

CLAUDE TRAN-THIET

PETIT
LIVRE **sur la trésorerie**
des entreprises
BLANC

A l'usage des créateurs, repreneurs et dirigeants de TPE, PME



Biographie de l'auteur :

Pharm D

HEC executive MBA,

DU droit des entreprises en difficulté

Ex Cadre dirigeant d'entreprises internationales

Ancien juge du tribunal de commerce de Paris
et Aix en Provence, en chambre de contentieux
et en procédures collectives

Chargé d'Etudes et Mentor du réseau
Entreprendre Provence

Administrateur de l'association Recréer, membre
du portail du rebond

Fondateur et Président d'honneur
d' Imagence Interactive

RE - CRÉER

INTRO DUCTION.

Ce livre blanc n'est pas un cours de finance d'entreprise. Il n'est pas destiné à plonger les lecteurs dans les profondeurs des théories comptables ou à les submerger sous des concepts financiers complexes. Au contraire, il s'adresse avant tout aux chefs d'entreprise de PME, de TPE, aux artisans, et aux commerçants qui, souvent, n'ont pas reçu de formation spécifique en finance. Ces hommes et ces femmes qui, chaque jour, relèvent les défis de la gestion de leur entreprise avec pragmatisme, mais qui peuvent parfois se retrouver démunis face à des questions financières cruciales.

Au cœur de la gestion de toute entreprise se trouve un élément souvent sous-estimé mais absolument essentiel : la trésorerie.

La trésorerie est le nerf de la guerre de toute activité économique. Elle est le baromètre de la santé financière d'une entreprise et la clé de sa survie à court terme. Une trésorerie bien gérée permet non seulement de répondre aux obligations financières immédiates, mais aussi de saisir les opportunités de croissance, de surmonter les périodes difficiles et d'assurer la pérennité de l'entreprise. À l'inverse, une trésorerie mal maîtrisée peut rapidement plonger l'entreprise dans des difficultés insurmontables, quelles que soient sa taille ou son secteur d'activité.

Ce document est le fruit de l'observation directe des difficultés rencontrées par de nombreuses entreprises. Mon expérience en tant que juge affecté aux procédures collectives m'a permis de voir, de manière concrète, les pièges dans lesquels tombent trop souvent les dirigeants. Ces situations m'ont également permis de comprendre les mécanismes qui, bien gérés, peuvent permettre

à une entreprise de surmonter des obstacles apparemment insurmontables.

En parallèle, mon engagement au sein de l'association Recréer, dédiée à l'accompagnement des entreprises en difficulté, m'a donné l'opportunité de travailler aux côtés de dirigeants confrontés à des réalités économiques dures et parfois inattendues. J'ai également eu l'honneur de contribuer à la création de nouvelles entreprises dans le cadre de mon rôle de mentor et de chargé d'études au sein d'Entreprendre Provence. Là, j'ai vu de jeunes entreprises naître, prospérer, mais aussi parfois trébucher, souvent par manque de préparation ou de connaissances financières.

Ainsi, ce livre blanc propose des pistes pratiques, des conseils concrets, directement applicables pour améliorer la trésorerie et la gestion financière de votre entreprise. Ces conseils sont fondés sur des expériences réelles et visent à prévenir les difficultés avant qu'elles ne se transforment en crises. Mon souhait est que, grâce à ce livre, vous puissiez aborder la gestion de votre trésorerie avec plus de confiance, en vous appuyant sur des outils simples et des stratégies éprouvées qui vous permettront de sécuriser et de développer votre entreprise.

Que vous soyez un artisan, un commerçant, ou à la tête d'une PME, je vous invite à parcourir ces pages avec l'idée que, dans la gestion de votre trésorerie, chaque petit ajustement peut faire une grande différence. Ce livre blanc est conçu pour être votre compagnon pratique, une ressource à laquelle vous pourrez revenir régulièrement pour trouver des solutions aux défis financiers de votre entreprise, et pour faire de la gestion de votre trésorerie une véritable force motrice de votre succès entrepreneurial.

“Si tu crains un problème de trésorerie à 2 ou 3 mois, ne pense plus qu'à ça et à rien d'autre”

Ce mantra devrait être respecté par tous les chefs d'entreprise, mais c'est loin d'être le cas. Dans la plupart des situations, la cause de ce trou de trésorerie est structurelle et non conjoncturelle ; Pourtant, le chef d'entreprise va souvent être tenté par deux mesures palliatives ponctuelles : retarder les règlements

fournisseurs et sursoir au règlement des dettes fiscales et sociales. Et il ne va pas se poser la bonne question : d'où vient ce trou de trésorerie ?

Par ailleurs, en retardant le règlement des fournisseurs sans leur accord, on crée une tension chez eux, et on met à mal une relation client-fournisseur souvent essentielle dans la réussite de l'entreprise. En général le fournisseur dispose d'un bien ou d'un service qu'on ne sait pas produire ou qu'il fait mieux que nous.

