

DANS L'ENTREPRISE COMME DANS LA VIE, L'ARGENT EST LE NERF DE LA GUERRE...

Un bon conseil : anticipez toujours les besoins en trésorerie

À lire les rubriques économiques des quotidiens, il y a de quoi s'interroger sur le potentiel réel de toute aventure entrepreneuriale. Au moment de se lancer, on imagine sans peine le jeune entrepreneur, la peur au ventre, qui ne sait pas si son projet va séduire ou prendre l'eau. S'il va gagner sa vie, rouler sur l'or ou pleurer toutes les larmes de son corps. Le projet est peut-être créatif, innovant, bien ficelé, mais jusqu'où ira-t-il si la trésorerie ne suit pas ? Or l'argent, dans l'entreprise comme dans la vie, c'est le nerf de la guerre, il en faut pour se lancer, pour investir et pour grandir...



Connaissez-vous le tableau de trésorerie ? Si la réponse est oui, c'est une bonne chose, cela prouve qu'il y a déjà eu réflexion sur le besoin de financement de votre projet, de votre entreprise. Si la réponse est non, c'est la preuve que l'on peut se lancer, ou qu'on peut vouloir le faire, sans connaître cet outil, il est vrai (trop) souvent négligé. Et c'est grave ? Peut-être... En tout cas, ce n'est pas (très) rassurant. Car les observateurs s'entendent généralement pour dire qu'il y a au moins deux indicateurs-clés de gestion financière que doit absolument suivre un dirigeant d'entreprise réfléchi et consciencieux : la rentabilité et la trésorerie. Entre nous, nous dirons que certains ont peut-être réussi sans y être attentifs au quotidien mais, soyons clairs, le manque de perspectives sur la tréso-

rerie n'est vraiment pas la meilleure des façons de s'engager dans le business...

Le tableau de trésorerie

Reprenons... Une bonne rentabilité démontre à l'évidence que votre affaire est prospère. Mais ça ne signifie pas pour autant qu'elle dispose d'une trésorerie suffisante. Et non ! Or, c'est là, souvent, que le bât blesse. Issu du décalage entre encaissements et décaissements, bien souvent aussi inhérent à l'activité elle-même, le manque de trésorerie est pourtant la principale cause de défaillance d'une entreprise. Un peu comme un moteur qui n'aurait plus d'essence. Il faut donc s'en prémunir. Et le meilleur moyen d'éviter les surprises liées au décalage dont nous venons de parler, c'est d'anticiper les choses. En l'occurrence,

on le fera à travers un tableau, le fameux tableau de trésorerie, aussi appelé suivi, ou plan, de trésorerie.

À quoi ça sert...

Il s'agit en fait d'un simple tableau qui reprend, période par période, les entrées (recettes) et les sorties (dépenses) d'argent de l'entreprise. Ni plus ni moins ! C'est donc tout simplement un outil qui doit vous permettre de visualiser précisément, et à tout moment, l'état de votre trésorerie. Mais pas seulement... On doit aussi idéalement l'utiliser pour quantifier les besoins futurs de l'entreprise. À la fois dans le but d'anticiper les situations qui ne manqueront pas de se succéder, mais aussi d'éviter les difficultés. Nous parlons alors... de plan prévisionnel.

Anticiper !

L'anticipation est importante car elle projette de manière non équivoque une réalité pérenne dans le temps. Vous pouvez par exemple disposer d'un compte créditeur, sans pour autant avoir encore réglé les charges fixes et les autres qui tomberont nécessairement, comme le loyer, les factures de tel ou tel fournisseur, les prestations d'un salarié, la TVA... Il est évidemment entendu que ces charges à régler changent fondamentalement la situation, mais tout le monde n'y pense pas toujours. De même qu'à contrario, vous pourriez tout autant savoir que des fonds sont susceptibles d'arriver très prochainement sur votre compte, ce qui pourrait vous permettre de différer en conséquence un paiement prévu. Ben oui...

Données concrètes...

Un tableau de trésorerie repose, précisons-le encore, sur des données concrètes. L'entreprise s'oblige donc, ce faisant, à réfléchir, mois après mois, à l'ensemble

de ses dépenses et recettes. Pour être plus concrets, nous dirons somme toute qu'il permet de vérifier si l'entreprise pourra faire face aux périodes «creuses» qui l'attendent au cours de l'exercice. Car tout le monde sait que la linéarité des recettes par rapport aux dépenses est impossible. La saisonnalité inhérente à n'importe quelle activité est d'ailleurs au cœur de la réflexion. Et puis, la facturation des clients ne sera pas toujours encaissée le mois de l'émission. D'un autre côté, certaines dépenses seront aussi annualisées, voire payées au trimestre, c'est le cas par exemple pour les charges sociales des salariés.

Qu'y a-t-il dans ce genre de tableau ?

