



fiduciaire agréée IPCF n° 70069665

Mobiliser sa trésorerie va au-delà de la gestion des créances commerciales

Stratégies pour petites entreprises en période de crise, suite et fin

Il y a un mois, nous proposons trois stratégies aux PME pour faire face aux menaces de la crise, développant les deux premières, (évaluer ses formules de valeur et adapter son modèle opérationnel) et laissant la troisième pour cet article.

Cette stratégie qui complète les deux autres est d'être encore plus attentif à la trésorerie. Son importance découle du fait que si vous n'avez pas de quoi payer vos fournisseurs et votre personnel en fin de journée, peu importe votre rentabilité : vous partirez tel un avion en vrille, avant de vous écraser.

Illustrons le lien entre ces trois stratégies, le fait que générer du cash nécessite de bonnes formules de valeur et un fonctionnement efficace par la métaphore du citronnier: **vous ne pouvez presser un citron et en extraire le jus (retirer le cash de l'entreprise) qu'une seule fois. Si votre objectif est une production régulière de beaux et bons fruits (des profits), il vous faudra prendre soin de l'arbre (l'entreprise)** et lui appliquer des techniques appropriées.

Plusieurs méthodes existent pour améliorer la trésorerie d'une entreprise, qu'elles soient ponctuelles ou récurrentes, avec effet à court ou moyen terme. Nous focalisons ici votre attention sur des actions alternatives au recouvrement de créances : elles commencent par avoir un bon ratio d'endettement, c'est-à-dire la balance (pas toujours l'équilibre) entre les fonds propres et les fonds de tiers.

Ayez toujours en mémoire que les fonds propres comprennent les bénéfices reportés : en d'autres termes, si vous ne retirez pas chaque année le bénéfice net de l'entreprise, vous renforcez et construisez ses fonds propres et sa trésorerie. Mais si vous faites une perte, alors vous les réduisez et augmentez votre ratio d'endettement.

Pour réduire les risques et les coûts, mieux vaut privilégier l'endettement, bancaire ou autre. A court terme, les fonds propres coûtent souvent moins cher mais ce n'est plus vrai à long terme, car il faut bien rémunérer les associés par une prime de risque augmentant la rémunération comparée au taux d'intérêt. Faut-il pour autant éviter l'endettement à tout prix ? Non, car il a parfois un effet positif pour les actionnaires, comme le montre cet exemple : une société dispose de fonds propres de € 1.000.000 et n'est pas endettée. Générant un bénéfice avant impôts de € 250.000, sa rentabilité est de 25%. Mais si elle substitue la moitié de ses fonds propres par de l'endettement au coût de € 50.000, alors la rentabilité de ses fonds propres augmente à 40%.

Une bonne structure financière tient aussi compte de l'adéquation entre les actifs et leur période de financement. C'est particulièrement vrai pour les immobilisés à courte durée de vie, car il n'y a (presque) rien de pire que de rembourser un crédit obtenu pour un bien dont l'entreprise s'est déjà séparée. A l'opposé, payer trop vite peut réduire inutilement la trésorerie et restreindre les fonds disponibles pour d'autres actions.

De manière générale, les chefs d'entreprise ont l'image que l'argent bloqué dans leur société équivaut à ce que les clients leur doivent. Et lorsque les créances commerciales dépassent les 60 jours, ils tentent d'en accélérer les paiements. Cette vision est partielle : d'autres vues leur donnent parfois le vertige. Calculez par exemple le délai s'écoulant entre vos actions de marketing et les paiements par vos clients, entre lesquels vous mobilisez vos fonds ; il n'est pas rare que ce délai dépasse 250 jours ! Ajoutez-y le taux de conversion des actions de marketing en ventes, et vous découvrirez probablement des puits de rentabilité : à l'analyse du prospect avant la confirmation de sa commande, au moment de le facturer ou dans l'attente de leur paiement... raccourcir le cycle améliorera la trésorerie de votre entreprise.



Même si la plupart des chefs d'entreprise sont assez performants dans la gestion de leurs relations avec leurs fournisseurs clés, les renforcer peut aussi améliorer la trésorerie. Pour servir nos clients, nous ne sommes plus des entités isolées mais faisons partie de chaînes d'approvisionnements et/ou de services. Prenons l'exemple des supermarchés : en tant que consommateurs, nous pensons à la concurrence entre les trois grandes chaînes. Avec une vue plus analytique, chacune de ces trois chaînes est un ensemble de maillons mis ensemble pour livrer le bien et délivrer le service que nous achetons. Il en ira de plus en plus ainsi dans le monde globalisé. En ce sens, les relations avec les fournisseurs deviendront aussi stratégiques que celles avec les clients et renforcer ses fournisseurs participera aussi à sa propre réussite. Evidemment, discuter d'une relation à moyen ou long terme avec un fournisseur n'empêche nullement d'évoquer les conditions de paiements, remises, consignations, qui sont des sources de financement quasi immédiates.

Il va sans dire que la gestion des stocks génère parfois d'importants coûts apparents ou cachés : location d'espace, obsolescence frais de financements... pour suivre ces coûts, commencez par répartir les produits et services en groupes de produits, évaluez les seuils de recommandation, éliminez les produits à faible rotation, évitez les ruptures de stocks...

Après cela, il y a encore de nombreux moyens d'optimiser la trésorerie et nous nous limiterons à citer la mise en place, même dans les petites sociétés, de procédures d'engagement et contrôles des dépenses, l'imprégnation d'une culture de gestion des recettes et frais, sans oublier la mise en place d'un tableau de bord de la trésorerie et des créances commerciales.

Nous vivons des temps extraordinaires. La crise économique et les changements technologiques augmentent les degrés d'incertitude et de volatilité à des niveaux inconnus. Qui peut prétendre que ce qui fonctionna dans le passé sera d'office applicable dans le futur ? C'est pourquoi nous sommes persuadés que définir ses formules de valeur, revisiter son fonctionnement opérationnel et mobiliser sa trésorerie sont trois stratégies prioritaires en cette année tumultueuse.

Charles Markowicz
Associé, Costmasters
Comptable-fiscaliste IPCF
chm@costmasters.com