



Atelier:
**gérer sa trésorerie
en temps de tension
financière**

**Jeudi, 11h15, Salle 2 avec
Pierre JOULIE**

Pierre JOULIÉ

- Actuaire diplômé de L'ISFA (LYON I)
- Banque PARIBAS, recherche financière, syndication et trading, Trésorier-adjoint.
- Banque Lehman Brothers, market-maker sur la dette de l'Etat français à Londres et Paris
- Banque Warburg, responsable SVT
- BAFIP, Directeur de la gestion collective
- Société Louis Latour, négoce de vins, Directeur Financier et membre du Directoire
- Créateur de la Maison Joulié & Associés (négoce de vins)
- Directeur de la Maison Morey-Joulié après cession aux Etablissement André Morey
- Professeur Expert à l'ESC Dijon et à l'Université de Bourgogne
- Consultant *Société φ Consult.*

GESTION DE TRESORERIE

I) Qu'est ce que la Trésorerie

II) Gérer la Trésorerie

III) Les Crises de Trésorerie

IV) La Relation Bancaire

La Trésorerie

C'est l'argent dont dispose (ou doit disposer) l'Entreprise afin de faire face au déroulement de son cycle d'exploitation.

C'est une approche dynamique à mettre en parallèle avec l'approche statique comptable qui résulte d'un calcul entre le Fond de Roulement et le Besoin de Fond de Roulement.

La Trésorerie est une identité en elle-même. Elle se nourrit de toutes les entrées de flux financiers et s'appauvrit de toutes les sorties.

Son assèchement complet provoque la mort de l'Entreprise même si l'activité de l'entreprise est bonne.

C'est elle qui donne la vie à un projet et qui permet le développement de l'entreprise. Elle mérite toute l'attention des responsables de l'Entreprise.

Il est nécessaire de faire une première approche par la comptabilité:

Pour cela toujours faire un Bilan Simplifié de l'Entreprise en indiquant seulement les grandes masses pour une meilleure vision et ne pas se disperser dans les détails et un compte d'exploitation en Soldes Intermédiaires de Gestion lui aussi résumé.

Exemple:

ACTIF (M €)

Immos	9.3
Stock	56
Créances	8.4
Divers	2.5
Total	76.2

PASSIF (M€)

Cx Propres	15.5
Dette LT	8.5
Dette CT	30
Frns	13.2
Autre Dette	9.0
Total	76.2

Compte d'Exploitation (M€)

CA & autres Pdts	41.7		
Achats	22.4		
<i>Marge</i>	19.3		46.3%
Charges Externes	5.5		
<i>Valeur Ajoutée</i>	13.8		33.1%
Personnel, Impôts & Taxes	8.3		
<i>EBE</i>	5.5		13.2%
Amortissements	1.9		
<i>RE</i>	3.6		8.6%
Charges Financières	2.4		
<i>RCAI</i>	1.2		2.9%
IS	0.4		
<i>Résultat Net</i>	0.8		1.9%

- Tout d'abord, nous allons rechercher les Capitaux présents dans l'entreprise de façon durable et net de leur utilisation: le Fond de Roulement

$$\begin{array}{rcl}
 \text{Cx Propres} + \text{Dette LT} = \text{Cx Permanents} & 15.5 + 8.5 = & 24 \\
 & - \text{Immos} & - 9.3 \\
 & = \text{FDR} & = 14.7
 \end{array}$$

- Puis nous allons analyser calculer les besoins pour assurer le cycle d'exploitation: Le BFR d'exploitation

$$\begin{array}{rcl}
 \text{Stock} + \text{Créances} - \text{Frns} = \text{BFR d'Exploitation} \\
 56 + 8.4 - 13.2 = 51.2
 \end{array}$$

- Puis les besoins pour l'intégralité du fonctionnement de l'entreprise:

$$\begin{array}{rcl}
 \text{BFRe +/- Autres Créances et Dettes} = \text{BFR Total} \\
 51.2 - 9 = 42.2
 \end{array}$$

La situation de Trésorerie est:

$$\text{FDR} - \text{BFRt} = \text{Trésorerie}$$

$$14.7 - 42.2 = -27.5$$

A l'évidence cette entreprise est structurellement endettée. Il est peu probable que cette trésorerie négative soit due à de purs facteurs saisonniers.