Mais revenons au tableau lui-même. Et disons que, de manière générale, les éléments importants à prendre en compte pour les encaissements sont dans l'ordre le chiffre d'affaires prévisionnel TTC, les apports en capital (capital de départ et augmentations), les apports en compte courant, les subventions reçues, les produits financiers et les remboursements d'impôts... Quant aux décaissements, ils sont la plupart du temps constitués par les investissements, les achats TTC, les frais généraux TTC (loyers, honoraires, entretiens, assurances, dépenses de transport...), les salaires et charges sociales, les impôts et taxes, les réductions de capital, les reprises d'apports en compte courant, les charges financières... Cela étant, il y a des règles à respecter pour garder une vue correcte des choses. Il est ainsi important de toujours prendre en compte les décaissements et encaissements plutôt que les achats et ventes, en tenant compte des transferts réalisés. Un achat effectué en janvier, mais payable en mars, sera invariablement imputé dans la colonne des décaissements de... mars, alors qu'une prestation commencée en janvier, mais facturée en février, sera imputée dans la colonne des encaissements de... février. Ça paraît basique, mais c'est capital si l'on veut garder une vue exacte des mouvements de compte. Ajoutons encore qu'il ne faut en l'espèce pas non plus négliger l'incidence de la TVA sur la trésorerie, tant en positif qu'en négatif.

Comment faire son propre tableau ?

Si votre entreprise existe et a déjà déposé des chiffres, vous avez plus que probablement déjà dû «produire» des comptes annuels. Le plus simple est donc de repartir des derniers comptes de résultat détaillés, en reprenant toutes les dépenses et les montants qui y sont

associés, et d'estimer leur évolution probable sur l'année à venir. Ensuite, il faut y incorporer toutes les nouvelles dépenses prévues, comme une nouvelle embauche, une nouvelle location..., bref les investissements que vous prévoyez et les échéances fixées au niveau du remboursement de vos dettes financières. Conseil : le cas échéant, n'oubliez pas d'inclure les prises de dividendes, les risques liés aux contrôles (fiscaux et/ou ONSS) et aux litiges, les remboursements de comptes courants associés, les impacts liés à la fiscalité (TVA à payer, impôt sur les sociétés...).

Si votre entreprise est nouvelle...

Dans le cas d'une nouvelle entité, le travail est un peu plus compliqué. Vous ne disposez en effet d'aucune base de travail liée à des événements réels. Afin de vous aider au mieux, nous vous invitons vivement à préparer trois listes :

- une liste où vous rentrerez l'ensemble des dépenses prévues (locations, charges externes, salaires, charges sociales...);
- une liste où vous rentrerez l'ensemble des investissements prévus;
- une liste où vous rentrerez l'ensemble des ressources de financement à rembourser (remboursement des emprunts, remboursement des apports en comptes courants associés...) et les sorties de revenus autres que via des salaires (dividendes essentiellement).

Ensuite, vous devez associer à chaque poste une périodicité de règlement, afin de pouvoir les reporter correctement dans votre plan. Enfin, tout comme dans le cas d'une entreprise existante, il convient aussi d'y intégrer les impacts fiscaux : TVA à payer, impôt sur les sociétés...

Interpréter le tableau

>>> Si vous constatez un déficit augmentant de période en période, c'est le signe d'un problème de trésorerie permanent et persistant dans la gestion de votre entreprise, d'un manque de fonds, voire même d'un problème de rentabilité.

>>> Si vous constatez un déficit, et que celui-ci n'augmente pas, mais revient régulièrement, il se peut que votre activité soit saisonnière et que vous manquiez de capitaux pour couvrir les moments creux. Très souvent, les entreprises font alors appel à un crédit de caisse.

>>> Si vous constatez un simple déficit ponctuel, il peut s'agir d'un simple décalage de trésorerie.

>>> Si vous constatez un excédent de trésorerie stable, vous avez bien adapté vos moyens financiers à vos besoins et n'avez par conséquent pas de besoin de trésorerie.

>>> Si vous constatez un excédent de trésorerie en augmentation, c'est le signe que vous disposez d'une capacité d'épargne ou d'investissement par autofinancement ou encore d'augmentation des revenus versés.

Un outil du quotidien !

Le plan de trésorerie est donc un véritable outil de pilotage qui permet d'anticiper les difficultés financières de l'entreprise. Cette anticipation est importante, évidemment, notamment pour négocier les solutions de financement de façon à réduire les charges financières et/ou choisir les placements les plus adaptés. Un chef d'entreprise ne doit jamais se dire que ce type d'exercice de gestion n'est pas pour lui. Personne n'est à l'abri d'un problème de trésorerie : baisse d'activité, décalage d'une commande, défaillance de paiement d'un client... Savez-vous que de nombreuses entreprises, dont l'augmentation de chiffre d'affaires était très forte ou dont le compte de résultat présentait un bénéfice digne de grandes sociétés, ont été contraintes de mettre la clé sous la porte, ou ont été vendues à bas prix, parce que leurs besoins en trésorerie augmentaient aussi vite, si pas plus vite, que le chiffre d'affaires ? Et oui, c'est hallucinant. Et le pire, c'est que tout s'est passé sans que les dirigeants en aient vraiment, et à temps, mesuré toutes les conséquences. Pensez-y...

>>> Dans le prochain numéro, nous irons plus loin encore dans notre analyse en abordant deux autres questions centrales que doit se poser tout patron : Quelles actions correctrices à mener si la trésorerie apparaît chroniquement être négative ? Quels sont les ratios de base à maîtriser pour connaître la situation financière globale de mon entreprise? ■

 Si le sujet vous intéresse, n'hésitez pas à contacter la Chambre de commerce. Nos conseillers en accompagnement financier, Jérôme Stoz et Benoît Lescrenier, peuvent vous aider...
Tél.: 061 29 30 47 - 061 29 30 58