En faisant gonfler la dette sociale et fiscale, on prend le risque d'une inscription de privilège auprès du greffe par l'administration. Information accessible à toute personne en faisant la demande auprès du greffe, notamment les banques et les autres fournisseurs, ce qui va diminuer notre crédibilité pour obtenir des financements ou trouver d'autres fournisseurs.

Si ces mesures palliatives ne sont pas mises à profit pour tenter de résoudre simultanément le problème structurel, la prochaine étape, à échéance plus ou moins brève est la cessation des paiements.

La trésorerie nette de l'entreprise n'est pas qu'une addition d'entrées et de sorties. Elle est aussi le reflet de la richesse, de la création de la richesse, et des règles de gestion mises en place par le dirigeant.

Tout entrepreneur en situation de trésorerie tendue devrait se pencher sur l'équation permettant de déterminer la TN (Trésorerie

Nette) à partir des grandes masses du bilan :

TN (Trésorerie Nette) = FR (Fonds de Roulement) - BFR (Besoins en Fonds de Roulement)

On peut toujours rétorquer que le bilan n'est qu'une photographie à un instant T de la vie de l'entreprise. C'est vrai, mais la détermination de la trésorerie à partir de la structure du bilan permet d'identifier tous les leviers à court, moyen et long terme pour l'améliorer et la sécuriser, en agissant sur un ou plusieurs paramètres du fonds de roulement ou des besoins en fonds de roulement. C'est l'occasion de réaliser un « bilan stratégique » sur les performances de l'entreprise et leur impact sur la trésorerie.

La gestion de la trésorerie doit être une des principales préoccupations du patron d'une PME ou d'une TPE, qui ne dispose pas forcément d'un directeur financier, d'un directeur d'exploitation, d'un directeur marketing... et qui n'a pas forcément reçu de formation sur la gestion de trésorerie ni sur la compréhension des grandes masses de son bilan. C'est pour eux que nous mettons à disposition ce livre blanc pour comprendre et optimiser leur trésorerie.

I. CALCUL DE LA TRÉSORERIE À PARTIR DU BILAN

La TN est la différence entre le Fonds de Roulement (FR) et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR). Deux dénominations qui se ressemblent mais qui désignent des notions très différentes. Le fonds de roulement désigne les ressources stables de l'entreprise, tandis que le besoin en fonds de roulement désigne les ressources financières nécessaires au financement du cycle d'exploitation. Si nous proposons d'analyser la trésorerie de l'entreprise au travers de cette équation, c'est parce qu'elle permet d'identifier tous les leviers d'optimisation, en particulier lorsqu'on n'en a pas besoin. Le faire au moins une fois, mais encore mieux deux fois

par an minimum est recommandé. Y penser en permanence, à chaque décision de gestion de chacun des composants de l'équation est indispensable, pour à chaque fois prendre la meilleure décision au bénéfice de la trésorerie en fonction de la situation de l'entreprise.

La trésorerie est la première information que prennent en considération les partenaires financiers. L'insuffisance chronique de trésorerie est un stress permanent pour le dirigeant, les collaborateurs, les fournisseurs et un gyrophare pour le banquier. Notre objectif est de vous permettre de pouvoir étudier, au travers de chacun des composants de l'équation les multiples leviers d'optimisation autres que le décalage du règlement des fournisseurs.

Et posez-vous la question : êtes-vous satisfait lorsque votre facture client n'est pas payée à son échéance ? Alors évitons de faire subir aux autres ce qu'on n'aimerait pas subir nous-mêmes.

1.1. Le Fonds de Roulement

Le fonds de roulement représente les ressources financières stables qui permettent de financer les besoins permanents de l'entreprise. Comme nous allons le détailler, le fonds de roulement comporte, entre autres, des capitaux et des dettes. Première notion essentielle de la finance d'entreprise, la ressource peut être une dette, si elle n'est pas entièrement et immédiatement exigible.

1.1.1 les composants du fonds de roulement : Capital + Résultat + DLT + DMT – Immobilisations

o **Capital** : Le capital social est constitué des apports des actionnaires et associés lors de la création de l'entreprise et des augmentations éventuelles décidées par les actionnaires. Dans notre formule, on fait plutôt référence aux capitaux propres, qui comprennent outre le capital social les réserves (réserve légale, réserve statutaire, et toutes autres réserves constituées à partir

des bénéfices de l'entreprise), les reports à nouveau et le résultat de l'exercice non affecté.

Quelles règles d'or respecter dans l'objectif de la préservation de la trésorerie sur les capitaux propres ?

- Constituer un capital social adapté à l'activité de l'entreprise, élément important pour tous les partenaires financiers, puisque ce capital ne peut être distribué
- Renforcer les capitaux propres à chaque fin d'exercice bénéficiaire en conservant une partie des bénéfices sous forme de report à nouveau ou en constituant des réserves, au-delà de la réserve légale.
- Augmenter les capitaux propres par une levée de fonds, si le business model est attractif pour d'éventuels investisseurs. On ne répètera jamais assez que tout seul tout est simple et tout va vite, mais qu'à plusieurs on va toujours plus loin.

o **Résultat** : Pas besoin d'avoir fait polytechnique pour comprendre qu'un résultat net positif accroît les ressources de l'entreprise et qu'à l'inverse un résultat négatif les diminue.

