

ENTREPRENDRE, C'EST À LA FOIS AGIR ET RÉAGIR...

Une «bonne» trésorerie permet tous les cas de figure!

ON L'A VU LE MOIS DERNIER EN ANALYSANT LE TABLEAU DE TRÉSORERIE, L'ARGENT RAPIDEMENT DISPONIBLE EST - ET RESTE! - L'UNE DES CLÉS DE LA BONNE SANTÉ DE VOS AFFAIRES. LE TOUT, BIEN SÛR, EST DE POUVOIR ÉVALUER, LE PLUS CORRECTEMENT POSSIBLE, LES BESOINS ET POSSIBILITÉS QUE REQUIERT VOTRE OUTIL...

Quel est le niveau «suffisant» de trésorerie pour mon entreprise? Et quelles sont les actions correctrices à mener si celle-ci se maintient chroniquement négative? Autant de questions simples et concises, mais surtout diablement utiles, qui trouveront sans nul doute réponse dans les lignes qui suivent. Lisez plutôt.

Faire face à ses dettes court-terme en gardant des liquidités au cas où...

De toute évidence, la trésorerie est plus que jamais au cœur de l'entreprise en tant qu'entité. Mieux, comme on l'a vu le mois dernier, c'est souvent cette capacité en trésorerie qui détermine le potentiel de réaction, voire de développement, au moment de faire face à une situation ou à une opportunité. Encore faut-il cependant savoir de quoi on parle! N'importe quel contrôleur de gestion vous le dira, le niveau optimal de trésorerie est celui qui permet à l'entreprise de faire face, sans problèmes, à ses dettes à court terme, tout en gardant la possibilité de saisir les opportunités qui se présentent sur le marché. On comprend déjà mieux à la lecture de ce qui précède, même si la notion des fameuses opportunités reste sinon floue au moins vague... De manière plus mathématique, disons donc que la trésorerie d'une entreprise, prise à un moment donné, est le résultat de la soustraction entre fonds de roulement et besoins en fonds de roulement. Ça vous dit? Pour rappel, ces deux concepts ne peuvent être ignorés si vous entendez gérer les finances de votre entreprise... sans vous tromper. Abordons-les ensemble...

Deux notions de base à connaître et à maîtriser!

Revenons donc à notre fameuse formule : **Trésorerie = fonds de roulement - besoins en fonds de roulement** ! Bon, les termes sont peut-être un peu rébarbatifs de prime abord, mais les âmes bien nées comprendront vite de quoi il en retourne. Le fonds de roulement (FRN) s'attache en fait à contrôler que les actifs immobilisés soient bien couverts par les capitaux à

long terme (fonds propres + endettement long terme). Précisons ici que la durée de mise à disposition des fonds devrait idéalement au moins correspondre à la durée de vie des actifs. L'entreprise doit même avoir un surplus de capitaux à long terme, disponible le cas échéant pour le financement du cycle d'exploitation. Ce fonds de roulement constitue également une marge de sécurité censée permettre à l'entreprise de subir une perte sans voir ses liquidités devenir négatives. Quant au besoin en fonds de roulement (BFR), il mesure, lui, les ressources financières qu'une entreprise doit mettre en œuvre afin de financer son cycle d'exploitation. Si on simplifie la formule, nous dirons qu'il est le résultat de la différence entre l'actif circulant (moins les placements de trésorerie et valeurs disponibles) et le passif circulant (moins les dettes à plus d'un an échéant dans l'année ainsi que les lignes de crédit à court terme : les crédits de caisse). Toute entreprise doit en effet être capable de couvrir le besoin financier résultant du décalage des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses et recettes d'exploitation nécessaires à la production) et aux encaissements (commercialisation des biens et services) liés à l'activité. Ouf!

Comment interpréter les résultats?

FRN > 0 : Les capitaux permanents (fonds propres + dettes à moyen et long terme) sont supérieurs aux immobilisations. Ils sont donc disponibles pour financer d'éventuels besoins d'exploitation. Attention que cela concerne uniquement les investissements actuels. Ces derniers devant permettre à leur tour de générer un excédent permettant à l'entreprise de faire face à des besoins supplémentaires en termes de financement long terme.

FRN = 0 : Cet état caractérise des ressources stables permettant à

l'entreprise de s'acquitter uniquement de ses investissements actuels. Toutefois, il ne reste plus de marge de manœuvre pour des financements à courts termes ou pour des investissements futurs.