GERER LA TRESORERIE

Nous avons vu précédemment que la Trésorerie dépend de plusieurs facteurs et qu'il est donc possible de les modifier afin d'améliorer sa situation de Trésorerie.

Il est possible d'agir sur le FDR soit sur les Capitaux permanents (les Fonds Propres et la Dette Long terme) voir les Immobilisations ou sur le Besoin de Fonds de Roulement soit les créances, les fournisseurs et bien sur les stocks.

Chacun de ces éléments désigne un « partenaire » différent pour l'entreprise avec lequel il faudra composer. Sinon, l'action principal devra porter sur le cycle d'exploitation de l'entreprise et en modifier ou optimiser le fonctionnement (remise en cause lourde mais qui peut être salutaire).

Fonds Propres	-	Actionnaires
Dette LT	-	Banquiers
Immobilisations	-	Actionnaires+Banquiers
Créances	-	Clients
Fournisseurs	-	Fournisseurs
Stock	-	Cycle d'exploitation

1) Les Fonds Propres:

Agir sur les Fonds Propres est en général assez difficile et souvent coûteux. Le seul moyen assez rapide est d'utiliser le système des comptes courants bloqués. Si les comptes courants ne sont pas bloqués, c'est certes un apport de trésorerie mais il n'est pas considéré au niveau des Fonds Propres. Il faut bien se rendre compte que les Actionnaires augmentent ainsi leur investissement et donc leur risque; Ils seront plus exigeants et l'opération devra leur être justifiée. Il en sera de même avec l'entrée d'un tiers au Capital. C'est aussi en général assez long à mettre en place (AGE, Agrément,.....). En revanche, il a le mérite de renforcer la structure financière de l'entreprise et de rassurer les partenaires financiers.

2) La dette Long Terme:

L'interlocuteur est votre banquier qui est aussi en général le pourvoyeur en fonds court terme pour équilibrer la Trésorerie. Il est donc difficile d'utiliser les dettes long terme pour optimiser la Trésorerie à proprement parler. Il est possible de la consolider, d'améliorer ses ratios Dette CT/ Dette LT par transformation (ce qui signifie qu'à terme, un Banquier se « désengage »; attention à gérer ce risque). Les dettes long terme sont plus destinés au Financement des Investissements (avis personnel: adapter le financement à la durée de vie du bien du mieux possible)

3) Les Immobilisations:

Pratique relativement lourde qui va consister, en général, à effectuer un lease-back sur la valeur nette des Immobilisations. C'est une sorte de vente d'actifs (autorisation des actionnaires), tout en gardant la maîtrise de l'utilisation par un système locatif. L'avantage, c'est une sorte de prêt garanti donc plus sécurisant pour le prêteur. Les Sociétés de Leasing sont liées aux Banques mais les risques sont gérés indépendamment en général. On peut y inclure la cession d'activité ou le passage à la sous-traitance.

4) Les Créances Clients:

Il est évident que d'avoir les délais de règlement les plus courts possibles est un avantage pour la Trésorerie. Sur le plan commercial, c'est souvent difficile d'imposer autre chose que les usages en cours dans la profession. Il est possible cependant sous certaines conditions (remises; ce qui entraîne une détérioration de la rentabilité) d'obtenir des paiements anticipés de la part des clients. Il est possible de réclamer des avances sur commandes. Certains marchés ou clients ont des délais plus courts que d'autres; il faut impérativement anticipé dans son plan de trésorerie ces différences.

5) Les Fournisseurs:

C'est en ce qui concerne le BFR, le poste le plus facile sur lequel travailler. La position de clients est un atout (avec une limite quand même; si le risque devient trop important, le fournisseur arrête). De nombreux fournisseurs sont prêts à faire des efforts au moins sur une durée limitée. La coopération est importante; agir de façon unilatérale est préjudiciable à l'image de l'entreprise et très négatif à terme. Cela augmente le crédit inter-entreprise, ce que déteste les Banquiers. Il mesure moins le risque de l'entreprise.

