCLUSION	200

INTRODUCTION

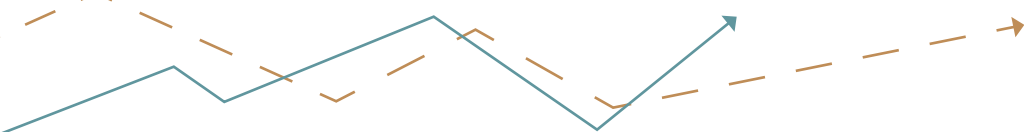
Il existe aujourd'hui de nombreux ouvrages qui traitent de la trésorerie en entreprise. La question se pose donc de savoir pourquoi écrire un autre ouvrage sur ce thème. Un tel livre n'a d'intérêt que s'il apporte quelque chose de différent.

Mon constat, en tant que Directeur Financier pendant de nombreuses années puis comme consultant et formateur, c'est que, malgré tous ces livres, le sujet n'est pas maîtrisé en entreprise. Les raisons sont diverses mais la principale, c'est un manque de formation de base de la plupart des dirigeants et de leurs équipes. Cela est particulièrement vrai dans les plus petites entreprises, où il n'y a pas de véritable financier. Ces entreprises se reposent sur leur comptable ou leur expert-comptable. Or la préoccupation première de ces personnes, ce n'est pas la trésorerie, mais la comptabilité. Nous verrons que, bien sûr, la comptabilité est importante et que sa bonne tenue est essentielle, mais elle est très loin d'être suffisante pour améliorer la trésorerie de l'entreprise ou la piloter.

De plus, le dirigeant est en général concerné par son résultat: va-t-il faire des bénéfices ou des pertes? Il l'est beaucoup plus rarement par la trésorerie et en général uniquement lorsqu'il se trouve dans une crise de trésorerie. Malheureusement, quand celle-ci arrive, il est trop tard pour s'en préoccuper, il faut essayer de sauver ce qui peut l'être et essayer d'y survivre.

Cet ouvrage a donc pour vocation de constituer un outil pour le dirigeant qui lui permettra de bien comprendre les clés de l'amélioration de sa trésorerie. L'approche adoptée consiste à n'apporter que les éléments théoriques nécessaires pour en comprendre les principes. L'essentiel est constitué par les éléments pratiques. Ils permettent concrètement de savoir ce qui doit être fait pour améliorer la trésorerie de son entreprise. Le langage choisi est d'être le moins technique possible, afin que n'importe qui, même sans formation financière, puisse comprendre le livre et donc s'en servir. Chaque fois qu'un terme technique sera utilisé, il sera immédiatement expliqué. A la fin de chaque section, une synthèse est faite afin de résumer les éléments clés et mettre en évidence les points d'attention. N'attendez donc pas des références bibliographiques qui sont très utiles dans le cadre d'une étude théorique, car ici, ce qui prime, ce sont les solutions pratiques.

La trésorerie d'entreprise est un vaste sujet, dans la mesure où tout dans l'entreprise est du cash sous une forme ou une autre. Pour faire simple, quand vous constituez l'entreprise, vous apportez votre capital en liquide.

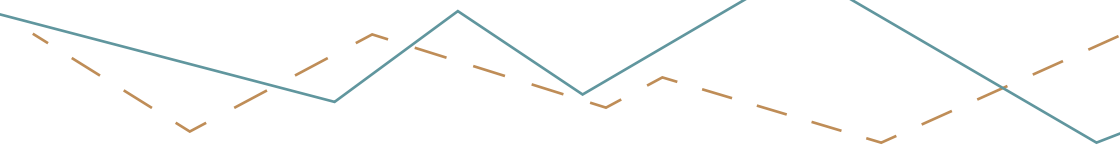


Avec cet argent, la société va faire ses premières opérations et investissements. Elle va donc transformer l'argent apporté en stock en immobilisation, etc. Mais ce stock et ces immobilisations peuvent être vendus et ils sont transformés alors de nouveau en trésorerie. C'est ce qui se passera d'ailleurs à la fin de la vie de l'entreprise. Elle vendra tous ses biens (les actifs du bilan) et avec cet argent, elle réglera toutes ses dettes (les passifs du bilan). Les derniers qui seront remboursés s'il en reste seront les actionnaires. De ce fait, dans l'entreprise, tout est cash ou peut l'être.

