

Comment améliorer la gestion de sa trésorerie ?

Bien des entreprises naviguent à vue et font supporter par leurs fournisseurs le fardeau de leur difficultés de trésorerie. En effet, dans bien des cas, les banques ne sont pas disposées augmenter leur engagement.

Il est couramment admis que le problème le plus lancinant de beaucoup de PME en Suisse vient de leur difficulté à obtenir un crédit de trésorerie suffisant auprès de leur banque. Même avec un volume d'affaires respectable ou des commandes prometteuses, sans couverture adéquate (par exemple, titres hypothécaires ou papiers-valeurs dans le cadre des valeurs d'avance), la propension du bailleur de fonds à prendre des risques reste faible. En effet, alors que les factures remises en garantie ne sont généralement reconnues que comme moyen d'information, la banque accepte rarement d'accorder plus d'un tiers du montant des fonds propres en avances non couvertes. Cette ancienne règle, oubliée pendant quelques années, provoque aujourd'hui, lorsqu'elle est appliquée sans nuances, de multiples difficultés : gestion périlleuse de la liquidité, allongement des délais de paiements, augmentation des frais administratifs, ralentissement de l'activité... Dans ce contexte, il est vital que les PME connaissent parfaitement leur cycle d'exploitation pour maîtriser les besoins financiers à court terme qu'il génère.

La détermination des besoins financiers à court terme

S'il est évident pour chacun que les entrées et les sorties de fonds d'une exploitation ne coïncident pas dans le temps, la gestion financière à court terme de bien des entreprises reste souvent très rudimentaire.

Pour déterminer les besoins financiers, un certain nombre d'indicateurs sont indispensables :

- délais de paiement aux créanciers
- durée de stockage et de production
- délai de paiements des clients

Au bilan, ce décalage naturel du cycle d'exploitation apparaît sous forme de différence entre les actifs et passifs d'exploitation (schématiquement les postes : stocks + clients + effets escomptés non échus – fournisseurs) ; cette différence, appelée *besoin en fonds de roulement*, est normalement financée par la partie des capitaux permanents qui dépasse le montant des immobilisations et par un crédit de trésorerie. Cet indicateur peut subir de fortes variations à court terme sous l'influence des paramètres suivants :

- volume d'affaires, prix de vente
- conditions de règlement aux fournisseurs (acomptes, délais et modes de paiement...), prix d'achat
- conditions de règlement des clients
- besoin de stock, taux de rotation
- conditions du crédit de trésorerie
- autofinancement...

Ces variations peuvent également être de nature saisonnière. Par souci de simplification, on peut calculer leur impact sur le besoin de financement à partir des chiffres d'affaires mensuels ou trimestriels prévus. Dans tous les cas, l'établissement d'un plan financier est nécessaire à une bonne gestion de trésorerie. Cela d'autant plus que toute variation du volume d'affaires provoque un accroissement du besoin en fonds de roulement. Ainsi, par exemple, dans le cas d'une contraction, les décisions d'achats et d'investissements dans le cycle d'exploitation ne sont en général corrigées qu'après avoir constaté une baisse marquée des ventes. En plus, la réduction des achats se traduit par une diminution du crédit fournisseurs et les stocks ne se résorbent qu'à un rythme ralenti. A court terme, le besoin en fonds de roulement est donc susceptible d'augmenter. Un plan prévisionnel permet alors de comparer les besoins à court terme avec les montants mobilisables, en particulier sous la forme d'avances de trésorerie.

La marge de manœuvre des PME

L'entrepreneur n'a en réalité qu'une marge de manœuvre assez réduite. En effet, dans la plupart des cas, comme on l'a vu, les crédits de trésorerie obéissent à des règles d'octroi très restrictives. Par ailleurs, compte tenu de fonds propres généralement faibles, les possibilités de financement à long terme sont également limitées.