6) Les Stocks:

En dehors des opérations ponctuelles, l'optimisation des stocks est une clef importante; c'est aussi une sorte d'Arlésienne car c'est très difficile à mettre en place. L'entreprise évolue ainsi que le Marché et les besoins de stock aussi; ce qui est vrai un jour ne l'est peut être pas un autre jour. Le stock est le chiffre d'affaires de demain (à condition qu'il soit marchand à des prix raisonnables).

En conclusion:

Tous les éléments composant la notion de Trésorerie sont à étudier mais il ne faut jamais les détacher des paramètres propres à l'entreprise:

- sa culture
- son positionnement commercial (haut de gamme....)
- les us et coutumes du marché

Agir sur un élément en remettant en cause potentiellement l'image de l'entreprise est un choix qui se doit d'être compris et il est nécessaire de vérifier si un retour en arrière sera possible (ou souhaitable).

Il est absolument nécessaire de faire un Plan de Trésorerie prévisionnel annuel (un plan de financement des Investissements aussi) afin d'anticiper les impasses de trésorerie et de désamorcer les crises potentielles. Une mise à jour mensuelle de ce plan est indispensable.

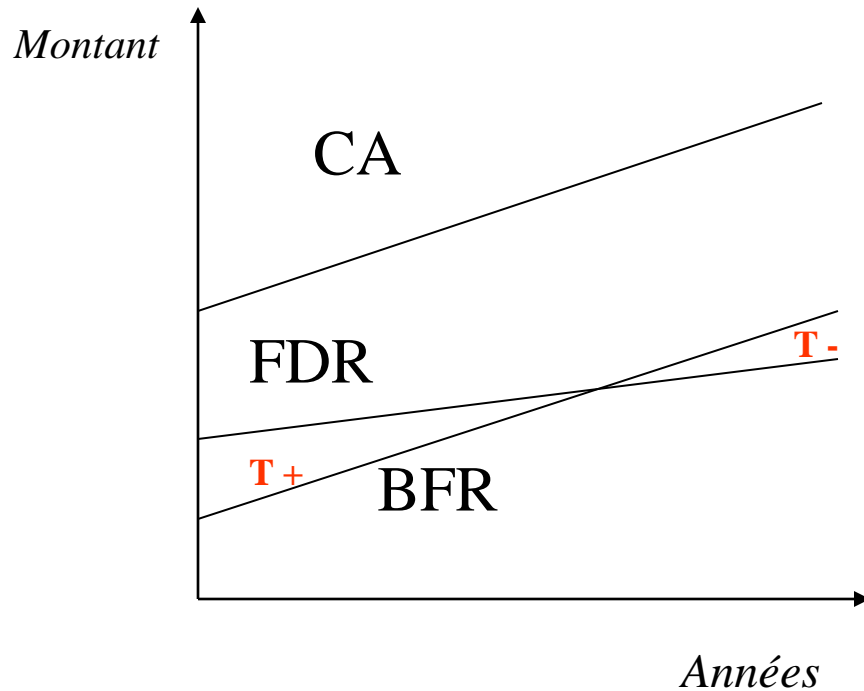
Les possibilités de Financement:

- Découvert
- MCE / Escompte
- CCT (billet) (garanties, nantissement)
- CMLT / Leasing
- Affacturage

Les Crises de Trésorerie (A. Martins)

- Crise de Croissance
- Crise par erreur financière
- Crise de rentabilité
- Crise d'activité
- Crise de Gestion
- Situation Idéale

LA CRISE DE CROISSANCE

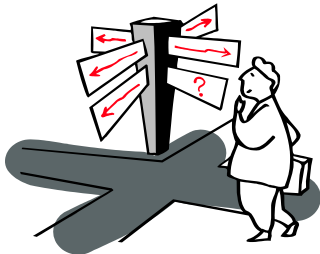


La trésorerie se détériore car le FDR ne s'accroît pas aussi vite que le BFR, dopé par l'activité.

On passe d'une trésorerie positive à une trésorerie négative.