Règle d'or 1 :

Toute dégradation du résultat net doit être analysée en détail, tant par la comptabilité que par le chef d'entreprise. Il est indispensable d'identifier d'où vient ce déséquilibre, et le faire rapidement est une nécessité.

Les deux premières choses à regarder sont le seuil de rentabilité et le point mort. Le seuil de rentabilité détermine le montant de CA nécessaire pour couvrir l'intégralité des charges (Charges fixes et Charges variables), le point mort calcule le nombre de jours de CA que l'entreprise doit réaliser pour l'atteindre :

Point Mort = Seuil de rentabilité / CA * 365

L'un comme l'autre est un indicateur de tendance qui doit

permettre de rechercher les modifications intervenues dans les composantes des charges fixes ou variables. On sait bien sûr que les méthodes de calcul reposent sur des hypothèses simplificatrices, et que notamment les charges variables peuvent évoluer en fonction des volumes de production. Mais bien souvent, l'entreprise se met à « ronronner » lorsque les habitudes sont installées. Il y a moins de vigilance sur les approvisionnements, une confiance aveugle dans les prix des fournisseurs, des augmentations non répercutées sur les prix des assurances, du coût du transport, des coûts de maintenance qui grimpent sur du matériel obsolète, de l'absentéisme mal évalué,

Bref la règle d'or N°2 est de contrôler au moins une fois, voire deux fois par an toutes les composantes des charges variables. Dans le cadre d'un mentorat au sein du réseau entreprendre, j'ai accompagné une jeune entreprise, parfaitement rentable qui fabrique des boissons énergétiques. En dehors du fait qu'il faut être vigilant sur les charges variables lorsqu'il s'agit d'une activité de volumes, j'ai interrogé le dirigeant sur son sourcing de ses fournisseurs de contenants. Il avait le même depuis le début de son activité et il avait bien calculé ses prix de vente, ajustés à sa marge bien contrôlée. Je l'encourage, à la fois pour des raisons de sécurité d'approvisionnement et pour établir une saine concurrence entre fournisseurs, à étudier les prix d'autres fournisseurs. Résultat, il a trouvé un deuxième fournisseur moins cher de près de 25% ! compte tenu de la forte croissance de son activité. Il a aujourd'hui un approvisionnement sécurisé avec deux fournisseurs et des coûts de production diminués et il peut faire des promotions pour augmenter ses ventes grâce à l'augmentation de sa marge. Le chiffre d'affaires est parfois grisant, mais la vraie vie c'est le contrôle des marges pour maintenir une trésorerie saine. Loin des documents trop officiels, l'entrepreneur doit s'appropriier ses propres comptes, ses propres tableaux pour faire des comptes qui lui ressemblent. Agir sur

le point mort ou le seuil de rentabilité par la compréhension, l'identification et la correction des failles potentielles c'est renforcer sa trésorerie en garantissant que les revenus couvrent toujours les charges fixes et variables.

o DLT et DMT (dettes long terme et dettes moyen terme)

Première règle d'or sur les dettes long et moyen terme, il faut les considérer comme des ressources. Ou comme me l'avait dit mon premier professeur de finances, les affaires c'est l'argent des autres, et notamment des banquiers. Le chef d'entreprise doit se consacrer à créer de la valeur, et laisser le banquier financer ses besoins, même si l'entreprise est parfaitement saine.

Comme indiqué plus haut, disposer de trésorerie, c'est sain. Augmenter son fonds de roulement par l'endettement c'est sain, car cela renforce les ressources stables de l'entreprise. Le faire quand on n'en a pas besoin, c'est encore mieux, car les partenaires financiers sont mieux disposés à ouvrir les robinets. Le banquier est toujours prompt à vous ouvrir un parapluie quand il fait beau, et il est souvent tenté de le laisser fermé à la première goutte de pluie.

Pour la plupart des TPE, PME et même les entreprises artisanales, la distinction des emprunts MLT et des crédits CT est tout à fait pertinente. Car face à une PME les établissements de crédit vont plutôt prêter à MLT pour financer une immobilisation et prêter à CT pour financer une partie du cycle d'exploitation (financement d'une partie du besoin en fonds de roulement). Et pour étudier un possible financement, l'établissement de crédit va regarder les capitaux propres pour calculer le ratio d'endettement net ou Gearing.

(Gearing = dette nette/capitaux propres). Ce n'est pas le seul ratio que prend le banquier en considération, mais un des principaux. Et on retrouve la notion cruciale de disposer de capitaux propres suffisants pour bénéficier d'une capacité d'endettement

intéressante. Car un bon ratio est toujours inférieur à 1.

