

# Profit is a matter of opinion. Cash(flow) is a matter of fact.

## Quelques conseils pour améliorer la gestion de votre trésorerie

**Cash is king!** Rien n'est plus exact : pour une entreprise, tout ou presque tourne autour des liquidités. Les liquidités étant l'oxygène indispensable à votre société, veillez à les contrôler

Le terme « mouvements de trésorerie », ou cash-flow, désigne les entrées et sorties de liquidités. Les flux de trésorerie nets sont la différence entre les encaissements et les débours sur une période donnée. Si les premiers sont supérieurs aux seconds, le mouvement de trésorerie est positif ; dans le cas contraire, on parle de mouvement de trésorerie négatif.

Il convient d'opérer une distinction entre d'une part, les coûts et les revenus, sur la base desquels les bénéfices sont calculés et d'autre part, les dépenses et les recettes, sur lesquelles s'appuie le calcul des flux de trésorerie nets. Une entreprise peut parfaitement faire des bénéfices tout en enregistrant des flux de trésorerie nets négatifs, et vice versa. Prenons l'exemple de l'enseigne qui vend un produit, sur lequel elle accorde un délai de paiement : elle enregistre un revenu au moment de la vente. Toutefois, l'argent n'est pas encore sur son compte et en l'absence d'encaissement, elle ne peut acter de mouvement de trésorerie. Le même raisonnement s'applique dans le cas d'achats : au moment où l'entreprise achète quelque chose, elle acte un coût, mais il n'y a décaissement que lors du paiement. Il existe au surplus des coûts qui n'entraînent pas de décaissement, comme les amortissements, alors que certains décaissements ne sont pas des coûts, comme les investissements en actifs immobilisés et les remboursements d'emprunts. Dans le cas d'un emprunt, la réflexion est inversée : l'entreprise reçoit de l'argent et enregistre à ce titre un mouvement de trésorerie positif mais, la rentrée provenant d'un crédit nécessairement remboursable, elle n'acte pas de revenu.

Le cash-flow compte parmi les principaux ratios de votre stratégie d'exploitation. Il est à la base de vos calculs budgétaires et apporte une réponse aux questions suivantes : « d'où vient l'argent et où va-t-il ? » Disposer d'une trésorerie suffisante permet de payer factures et salaires et de financer les autres engagements à court terme. Les banques et les bailleurs de fonds surveillent l'état de vos liquidités. Imaginez que vos bénéfices augmentent mais que d'après la situation des flux de trésorerie, l'entreprise débourse davantage qu'elle n'encaisse : la banque pourrait vous réclamer des explications. Une des réponses pourrait résider dans les délais de paiement que s'accordent les clients.

N'hésitez donc pas à surveiller étroitement vos flux de trésorerie et surtout, à les optimiser. Appliquer un certain nombre de mesures pratiques vous aidera déjà beaucoup. Suivez ces quelques conseils et maximisez votre cash-flow.

en permanence et surtout, à les optimiser. Voici comment procéder.

## Optimisez votre gestion des débiteurs

Les retards de paiement – et plus encore, les absences de paiement – sont un problème récurrent pour les entreprises. Prenez-le à bras-le-corps : une gestion des débiteurs efficace vous permettra d'optimiser vos liquidités. Cerise sur le gâteau : elle ne coûte rien, ou presque.

Parce qu'il vaut mieux prévenir que guérir, commencez par ficeler vos conditions générales. Vous y préciserez par exemple le délai à partir duquel vous commencerez à compter des intérêts, ou récupérez les marchandises en vertu de la réserve de propriété.

*“Les retards de paiement – et plus encore, les absences de paiement – sont un problème récurrent pour les entreprises. Prenez-le à bras-le-corps : une gestion des débiteurs efficace vous permettra d'optimiser vos liquidités.”*

La gestion des débiteurs doit accorder une large place à la proactivité. Analysez régulièrement la solvabilité de vos clients, et assurez-en le suivi. Elaborez à cet effet des procédures de gestion de crédit et des flux de tâches. Comme il ne serait pas justifié d'appliquer une seule et même procédure à tous les débiteurs, procédez à une segmentation selon leur comportement de paiement, leur solvabilité et leur importance. Hiérarchisez-les et suivez-les, de la manière la plus appropriée à chacun.

Améliorez votre gestion des débiteurs en souscrivant une assurance-crédit.

L'assureur-crédit se fera fort d'examiner et de surveiller la solvabilité de vos clients. Vous pourrez également lui confier l'encaissement des factures en retard, auquel cas il mettra la pression sur les mauvais payeurs ; si, finalement, une facture n'est jamais acquittée, l'assureur-crédit vous remboursera le montant de la perte.