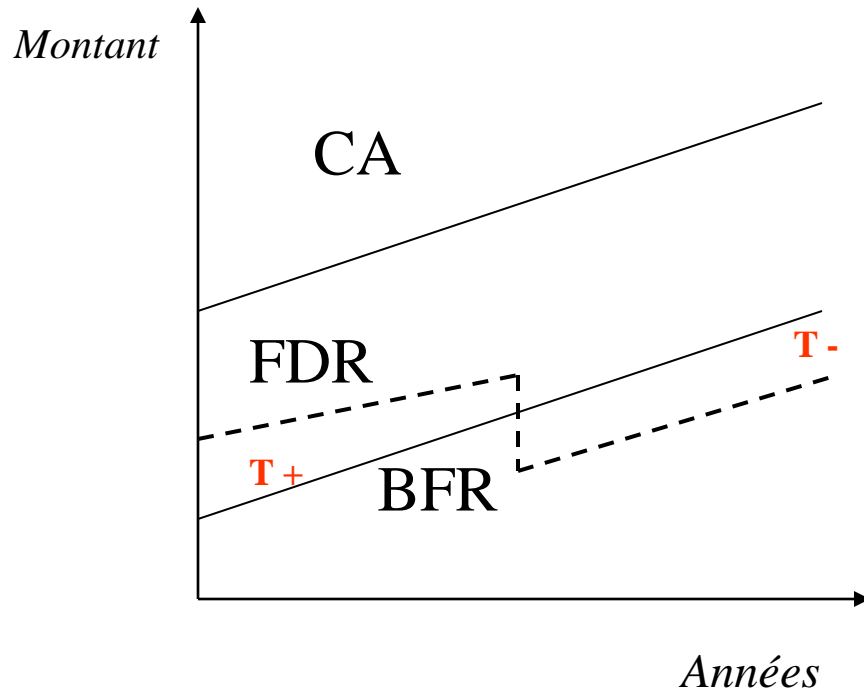
Urgence : la rentabilité doit être améliorée

Un apport en capital est à envisager



Travaillez sur vos données d'au moins 3 ans : envisagez les évolutions de CA, FDR et BFR pour faire un 1er diagnostic et prendre des décisions.

LA CRISE PAR ERREUR FINANCIERE

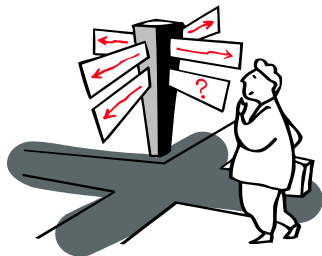


Suite à un investissement, financé sans concours extérieurs, le FDR accuse une brusque détérioration.

La rentabilité de l'investissement est trop faible pour remonter la pente.

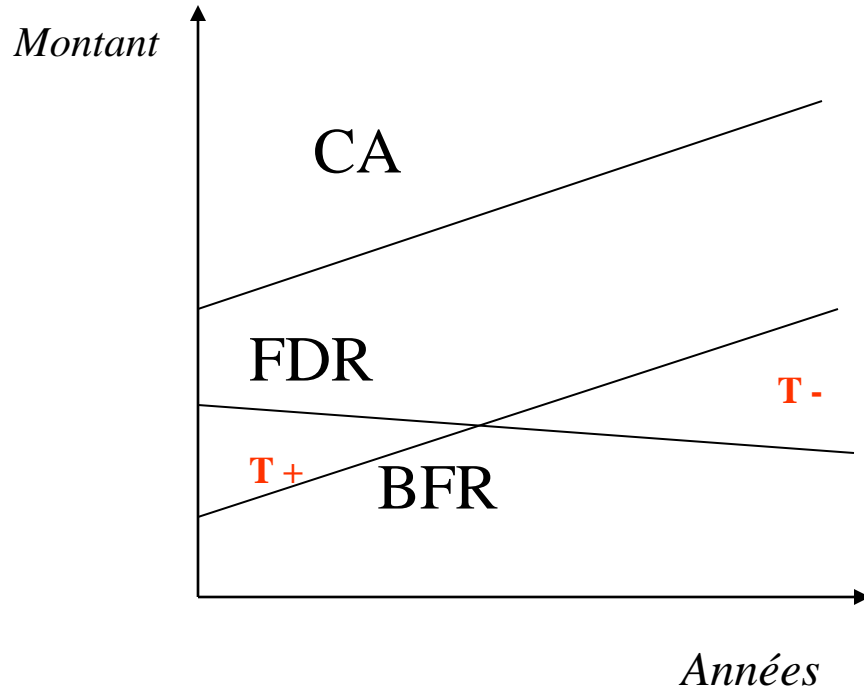
On passe d'une trésorerie positive à une trésorerie négative.