La trésorerie est aussi un élément indispensable à la survie de l'entreprise. Elle peut être comparée à l'eau pour le corps humain. Nous pouvons faire la grève de la faim et survivre pendant plusieurs semaines, voire plusieurs mois toutefois si vous arrêtez de boire, vous ne tiendrez que quelques jours. Il en est de même pour la trésorerie. Une société peut faire des pertes pendant plusieurs exercices et continuer à exister. Si, par contre, la trésorerie vient à manquer, elle ne résistera au mieux que quelques mois. Pourquoi cela ? Seriez-vous prêt à travailler sans être payé ? Pensez-vous que vos fournisseurs vont continuer à vous livrer si vous ne les payez pas ? Si ni les salariés ni les fournisseurs ne souhaitent continuer leur relation avec l'entreprise, vous comprenez bien que celle-ci ne peut plus exister. Les Anglo-saxons disent « cash is king » : la trésorerie est le roi.

Vous voyez que non seulement la trésorerie est partout dans l'entreprise, mais qu'en plus elle est indispensable. Un ouvrage qui traite de cette problématique est donc appelé à porter autant sur la trésorerie interne à l'entreprise que sur la trésorerie externe. La trésorerie interne correspond à l'argent qui est bloqué dans l'entreprise, parce que transformé notamment en stock, en créances client ou en dettes fournisseur. Nous aborderons donc comment l'entreprise peut s'organiser pour libérer de la trésorerie en ayant une meilleure gestion de ses activités. La trésorerie externe, c'est l'argent qui peut vous être apporté par des banquiers ou des investisseurs sur des durées courtes ou longues. Ici, la source provient de l'extérieur de l'entreprise. Bien entendu, ceux qui apportent cette trésorerie, ne le font pas n'importe comment, ni à n'importe quel prix. Nous traiterons donc également ce financement externe.

Il ne peut pas y avoir de gestion de trésorerie sans outils de pilotage. Une entreprise est comme une voiture, elle ne se pilote pas en regardant les pédales, mais en regardant la route et en ayant un tableau de bord. Le pilotage de la trésorerie nécessite également des outils. Il est important de les connaître, de savoir les construire et les utiliser. Nous expliquerons donc ici, notamment le budget de trésorerie et les prévisions à trois mois.



Enfin, malheureusement, les entreprises peuvent connaître des crises de trésorerie. Elles seront d'autant moins importantes que l'entreprise aura mis en place tous les éléments expliqués dans les premières parties de ce livre (trésorerie interne, externe). Elles pourront également être mieux anticipées grâce aux outils de pilotage. Mais lorsqu'une crise arrive, il est important de savoir qu'il existe des solutions qui, dans bien des cas, permettent à l'entreprise de passer le cap et de rebondir. Nous traiterons également de ces aspects qui sont essentiels.



LES SOURCES INTERNES DE LA TRÉSORERIE

La manière dont l'entreprise est gérée et le type d'activité qu'elle conduit ont un impact direct sur la trésorerie que l'entreprise dégage et sur ses besoins de trésorerie. Bien entendu, si votre entreprise est une grande surface, ou si elle fabrique des avions, votre cycle de trésorerie ne sera pas le même. Ce cycle s'impose à vous, mais par contre vous pouvez le gérer de façon à l'optimiser. Cette gestion ne dépend que de vous et la qualité de cette gestion vous permettra de disposer de plus ou moins de trésoreries.