## Définissez votre propre stratégie de paiement

Certaines entreprises gèrent leurs flux de trésorerie sans aucune nuance : elles traitent sur un même pied d'égalité toutes les factures entrantes. Or, mieux vaudrait hiérarchiser les priorités et effectuer en premier lieu les paiements les plus stratégiques. Vous pourriez par exemple segmenter les factures entrantes de la manière suivante :

1. Les factures indispensables, c'est-à-dire celles dont il faut s'acquitter coûte que coûte pour ne pas risquer de mettre en péril la continuité de l'exploitation. Il s'agit des salaires, des factures des services aux collectivités, des loyers et des créances des principaux fournisseurs.



2. Les factures importantes, dont un léger retard dans le paiement n'occasionnera pas de problèmes. Songez par exemple aux factures des fabricants de produits dont vous disposez en quantités suffisantes.
3. Les factures moins importantes, émises par des fournisseurs mineurs ou occasionnels, souvent disposés à patienter quelque peu. C'est avec eux qu'en cas de problèmes de liquidités, vous établirez des plans de remboursement.

Nous vous recommandons en outre de négocier avec vos fournisseurs non seulement des prix étudiés, mais aussi des conditions de paiement avantageuses. Il se peut qu'une contrepartie légèrement plus chère soit néanmoins plus intéressante parce qu'elle accorde 30 ou 60 jours de délai supplémentaires.

## **Banque et autres pourvoyeurs de crédits : jouez la transparence**

Entretenez de bons contacts avec votre banquier et évitez-lui toute mauvaise surprise. Si vous rencontrez des problèmes de liquidités temporaires ou des difficultés de croissance, votre banque se fera un plaisir de réfléchir avec vous à des sources de financement différentes. Son service d'affacturage peut vous être très utile également. Quant à votre assureur-crédit et à la compagnie de leasing, ils aiment, pour continuer à vous accorder des lignes de crédit, pouvoir s'appuyer sur des informations claires et des projets réalistes.

## **Planifiez vos mouvements de trésorerie**

Dressez un calendrier des recettes et dépenses futures et établissez des pronostics. Pour connaître précisément l'état de vos liquidités, tenez soigneusement à jour vos informations sur les débiteurs, les stocks et les créditeurs, sur vos propres engagements en matière de remboursements et de paiements d'intérêts et sur vos obligations vis-à-vis de l'administration fiscale. Etablissez ensuite, à la lumière de ces données, une projection de vos mouvements de trésorerie, dans le cadre de quoi vous évalueriez aussi précisément que possible

les recettes et dépenses escomptées, échelonnées dans le temps. Vous pouvez, pour dresser le calendrier de vos mouvements de trésorerie, avoir recours à des logiciels dédiés mais une simple feuille de calcul Excel suffit dans la plupart des cas.

Si les flux de trésorerie de l'entreprise sont relativement prévisibles, une révision trimestrielle du calendrier suffit. Plus les mouvements sont incertains, plus le réexamen des projections doit être fréquent. Si les liquidités se font vraiment rares, n'hésitez pas à établir des prévisions hebdomadaires, à l'aune desquelles vous prendrez vos décisions de paiement et d'encaissement. Surveillez étroitement vos comptes bancaires. Sachez par exemple qu'une augmentation subite de votre chiffre d'affaires va souvent de pair avec une diminution des stocks et, par conséquent, des volumes de rachats supérieurs, davantage d'encaissements en attente, etc.

## **Impliquez les ressources internes concernées par les mouvements de trésorerie et définissez des KPI clairs**

Les flux de trésorerie de l'entreprise sont l'affaire non seulement du gestionnaire de crédit et des collaborateurs chargés de l'encaissement, mais d'autres employés encore – les vendeurs, qui concluent des accords au sujet des conditions de paiement, les acheteurs qui, en cas de problèmes de liquidités, doivent prendre l'habitude de commander par plus petites quantités, les responsables de production, qui ont une influence sur la gestion des stocks...

Dressez la liste de toutes les ressources internes susceptibles d'influer sur les liquidités de l'entreprise. Attirez leur attention sur l'importance des mouvements de trésorerie et de leur gestion. Mesurer, c'est savoir : définissez des Key Performance Indicators (KPI) clairs, pour que chacun sache où en sont les choses. Analysez les résultats et identifiez les points perfectibles, de manière à affiner la gestion des mouvements de trésorerie.