Par ailleurs, il est très important de négocier des autorisations de découvert ou facilités de caisse. Par définition, comme pour les DMLT, les autorisations de découvert ne sont pas des dettes exigibles. On peut donc légitimement les considérer comme des quasi-fonds propres et les intégrer dans le fonds de roulement. Règle d'or là encore, il faut mettre ces autorisations de découvert en place lorsque tout va bien, quitte à ne pas s'en servir régulièrement. Car ce n'est pas en période de tension de trésorerie que l'entrepreneur obtiendra ces facilités.

o Immobilisations L'entreprise a besoin d'outils pour fonctionner, qu'il faut financer. Si je suis consultant indépendant, mon outil sera mon stylo, mon ordinateur et un coin bureau dans mon habitation. Mais si j'ai besoin d'un local, d'un outil de production ou de collaborateurs, la question va se poser du financement de l'outil et du financement du fonctionnement de l'outil. Que ce financement se fasse par les fonds propres ou l'endettement, l'argent utilisé pour ce financement est immobilisé. De la même manière, l'achat de logiciels, d'un fonds de commerce, ou le dépôt de garantie pour une location entraîne une immobilisation de l'argent utilisé. En deux phrases on a ainsi évoqué les immobilisations corporelles (Locaux, matériel), incorporelles (logiciels, fonds de commerce) et financières (dépôt de garantie). Peu importe le traitement comptable qui leur sera apporté, tout achat génère des immobilisations, que cet achat soit effectué par une dette ou sur les fonds propres. L'entrepreneur peut aussi faire le choix de ne pas acheter, mais de louer (leasing) ses biens d'équipement. Dans ce cas, l'objet financé ne lui appartient pas, et n'immobilise pas de trésorerie, mais génère un loyer à payer. Enfin, pour générer des liquidités rapidement par une action directe sur le fonds de roulement, il existe une stratégie financière ingénieuse permettant de libérer du capital immobilisé dans les

actifs : le lease back ou cession bail. L'opération se réalise d'abord par la vente d'un actif à un organisme de financement, puis par sa reprise en location. L'entreprise passe ainsi de propriétaire à locataire de cet actif. Elle augmente immédiatement sa trésorerie disponible tout en conservant l'usage de son actif (Local, matériel informatique, outils, véhicules). Idéal pour renforcer la trésorerie sans s'endetter, le leaseback est un choix stratégique de gestion de la trésorerie.

Le choix de financement des investissements influence donc directement le fonds de roulement et par conséquent la trésorerie nette. L'optimisation de ce financement est donc essentielle pour maintenir un fonds de roulement suffisant et couvrir les besoins en fonds de roulement.

1.2. Besoin en fonds de roulement

le BFR est une mesure comptable qui exprime le besoin en liquidités pour couvrir les décalages entre dépenses et recettes dans l'exploitation courante. Le décalage le plus évident étant celui entre le règlement client et le règlement fournisseur. Plus il est élevé, plus je vais avoir besoin de le financer. Plus il est faible, voire négatif, moins j'aurai besoin de le financer.

Même sans diplôme tout un chacun est capable de comprendre que si je suis payé avant d'avoir réglé mes fournisseurs, je génère de la trésorerie. A l'inverse, si je suis payé après avoir décaissé pour payer mes fournisseurs, je consomme de la trésorerie. Dans les deux cas, ces flux de trésorerie positifs ou négatifs ne me donnent aucune indication sur ma rentabilité.

Un commerçant qui revend sans transformation aucune des produits qu'il fait payer comptant en caisse peut générer beaucoup de trésorerie rien qu'avec le décalage du règlement de ses fournisseurs.... A condition que les produits ne restent

pas trop longtemps en stock et que sa marge soit suffisante pour permettre le réassortiment. A l'inverse, une industrie de transformation qui a besoin de matière première, de main d'œuvre et d'outils pour la transformer en un produit fini devra financer ses achats, son personnel, son local et ses outils, avant même de le livrer et d'être payé par son client. L'entreprise va donc consommer beaucoup de trésorerie, même si elle est rentable et peut même être en défaut de paiement si ce déficit de trésorerie n'est pas financé.

BFR = Actif Circulant – Passif Circulant

Actif Circulant = Stocks + créances clients

Passif Circulant = Dettes fournisseurs + Dettes fiscales et sociales

1.2.1. Actif Circulant

o **Stocks** : Dans ce livre blanc pour les TPE, il n'est pas question de détailler tout ce qui concerne la gestion des stocks. Les entrepreneurs qui nous liront n'ont pas des milliers de produits à stocker ni des centaines de tonnes de matière première à acheter. Ils sont soit commerçants, artisans, indépendants ou dirigeants de petites entreprises industrielles ou de service. La seule règle d'or que nous donnerons est que tout stock doit se financer, quel que soit le mode de financement, et que plus il reste longtemps dans le dépôt, plus il coûte cher. Donc disposer du plus petit stock possible sans jamais risquer la rupture d'approvisionnement pour ne pas rater des ventes est l'optimisation idéale. D'autant plus que la plupart du temps les stocks se déprécient, à l'exception notable de produits comme le vin qui peuvent s'apprécier dans le temps. L'optimisation des stocks passe par deux leviers essentiels, la bonne gestion des approvisionnements et une prévision de la demande qui soit la plus précise possible. Cela passe par des tableaux de bord personnalisés basés sur l'historique des ventes. Ces tableaux ne sont pas préparés par le comptable. Ce sont les

tableaux du dirigeant, faits par lui ou par son assistante, à partir des données historiques de l'activité.