FRN < 0 : Les capitaux permanents ne sont pas suffisants pour couvrir les investissements à long terme. Cela veut dire que les immobilisations sont financées par du court terme, ce qui pèse sur la trésorerie et provoque la méfiance des banques.

BFR > 0 : Les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. Il en découle que l'entreprise doit financer ses besoins à court terme, soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme, soit à l'aide de res-



sources financières complémentaires à court terme, comme les concours bancaires.

BFR = 0 : Les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a pas de besoins d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant.

BFR < 0 : Les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a pas de besoins d'exploitation à financer, puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation. Elle n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme pour financer d'éventuels besoins à court terme.

Et si une trésorerie est chroniquement négative?

Chacun de vous l'aura compris, la différence entre les besoins en fonds de roulement et le fonds de roulement lui-même doit être positive pour que la trésorerie

soit satisfaisante. Mais que peut-on faire dans le cas contraire? Question délicate, s'il en est... Il n'y a en effet pas de recette miracle en ce cas, sachant que la trésorerie résulte, on l'a vu, de cette différence qui explique bien des situations. Sachez quand même que l'on privilégie deux pistes logiques pour solutionner une telle situation : accroître le fonds de roulement et/ou réduire le besoin en fonds de roulement. On s'en serait douté...

Comment accroît-on un fonds de roulement?

Il y a différentes façons d'opérer si l'on entend agir sur le fonds de roulement, soit en se focalisant sur la consolidation des fonds propres, soit en choisissant des mesures de réduction des actifs. On dira donc que l'on agit en consolidation ou en réduction...

1. En consolidant les capitaux permanents de l'entreprise, on pourra notamment passer par des apports personnels en comptes courants (avec engagement de blocage sur une certaine période), ou via augmentation de capital par les associés actuels ou encore en ouvrant ce dernier à de nouveaux associés, voire en passant par un nouvel emprunt à moyen ou long terme ou via renégociation des délais de remboursement des emprunts en cours.
2. En réduisant votre actif immobilisé, autre hypothèse, vous pourriez par exemple procéder à une cession-bail - lease-back, c'est-à-dire céder certaines immobilisations à une société financière qui vous les paiera et vous en laissera l'exploitation moyennant une redevance locative, ou transformer un dépôt de garantie en caution bancaire, ou encore céder les actifs matériels ou financiers qui ne sont pas vraiment nécessaires...

Comment réduit-on le besoin en fonds de roulement?

Là, à nouveau, différentes actions sont possibles pour diminuer le(s) besoin(s) en fonds de roulement. On peut ainsi tenter de réduire les besoins en se positionnant sur une série de données constatées dans le processus ou, au contraire, influencer certaines habitudes supposées grever trop rapidement les finances de l'entreprise. On agira donc...

1. En réduisant le cycle d'exploitation par des délais de stockage de

matières premières et de produits finis ou de marchandises plus courts, en accélérant aussi les process de fabrication, ou en ne stockant pas systématiquement les produits à rotation (très) lente... C'est en fait une approche à la fois fine et très profonde, comme passer par des achats plus fréquents pour des montants moins élevés (il faudra alors bien sûr étudier l'impact lié aux effets volumes, et notamment les coûts logistiques...).

2. En agissant sur les délais de règlement des factures. Cela se fera auprès des fournisseurs, par exemple en privilégiant les paiements à échéance plutôt que comptant en l'absence d'escompte ; mais aussi auprès des clients, en les incitant à payer plus rapidement pour un meilleur service.

Bon sens et équilibre

Expliquée ainsi, la notion de trésorerie correcte paraît certainement simple. Elle est en tout cas logique et incontestable. Sauf que la réalité quotidienne de l'entreprise ne permet pas nécessairement d'agir, et de réagir, avec toute la rigueur que le bon sens et les règles de l'équilibre comptable exigent. Ce petit condensé vous invite peut-être simplement à vous interroger quant à votre propre trésorerie en vous disant que la «vraie» vie de patron est bien loin des théories, mais que la spirale négative s'emballerait souvent quand aucun filet de sécurité n'a été mis pour parer les éventuelles difficultés. Pensez-y, y compris voire même surtout quand tout va bien. ■

>> DANS LE PROCHAIN NUMÉRO, NOUS ABORDERONS LES NOTIONS DE LIQUIDITÉ ET DE SOLVABILITÉ À TRAVERS QUELQUES RATIOS-CLÉS UTILES EN TOUTES CIRCONSTANCES...

 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 58 - 061 29 30 47



Jérôme Stoz



Benoît Lescrenier