Urgence : Un apport d'argent frais est impératif, car nul doute que votre banquier refusera de vous financer... après coup.



Travaillez sur vos données d'au moins 3 ans : envisagez les évolutions de CA, FDR et BFR pour faire un 1er diagnostic et prendre des décisions.

LA CRISE DE RENTABILITE



Les pertes s'accumulent provoquant la chute du FDR.

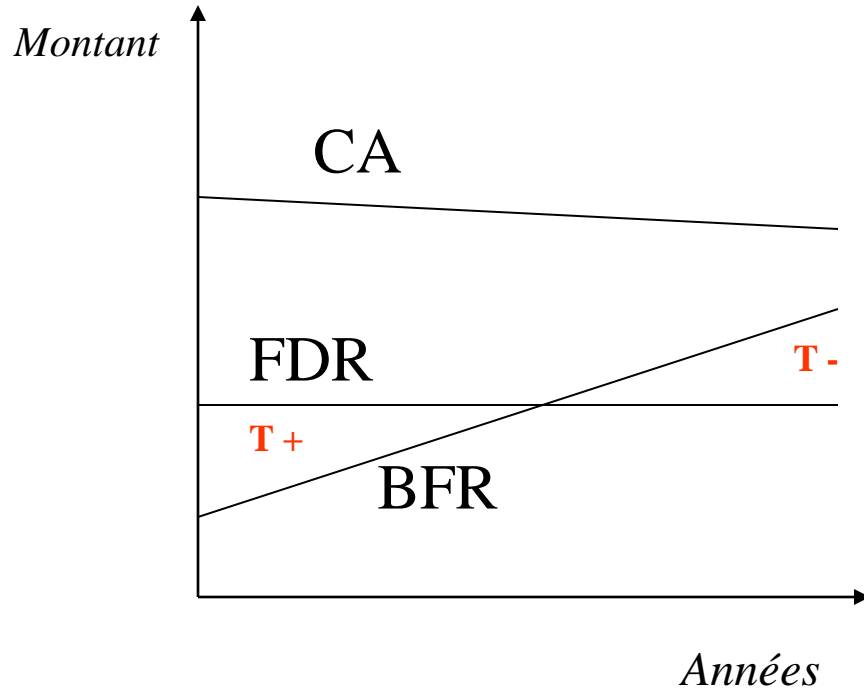
On passe rapidement d'une trésorerie positive à une trésorerie négative.

Urgence : Un apport d'argent frais s'impose et les causes de baisse de rentabilité doivent être recherchées pour trouver une solution.



Travaillez sur vos données d'au moins 3 ans : envisagez les évolutions de CA, FDR et BFR pour faire un 1er diagnostic et prendre des décisions.

LA CRISE D'ACTIVITE

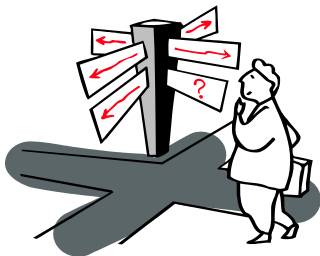


Tous les éléments évoluent de façon défavorable.

Cette situation n'est envisageable qu'à court terme, liée à une mauvaise conjoncture.