L'autre composante de l'actif circulant est le compte client. Plus il est gros plus, il coûte, mais plus on a de moyens d'actions pour le réguler.

Les entreprises de service non concernées par les stocks vont avoir elles à se préoccuper de manière prioritaire de ce compte client.

o **Les créances client ou le compte client** : de nombreuses études, de nombreux rapports ont démontré à quel point les petites entreprises souffrent pour se faire payer correctement leurs factures.

Et pourtant les délais de paiement entre professionnels est parfaitement encadré. Il n'est pas inutile d'en rappeler les règles de principe disponibles sur entreprendre.service-public.fr :

« **Les modalités du paiement font l'objet d'une négociation dans les contrats entre professionnels. Le délai de paiement doit obligatoirement figurer sur la facture et dans les conditions générales de vente (CGV).**

Ce délai peut aller jusqu'à 60 jours après l'émission de la facture, la réalisation de la prestation de services ou la livraison des marchandises selon ce que les professionnels ont convenu.

Lorsque le fournisseur et l'acheteur n'ont pas convenu ensemble d'un délai de paiement au cours de leur négociation, le délai appliqué par défaut est de 30 jours à compter de la réception de la marchandise ou de la réalisation de la prestation de services.

Cependant, ils peuvent s'accorder sur un autre délai :

- **Le délai peut être inférieur à 30 jours** (par exemple, paiement comptant au moment de la livraison ou de la réalisation de la prestation de services).

- **Le délai peut être négocié :**

- o 45 jours fin de mois à compter de la date à laquelle la facture a été émise. Cela doit être mentionné dans le contrat et ne pas être constitutif d'un abus vis-à-vis du fournisseur.

- o En cas de facture périodique le délai convenu entre le fournisseur et l'acheteur ne doit pas dépasser 45 jours à partir de la date à laquelle la facture a été émise.

- o 60 jours à partir de la date à laquelle la facture a été émise. Cela doit être indiqué dans les CGV par le biais d'une clause ou convenu entre les 2 professionnels. »

Le délai de 30 jours par défaut est un délai légal posé par l'article L441-10 du Code de commerce. Ce délai ainsi que toutes ces règles sont loin d'être toujours respectées. Et l'administration française n'est pas un modèle. Les sanctions sont dérisoires en cas de non-respect de ces règles et pour le fournisseur entrer en conflit avec son client pour un retard de paiement peut s'avérer lourd de conséquences. Donc les clients, sans contrainte réelle prennent leur temps pour payer, et les fournisseurs, par crainte de représailles du client ne font pas tout ce qu'ils devraient faire pour être payés en temps et en heure.

La première règle d'or pour le dirigeant est de disposer dans son compte client d'une créance certaine, liquide et exigible à une échéance déterminée.

Créance certaine :

Dans, mon expérience de juge du contentieux au tribunal de commerce, j'ai pu constater de nombreuses fois que la créance dont dispose le fournisseur n'est pas toujours incontestable, soit parce qu'elle est mal libellée, soit parce que les conditions de sa création, voire de son existence ne sont pas démontrées. Certains grands comptes imposent des procédures pour contrôler leurs achats. Procédures souvent incompatibles avec un service ou la livraison d'un produit rapide. Tout fournisseur doit donc

impérativement mettre en place une stratégie de traçabilité sur l'origine et la description de la commande, sa réalisation et sa livraison, ainsi que son acceptation sans réserve par le client.

Le problème qui se pose est que le donneur d'ordre du produit ou du service chez le client a lui-même des délais parfois peu compatibles avec la propre organisation administrative de l'entreprise dans laquelle il travaille, ou qu'il s'en moque éperdument parce qu'il est allergique aux contraintes. Il va donc exiger un travail ou une livraison rapide par téléphone, sans signer de bon de commande explicite. A la réception de la commande, il ne va pas officiellement en accuser la réception, ni préciser si elle est conforme, etc.. Aucun client n'est de mauvaise foi a priori, mais il peut le devenir à cause de l'indélicatesse ou de l'incompétence d'un de ses collaborateurs. Il est donc indispensable pour le fournisseur de s'en prémunir en compensant le manque de rigueur de son client par une organisation interne sans faille, afin de rendre sa créance certaine (Incontestable).

- o **Si votre donneur d'ordre explique qu'il lui faut plusieurs jours pour obtenir un bon de commande du service achat (BDC avec N°, PO ou Purchase Order), rédigez-en un pour lui**, attachez-le à un mail et demandez la confirmation de la commande par retour de mail, avec la description du produit ou du livrable dans l'attente de sa régularisation par le PO du service achat.