Autrement dit, le patron d'une PME ne dispose souvent que d'un nombre restreint d'opportunités :

- tirer au maximum son crédit fournisseurs, ce qui ne va pas sans coûts ou risques supplémentaires (suppression d'escompte ou de remise, restrictions de livraisons...)
- revoir les conditions de ventes (acomptes, raccourcissements des délais de paiement...) et contrôler rigoureusement le recouvrement des créances, au besoin, par l'intermédiaire d'un office spécialisé
- réduire le cycle d'exploitation par des mesures de réorganisation (diminution des stocks en fonction des degrés de priorité ABC des produits, par exemple)
- réduire les coûts fixes d'exploitation
- couvrir les risques (change, pertes sur débiteurs...)

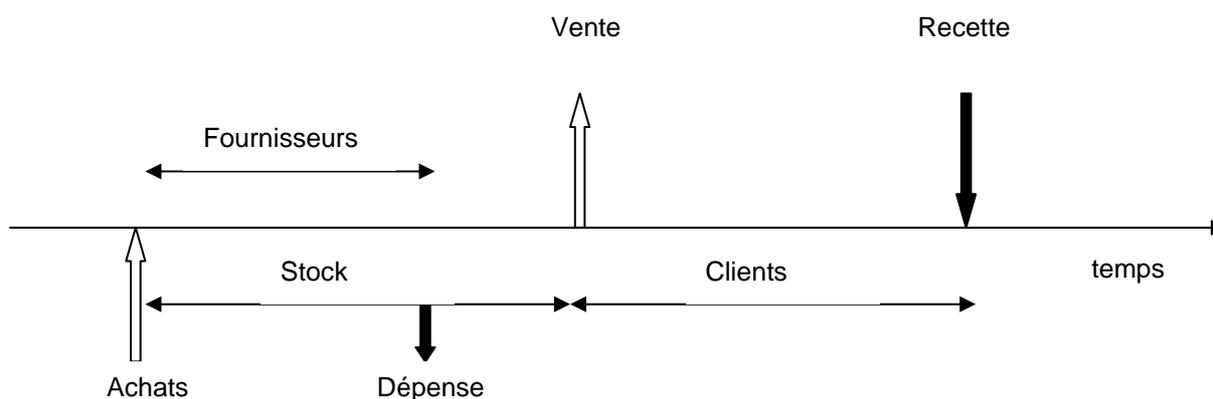
D'un autre côté, ce même patron aura probablement avantage à éviter de mobiliser des ressources pour des engagements à long terme ou, s'il n'a pas suivi ce principe, à se désengager pour être en mesure de mieux couvrir son besoin en fonds de roulement.

Un défi renouvelé

Dans le contexte économique d'aujourd'hui, un patron de PME doit accorder une attention soutenue à la gestion financière à court terme de son exploitation. En effet, même une entreprise qui semble en bonne situation avec une forte croissance de ses ventes, une productivité qui s'améliore et une rentabilité appréciable peut connaître des problèmes de trésorerie tels qu'elle doive finalement cesser son activité. Toutes les PME devraient donc avoir un plan financier à court terme pour une remise en cause régulière des conditions de leur succès.

Claude Meylan
11.3.1999

Tableau 1 : Besoins de financement provenant du cycle d'exploitation (schéma simplifié)



Les besoins financiers issus du cycle d'exploitation (besoin en fonds de roulement) correspondent aux décaissements provoqués par les achats, le stockage, la production et la commercialisation (y compris les coûts administratifs et indirects) jusqu'à la réalisation du produit de la vente (recette).

Tableau 2 : Couverture du besoin en fonds de roulement

<p>Actifs d'exploitation</p> <p>Stocks (matières, travaux en cours, produits finis)</p> <p>Clients</p> <p>Effets à recevoir</p> <p>Avances aux fournisseurs</p> <p>Charges payées d'avance</p>	<p>Passifs d'exploitation</p> <p>Fournisseurs</p> <p>Avances sur travaux</p> <p>Charges à payer</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Besoin en fonds de roulement</p>
---	---

Le besoin en fonds de roulement est d'ordinaire financé par un crédit de trésorerie et par le surplus des fonds propres (y compris autofinancement) et des crédits à long terme sur les actifs immobilisés.