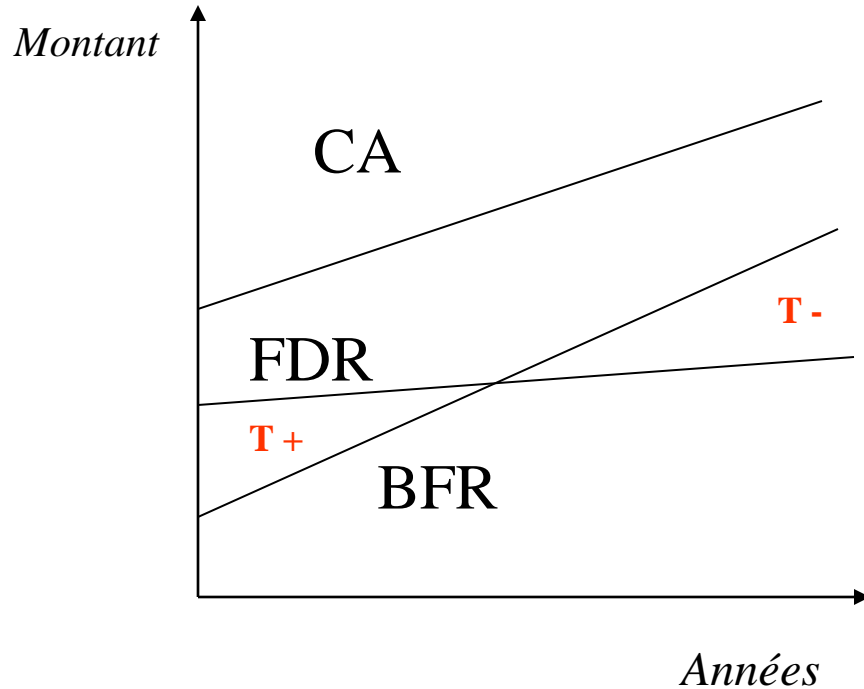
Si cette situation venait à durer, il conviendrait d'aborder la restructuration

Urgence : Trouver de nouveaux marchés et réorganiser les structures de production, de commercialisation et repenser l'organisation générale.



Travaillez sur vos données d'au moins 3 ans : envisagez les évolutions de CA, FDR et BFR pour faire un 1er diagnostic et prendre des décisions.

LA CRISE DE GESTION

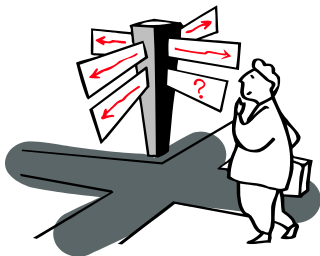


L'augmentation du BFR connaît un rythme supérieur à celui du CA

On passe rapidement d'une trésorerie positive à une trésorerie négative.

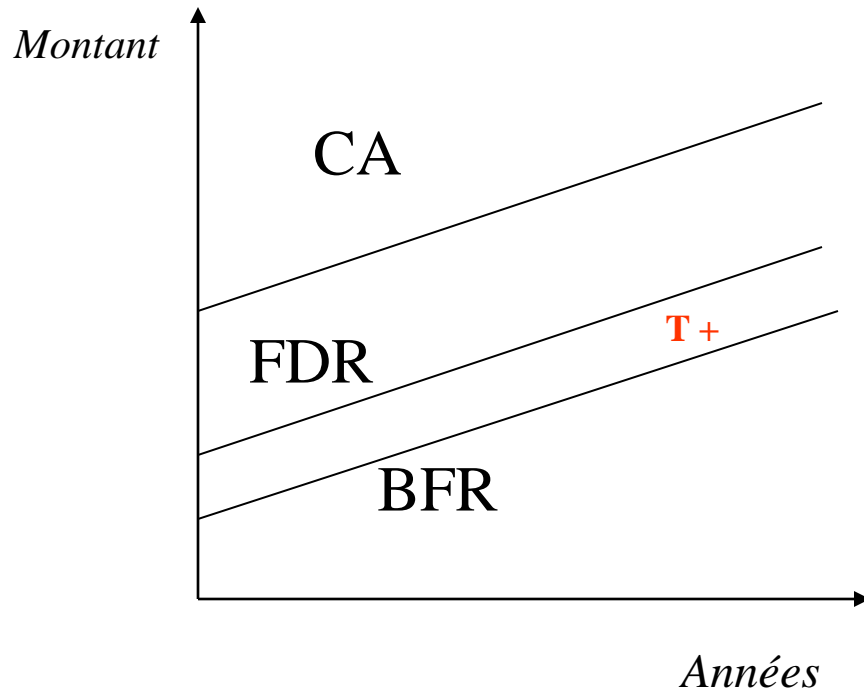
Urgence : La gestion des stocks doit être améliorée, les délais de paiement accordés aux clients repensés.