- o **Avant toute livraison exigez le bon de commande officiel**, avec les indications indispensables à la livraison et la facturation, sinon vous ne pourrez jamais émettre votre facture complète. Les services comptabilité des grands groupes, souvent délocalisés en Inde, ou centralisés sur un seul pays d'Europe fonctionnent par le rapprochement des pièces exigées pour débloquer le règlement. Tant que vos pièces ne sont pas conformes, votre facture n'est ni réceptionnée ni enregistrée. Et pour eux le délai de règlement

commence à réception de la facture ! Si elle n'est conforme que 2 ou 3 mois après la prestation ou la livraison, votre délai de règlement client peut atteindre 4 à 5 mois. Pour réduire votre BFR, il est indispensable de diminuer le compte client et donc de raccourcir le délai de règlement.

o **A la livraison exigez un BL (Bon de livraison) ou un accusé de réception signé du client.** L'accusé de réception peut être un mail si la livraison concerne un service, précisant le délai au-delà duquel le service ou le produit est accepté sans réserve par le client (en général 5 jours ouvrés)

o **Dans le service, si vous faites des livraisons partielles pour une prestation longue, évitez l'effet « Tunnel » qui allonge les délais de règlement.** Pour cela découpez votre prestation en lots parfaitement identifiés, chaque lot correspondant à un livrable, déclenchant un règlement partiel sur le montant pré-déterminé du lot livré. Cela permet de rendre votre créance liquide puisque le lot est décrit et son montant chiffré, même si en réalité cela revient à verser des à compte sur une prestation non encore terminée (Ce découpage est essentiel dans les contrats d'affacturage qui n'acceptent pas de financer les acomptes).

Créance liquide :

Une créance ne devient liquide que si son montant est déterminé (Bon de commande) ou déterminable précisément (par un contrat, un bordereau de relevés journaliers validés par le client, des courriels, ...).

Créance exigible :

La créance devient exigible à la date d'échéance contractuelle ou du délai légal.

En s'imposant une rigueur administrative interne, le chef d'entreprise diminue considérablement les délais de traitement

de ses factures par ses clients, raccourcit les délais de règlement, prévient les blocages et litiges.

Par ailleurs, cette rigueur va lui être très utile, en cas de mise en place d'un contrat d'affacturage.

o **Affacturage.** Le principe est simple, et on ne va pas le détailler : il s'agit d'un moyen de financement pour obtenir une avance de trésorerie par la cession des factures du compte client en attente de règlement. Autrefois réservée aux grandes entreprises, cette solution s'adresse de plus en plus aux TPE et PME grâce aux factors français qui se sont attachés à adapter leurs offres. Pour le dirigeant c'est une solution simple et rapide à mettre en place pour faire face à l'augmentation des besoins en fonds de roulement et gérer au mieux le poste client. A l'entrepreneur de négocier le contrat le mieux adapté pour lui et à son activité. L'affacturage est aujourd'hui complètement rentré dans les mœurs des clients, alors qu'autrefois la cession « Dailly », du nom du sénateur à l'origine de la loi du 2 janvier 1981 pouvait être un signe de fragilité de la santé du fournisseur. Peu de clients s'offusquent d'être informés qu'ils doivent régler leurs factures fournisseurs au tiers auquel elles ont été cédées. Il existe même une solution d'affacturage inversé ou reverse factoring, mise en place à la demande du client pour payer leurs factures fournisseurs, sans utiliser leur trésorerie et avant la date d'échéance. C'est un moyen de sécuriser et fidéliser certains fournisseurs essentiels pour les grands groupes.

Bien sûr que l'affacturage a un coût, mais il offre beaucoup de souplesse au dirigeant, notamment s'il n'a pas la structure interne pour suivre son compte client. La contrainte est également d'être très rigoureux, comme nous l'avons vu précédemment, dans la gestion des bons de commande, des livraisons, des validations de livrables. Car le factor ne prendra en compte que les créances certaines, liquides et exigibles à une date déterminée. Ce qui

exclut d'emblée les acomptes sur prestation ou commande. Pour le dirigeant qui souhaite obtenir des règlements partiels en fonction de l'avancement de sa prestation, il est indispensable de « saucissonner » sa prestation en livrables objectifs assortis d'un montant précis après validation de la réception du livrable et de son acceptation sans réserve.

1.2.2. Passif circulant : Dettes fournisseurs + Dettes fiscales et sociales

Il est sain, pour tous les acteurs qu'une entreprise puisse faire face à son passif exigible et notamment son passif circulant. Mais des circonstances exceptionnelles peuvent parfois conduire à la nécessité d'obtenir des délais de règlement.

Dettes Fournisseurs

La relation client-fournisseur est essentielle dans le monde des affaires. Elle est largement décrite dans toutes les écoles de commerce et tous les modèles stratégiques. Le partenariat, l'entraide, la complicité, le soutien, le professionnalisme, l'amitié, ...et pleins d'autres qualificatifs s'appliquent aux fournisseurs. Une sélection rigoureuse et des liens longue durée sont souvent nécessaires dans une relation client fournisseur win win et harmonieuse.