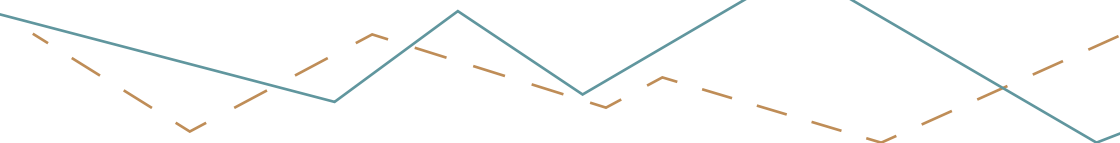
Prenons des exemples :

Si vous êtes une entreprise de la grande distribution, votre cycle d'exploitation est le suivant : vous achetez à des fournisseurs que vous paierez dans 60 jours. Les produits sont mis en stock avec des taux de rotations rapides (souvent de quelques jours) et vous vendez vos produits au comptant. Vous encaissez donc de vos clients avant de payer vos fournisseurs. Mieux vous allez gérer vos stocks, plus vous dégagerez de liquidités, car ils tourneront plus vite et donc moins d'argent sera immobilisé.

Prenons maintenant l'entreprise qui vend des avions. Vous achetez à vos fournisseurs que vous payez à 60 jours, vous mettez la matière première en stock, puis vous la transformez, vous faites les montages, puis les essais et enfin le produit est livré à la compagnie aérienne qui le paie. Le temps de fabrication est long : plusieurs mois, voire plus d'un an. Le besoin de trésorerie de ce type d'activité est donc important. Vous pourrez le diminuer en demandant des acomptes au client (cela est courant dans cette profession) et en raccourcissant votre délai de production. Vous voyez que votre management a un impact sur le besoin de financement de votre entreprise.

Pour illustrer cela, voici deux images :

- La première représente un désert. C'est très beau, mais il n'y a pas de végétation et très peu de vie. Une personne dans le désert ne survit pas longtemps.
- La deuxième montre une rivière coulant au milieu de la forêt. La vie est luxuriante, mais si vous regardez le lit de la rivière vous pouvez constater qu'il existe beaucoup d'obstacles qui entravent son cours et qui limitent son débit. Certains de ces obstacles, comme les gros cailloux dans le lit de la rivière, s'imposent à nous et nous ne pouvons rien y faire. Ces gros cailloux c'est par exemple notre secteur d'activité. Mais il y a d'autres obstacles qui peuvent être enlevés surtout lorsque c'est nous qui les avons mis. Par exemple, nous ne



suivons pas nos clients qui nous règlent quand bon leur semble. Si nous ne prenons pas garde, ces obstacles peuvent s'accumuler et finir par faire un barrage qui empêche l'eau de couler. Cette forêt devient un désert et votre société est en graves difficultés.

Dans cette partie, nous expliquerons d'abord quels sont les éléments clés sur lesquels l'entreprise peut agir, en expliquant ce qu'est le besoin en fonds de roulement. Puis nous traiterons des trois composantes principales qui le constituent, c'est-à-dire les clients, les fournisseurs et le stock. Notre objectif est d'expliquer les mécanismes en œuvre pour que vous évitiez de mettre des obstacles dans le lit de la rivière du cash.

1. Le besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement est un ratio du bilan. Rappelons que le bilan est le document de synthèse comptable qui est une photographie de la richesse de l'entreprise à un moment donné. A l'actif se trouve tout ce que l'entreprise possède comme les immobilisations, le stock, les créances que lui doivent les clients ou l'argent disponible à la banque. Au passif, il y a tout ce que l'entreprise doit à des tiers comme, les capitaux propres (l'argent dû aux actionnaires), les emprunts bancaires, les dettes fournisseurs, etc.

Le bilan est classé du moins exigible au plus exigible. Ainsi en haut de bilan se trouvent les immobilisations (à l'actif), car elles sont destinées à rester longtemps dans l'entreprise et au passif les capitaux propres (les actionnaires sont ceux qui seront payés en dernier quand l'entreprise s'arrêtera). En bas de bilan, vous trouverez ce qu'il y a de plus exigible et notamment les comptes bancaires.

Le bilan se présente donc comme suit :

Le fonds de roulement (FdR) est égal au passif long moyen terme diminué de l'actif long moyen terme. Sur le schéma ci-dessous il s'agit des éléments en bleu.



Schéma 1: le bilan

	ACTIF	PASSIF	
	Immobilisations	Capitaux propres	
	Stocks	Emprunts bancaires	
Fonds de roulement	Clients	Fournisseurs	Besoin en fonds de roulement
	Autres créances	Autres dettes	
	Trésorerie		

Le besoin en fonds de roulement (BFR) c'est l'actif circulant (stocks + clients + autres créances) diminué du passif circulant (fournisseurs + autres dettes) tous les éléments en marron.