L'organisation et la qualité sont à revoir à la base



Travaillez sur vos données d'au moins 3 ans : envisagez les évolutions de CA, FDR et BFR pour faire un 1er diagnostic et prendre des décisions.

LA SITUATION IDEALE

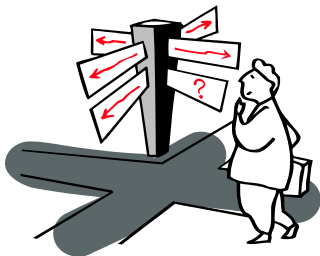


Le FDR augmente aussi régulièrement et aussi vite que le CA : la rentabilité est alors préservée.

Le BFR, dopé par l'activité, croît également mais pas plus vite que le CA.

Etes-vous prêt à faire face à une éventuelle baisse d'activité ? À une hausse brutale du CA ? Pouvez-vous vivre sans que vos stocks soient vendus et que vos clients vous aient payé ?

Ne dépendez pas de l'humeur de votre banquier pour un découvert.



Disposez d'un FDR équivalent à 3 mois de CA. Le trop-plein de trésorerie est plus facile à vivre que la pénurie.

La relation Bancaire

Tout d'abord votre Banquier est un Partenaire Financier. Il participe au fonctionnement et au développement de votre entreprise, mais comme dans tout « couple » les périodes de tension existent.

Elles viennent des possibilités de crise évoquées plus haut; d'un changement d'interlocuteur; d'une défiance mutuelle (secteur jugé dangereux par la Banque/ refus d'un financement pour l'entreprise) et ne doit pas s'aggraver.

Il faut crever l'abcès rapidement. Sinon, les autres banques se mettront à douter et tout peut s'écrouler.

En général, le doute « bancaire » intervient quand le Banquier ne croit plus en vos prévisions, quand il pense qu'il se substitue aux actionnaires ou qu'il pressent une impasse de trésorerie majeure.

Pour y remédier, il faut communiquer:

- donner des informations sur les flux financiers à venir (faire des fourchettes, prévisions pouvant aller jusqu'à la semaine mais le mois est suffisant)

- essayer de fournir des prévisions de CA trimestrielles (fourchettes aussi) et les actualiser
- rassurer sur la valeur bilancielle de l'Actif: sous évaluation de l'actif, valorisation du stock (CA discounté)
 - rechercher éventuellement un autre partenaire financier complémentaire

Le plus important: il faut montrer qu'il y a un Capitaine dans le navire avec une stratégie et un objectif à atteindre.

Montrer sa capacité d'adaptation; ne pas tomber dans le tout tactique (réactions purement court terme); conserver sa vision long terme.

La situation actuelle est conjoncturelle; je m'adapte; mais je garde mon objectif principal, seul garant de ma pérennité.

Plus facile, si un historique existe (Track Record); plus difficile si la Société est récente.

Si la situation semble irrémédiablement compromise; anticipez les mesures nécessaires sereinement, faites vous accompagner par des professionnels de ces procédures:

- mandataire ad hoc
- dispositif de sauvegarde
- redressement judiciaire (ultime recours)

CONCLUSION

Pour éviter d'arriver à des situations extrêmes, le mieux est d'être formé ou conseillé. Etre conscient de ses propres limites est un acte de gestion essentiel du Chef d'Entreprise.

Formation:

CCI: Ecole du Dirigeant

Philippe BUGEAU (0)3 80 65 92 74

ESC Dijon: Formation continue/sur mesure

Olivier MASCLEF (0)3 80 72 59 81

Claudine HENNARD

Conseil:

Société φ Consult. / Phi.Consult@free.fr

9, rue Pierre Curie 211160 COUCHEY

Philippe DESBRIERES

Pierre JOULIÉ (0)6 08 72 08 21