Maintenir une rigoureuse pression sur son fournisseur est loyal pour l'obliger à maintenir des prix en rapport avec le marché, voire avec un bonus de fidélité. Diversifier ses sources d'approvisionnement est aussi très sain pour maintenir une concurrence entre les fournisseurs. Négocier des conditions de règlement les plus avantageuses possible pour notre gestion de trésorerie est normal. Mais lui faire subir nos difficultés de trésorerie sans son accord est non seulement malsain, mais également déloyal. Cela peut lui provoquer une grosse difficulté si ses factures ne sont pas honorées à leur échéance.

Donc en dehors de difficultés de trésorerie, vous avez le droit

d'être dur en négociation pour obtenir les meilleures conditions de vos fournisseurs pour améliorer vos marges, vos conditions de livraison et stockage, vos conditions de règlement, qui amélioreront in fine votre trésorerie.

Mais en cas de difficulté de trésorerie, la règle d'or est de convenir avec le ou les fournisseurs concernés, avant l'échéance, un moratoire ou un étalement du paiement de manière amiable, et de respecter les délais convenus. Cela permettra de conserver une relation positive avec le fournisseur.

En cas de refus du fournisseur, et ce quelle qu'en soit la raison, il faut considérer que la relation de confiance avec lui sera rompue. Il vous restera la possibilité de faire une requête auprès du tribunal de commerce, en justifiant d'une difficulté conjoncturelle pour obtenir un délai et un échéancier de paiement. Il est dans les pouvoirs du juge de vous accorder un délai pouvant aller jusqu'à deux ans. Ce délai n'est pas automatique. Il faudra démontrer que votre requête est justifiée et que vous n'êtes pas en situation ou proche d'une cessation de paiement. Obtenir un délai soit de manière amiable, soit par une décision du tribunal est indispensable pour ne plus rendre la dette exigible. En l'absence de délai, tous les moyens de recouvrement pourront être utilisés par le créancier, pouvant aller jusqu'à la demande de liquidation de l'entreprise.

Dettes fiscales et sociales

Nous n'allons pas détailler toutes les possibilités d'optimisations fiscales et sociales de l'entreprise. Ce n'est pas le rôle de ce livre blanc qui se veut pratique. Les dettes fiscales et sociales ne sont pas négociables pour les TPE, artisans et commerçants. Le seul levier est l'obtention de délais, qui peuvent être obtenus, la plupart du temps de manière amiable, en s'adressant au bon service administratif.

Pour obtenir des délais de paiement auprès de l'administration fiscale, le représentant légal devra adresser une demande

auprès du SIE, Service des impôts des entreprises dont la société dépend. Il faudra fournir les pièces qui justifient les difficultés financières de la société et démontrer en quoi les circonstances exceptionnelles ont conduit aux difficultés rencontrées.

Pour l'URSSAF, la demande peut être formulée en ligne, par courrier ou par RDV, et doit impérativement comporter des propositions précises d'un échéancier.

Sans obtention de délai d'une dette fiscale ou sociale, seul moyen de diminuer une tension de trésorerie sur ces dettes, vous vous exposez à une demande de liquidation de votre entreprise auprès du tribunal de commerce.

II. AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU CALCUL DE LA TRÉSORERIE À PARTIR DU BILAN

Ce mode de calcul de la trésorerie peut bien sûr être critiqué, mais sa simplicité en facilite la compréhension, ce qui la rend parfaitement accessible aux non financiers. Elle donne également un aperçu sur la liquidité de l'entreprise et sa capacité à faire face à ses obligations financières court terme. Enfin, les données nécessaires pour calculer la trésorerie nette sont disponibles dans la liasse fiscale de l'entreprise ou dans le plan comptable (voir en annexe comment récupérer les données à partir des cases de la liasse fiscale). Si le dirigeant édite une situation comptable intermédiaire, il peut facilement comparer l'évolution de sa trésorerie.

En inconvénients, ce calcul ne tient pas compte des variabilités temporelles, et il est très sensible aux changements de méthode comptable. La trésorerie nette peut être influencée par les choix comptables de l'entreprise, tels que les méthodes d'amortissement, de provisionnement ou d'évaluation des stocks. Ce qui est un inconvénient, mais peut aussi être parfois une opportunité. Il suffit par exemple de décider de payer les salaires

le deux janvier de l'année sur un exercice, pour faire grimper la dette sociale, diminuer artificiellement le BFR et augmenter d'autant la trésorerie disponible ! Cela améliorera la case de la trésorerie disponible dans le bilan.

Enfin, pour les entreprises en forte croissance, et les start up la trésorerie nette peut ne pas refléter adéquatement leur situation financière, car elles peuvent avoir besoin de financements supplémentaires pour soutenir leur expansion.