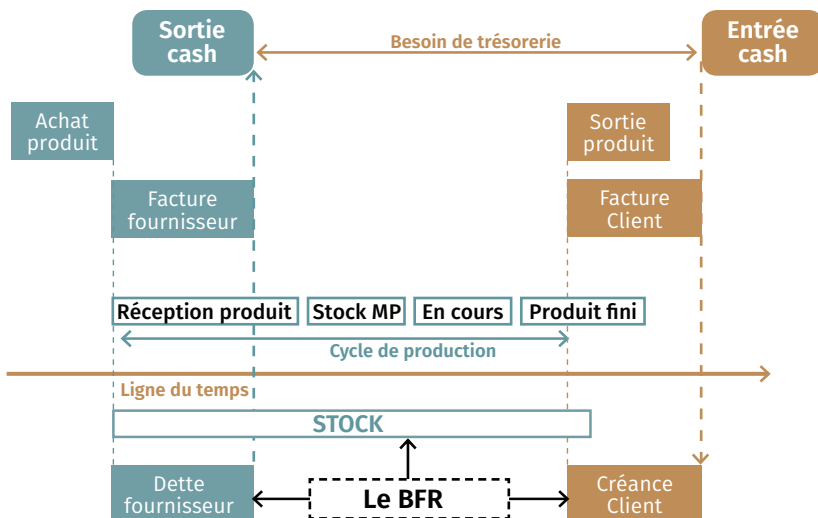
La trésorerie est constituée de la différence entre le Fonds de Roulement (long moyen terme) et le Besoin en Fonds de Roulement (court terme):

$$\text{FdR} - \text{BFR} = \text{Trésorerie}$$

Le fonds de roulement montre comment les immobilisations sont financées. Il devrait toujours être positif, car, comme il s'agit d'actifs à long terme, il est logique qu'ils soient financés par du long terme. Les capitaux propres et les emprunts bancaires doivent donc être supérieurs au montant des immobilisations. Dans la plupart des entreprises, cela est le cas mais pas toujours. Dans ce cas, cela signifie que les immobilisations sont financées par du court terme. Cela est naturellement dangereux, car le court terme est appelé à évoluer rapidement voire à disparaître. Si cela arrive, les actifs à long terme ne seraient plus financés. Le seul cas où cela ne pose pas de problème, c'est quand la société génère structurellement de la trésorerie. C'est ce que nous avons vu avec la grande distribution (voir ci-dessus). Dans ce cas, elle dispose en permanence d'argent généré par ses activités. Cela lui permet de façon indépendante (des banques) de financer du long terme comme des investissements.

Le besoin de fonds de roulement permet de connaître le besoin ou l'excédent de trésorerie que l'entreprise dégage par son activité. Il y a un besoin de trésorerie quand l'actif circulant (court terme) est plus important que le passif circulant. Le schéma suivant montre ce cycle du cash au sein de l'entreprise :

Schéma 2: Le BFR et le cycle de production



Ce schéma permet de faire le lien entre le calcul théorique du BFR et la réalité de l'activité de l'entreprise. En effet, la comptabilité n'est que le reflet de l'entreprise, il est donc important, chaque fois qu'on le peut, de faire le lien entre les deux. La partie supérieure du schéma (au-dessus de la ligne du temps) retrace le cycle de production de l'entreprise. La partie inférieure montre les comptes comptables qui sont impactés par l'activité de l'entreprise

Le BFR, c'est l'actif circulant moins le passif circulant.

Nous avons vu ci-dessus son calcul complet. Toutefois, il est souvent calculé de façon simplifiée. En effet, les éléments essentiels de l'actif circulant sont les stocks et les clients. L'élément essentiel du passif circulant c'est les fournisseurs. Le calcul est donc souvent fait en ne prenant que ces trois éléments. Il est simplifié et donc pas tout à fait juste, mais donne souvent une bonne appréciation du besoin ou de l'excédent (cas des grandes surfaces).