Mais c'est un moyen de se familiariser avec les grandes masses du bilan comptable, et de l'analyser avec une vision financière plutôt qu'une simple vision comptable.

$$TN = FR - BFR$$

Trésorerie Nette = Fonds de Roulement – Besoins en Fonds de Roulement



Annexe 1 : Données à extraire à partir de la liasse fiscale

1. Capital : Tableau 2053, cases AA (capital social).
2. Résultat : Tableau 2051, case XK (résultat net comptable).
3. Dettes à long terme (DLT) : Tableau 2053, cases EA (emprunts) et EB (dettes financières).
4. Dettes à moyen terme (DMT) : Les dettes à moyen terme ne sont pas directement indiquées dans la liasse fiscale. Vous devrez peut-être estimer ces dettes en vous basant sur la durée et la nature des dettes financières (tableau 2053, cases EA et EB) et des dettes d'exploitation (tableau 2053, cases EC et ED).
5. Immobilisations (Immo) : Tableau 2052, cases BA à BD (immobilisations incorporelles, corporelles et financières).
6. Clients : Tableau 2052, case EC (créances clients).
7. Stocks : Tableau 2052, case EA (stocks et en-cours).
8. Trésorerie (Trésor) : Tableau 2052, case EE (disponibilités).
9. Fournisseurs : Tableau 2053, case EC (dettes fournisseurs).
10. Dettes fiscales : Tableau 2053, case ED (dettes fiscales et sociales).
11. Dettes sociales : Les dettes sociales sont également incluses dans la case ED (dettes fiscales et sociales) du tableau 2053. Vous devrez peut-être consulter le détail de cette case pour distinguer les dettes fiscales des dettes sociales.

Annexe 2 : Données à extraire à partir du plan comptable

1. Capital : Compte 101 (Capital social).
2. Résultat : Compte 12 (Résultat de l'exercice - bénéfice ou perte).
3. Dettes à long terme (DLT) : Comptes 16 (Emprunts et dettes assimilées) et 17 (Dettes liées aux participations).
4. Dettes à moyen terme (DMT) : Vous devrez estimer ces dettes en vous basant sur la durée et la nature des dettes financières (comptes 16 et 17) et des dettes d'exploitation (comptes 40 à 49).
5. Immobilisations (Immo) : Comptes 20 à 28 (Immobilisations incorporelles, corporelles et financières).
6. Clients : Compte 411 (Clients).
7. Stocks : Comptes 30 à 39 (Stocks et en-cours).
8. Trésorerie (Trésor) : Comptes 51 (Comptes en banque) et 53 (Caisse).
9. Fournisseurs : Compte 401 (Fournisseurs).
10. Dettes fiscales : Compte 44 (État - impôts, taxes et versements assimilés).
11. Dettes sociales : Compte 42 (Sécurité sociale et autres organismes sociaux).

Annexe 3 : Ratios à calculer

1. Ratio d'endettement (Gearing) : Ce ratio mesure la proportion de la dette totale de l'entreprise par rapport à ses capitaux propres. Un ratio d'endettement élevé indique que l'entreprise a une dette importante par rapport à ses capitaux propres, ce qui peut être un signe de risque financier.

Endettement = (Dettes à court terme + Dettes à long terme) / Capitaux propres

2. Ratio de solvabilité : Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser l'ensemble de ses dettes à l'aide de ses actifs. Un ratio de solvabilité inférieur à 1 indique que l'entreprise peut avoir du mal à rembourser ses dettes.

Solvabilité = Actifs totaux / Passifs totaux

3. Ratio de liquidité immédiate : Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme avec ses actifs les plus liquides (trésorerie et équivalents de trésorerie). Un ratio supérieur à 1 indique que l'entreprise dispose de suffisamment de liquidités pour faire face à ses obligations à court terme.

Liquidité immédiate = (Trésorerie + Équivalents de trésorerie) / Passifs à court terme

4. Ratio de liquidité générale (ou ratio de couverture des dettes à court terme) : Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme avec ses actifs circulants. Un ratio supérieur à 1 indique que l'entreprise peut faire face à ses obligations à court terme sans vendre ses actifs à long terme.

Liquidité générale = Actifs circulants / Passifs à court terme

5. Ratio de couverture des intérêts (ou marge d'intérêt) : Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à couvrir les frais d'intérêt sur sa dette avec son bénéfice avant intérêts et impôts (EBIT). Un ratio élevé indique que l'entreprise est en mesure de couvrir ses frais d'intérêt et qu'elle présente un faible risque de défaut de paiement.

Couverture des intérêts = EBIT / Frais d'intérêt

6. Marge bénéficiaire nette : Ce ratio mesure la rentabilité de l'entreprise en comparant le bénéfice net aux ventes. Une marge bénéficiaire nette élevée indique que l'entreprise est rentable et peut générer des liquidités pour rembourser ses dettes.

Marge bénéficiaire nette = Bénéfice net / Chiffre d'affaires

PETIT LIVRE BLANC SUR LA TRÉSORERIE DES ENTREPRISES
2024