

# Gestion de la Trésorerie

*J'AI DU BÉNÉFICE MAIS OÙ EST PASSÉ MA TRÉSORERIE ?*

## A MISE EN SITUATION

### ① SITUATION INITIALE

Prenons une entreprise qui a de plus en plus de peine à régler l'ensemble de ses charges (locaux, salaires, énergies, matériel, consommables, etc.). Pourtant, la comptabilité montre que l'entreprise fait du bénéfice.

### ② DÉCLENCHEUR

L'entreprise est actuellement en forte croissance et vient d'embaucher. Elle détecte rapidement qu'elle reçoit le paiement de ses clients en moyenne deux mois plus tard, alors que ses collaborateurs sont payés tout de suite. La forte croissance aggrave le problème de trésorerie, puisque le décalage se fait sur un chiffre d'affaires plus important.

Deux ans plus tard, l'ensemble des mesures ont porté leurs fruits ; l'entreprise est florissante, elle n'utilise plus qu'occasionnellement, et pour quelques jours seulement, la ligne de crédit de sa banque.

L'entrée dans le Lemanex lui a permis de faire encore grandir sa clientèle, qui paie dorénavant en avance.

Elle a stabilisé sa marge et propose des services à prix concurrentiels, tout en assurant sa pérennité financière.

Elle n'a plus besoin de mettre à jour son tableau prévisionnel de trésorerie, la gestion budgétaire et le suivi comptable étant suffisant pour le pilotage des finances.

### ③ PÉRIPÉTIES

En outre, en raison de tous les projets en cours, les personnes en charge de la facturation client ne sont pas à jour. Elles travaillent déjà 50 heures par semaine et n'arrivent plus à suivre.

### ⑤ SITUATION FINALE

### ④ RÉOLUTION

Les collaborateurs se réunissent et décident que toute la facturation sera réalisée de manière centralisée par un collaborateur dédié, qui sera par ailleurs libéré d'autres tâches, externalisées.

Un plan de trésorerie est mis en place pour chiffrer l'ampleur du déficit structurel dû au décalage de deux mois entre le paiement des charges et l'encaissement des revenus. Au vu des fonds propres accumulés de l'entreprise, le déficit structurel est chiffré à environ un mois de charges.

Pour pallier ce déficit structurel, une ligne de crédit d'environ un mois de charges est négociée avec sa banque, afin de permettre un découvert.

De plus, l'entreprise décide de travailler sur trois axes pour diminuer son déficit structurel : elle entre dans le crédit mutualisé Lemanex afin de bénéficier d'un découvert sans intérêt ; elle négocie des paiements partiels d'avance sur tous ses nouveaux mandats ; elle travaille sur l'augmentation de sa marge, afin d'augmenter son bénéfice et de disposer de fonds propres en adéquation avec sa nouvelle taille.

# B BONNES PRATIQUES CONCRÈTES



## Problème de Trésorerie ou de Modèle d'affaires ?

- **La comptabilité pour faire la part des choses.** Identifier, s'il s'agit bien d'un **problème de trésorerie** (difficulté à couvrir le décalage entre les dépenses et les rentrées d'argent) et non d'un **problème de modèle d'affaires** (marges trop faibles, bénéfice en baisse, pertes comptables).
- **Analyse prévisionnelle.** En cas de **changement d'échelle** lié à l'activité (nouveaux locaux, embauche, croissance rapide, investissements importants, etc.), une analyse prévisionnelle de trésorerie est nécessaire, en plus de l'analyse du bénéfice potentiel (budget prévisionnel).



## Mesurer un problème de trésorerie

- **Plan de trésorerie.** Cet outil type permet d'évaluer, **mois par mois**, les rentrées et les sorties d'argent (cf. modèle annexé & capsule vidéo). Il ne faut pas le confondre avec le budget, qui vise à dégager une vision économique (bénéfice ou perte). Le plan de trésorerie intervient seulement une fois qu'un problème de trésorerie est détecté, afin de **quantifier le problème et d'identifier sa source**.



## Gérer la facturation client

- **Discipline de la facturation et suivi des débiteurs.** La régularité de l'émission des factures clients est primordiale : prévoir du temps pour le faire et **intégrer la facturation client dans les processus internes**, avec le suivi des débiteurs (rappels) afin de diminuer les factures impayées. Les « mauvais payeurs » sont peu nombreux, contrairement aux oublis.
- **Échelonnement et/ou mensualisation des factures.** Pour les mandats courts, échelonner les paiements permet des **rentrées d'argent plus régulières** et avant la fin du travail/service. Pour les mandats réguliers et à long terme, facturer si possible la prestation en amont, sur la base d'un devis, et **mensualiser les factures en les équilibrant en fin d'année**. Penser à le préciser lors de la rédaction des contrats.



## Gagner de la souplesse dans sa trésorerie

- **Négociation avec ses partenaires.** En cas de problème de trésorerie, négocier les délais en amont avec les fournisseurs afin de diminuer les frais de rappel, sommation, poursuite, etc. **Les fournisseurs préfèrent être payés en retard que pas du tout.**
- **Un compte bancaire spécifique pour la TVA et les assurances sociales.** Créer un compte ad hoc pour le **dépôt mensuel anticipé des montants** fixes et ponctuels peut aider à gérer ces dépenses : y verser les montants équivalant aux taux à chaque réception de facture permet d'avoir la liquidité à disposition le moment venu.
- **Lemanex : crédit mutualisé à taux 0.** Participer au système de crédit mutualisé inter-entreprises de la monnaie locale « Le Léman » qui offre des lignes de **crédit de fonctionnement sans taux d'intérêt** à l'intérieur du réseau.
- **Ligne de crédit bancaire.** Si nécessaire, à court terme, demander une ligne de crédit bancaire (payante que lorsqu'on l'utilise) qui couvre un mois de salaires pour permettre de **faire le joint pendant quelques jours**.
- **Augmentation de ses fonds propres.** Par une redistribution interne du budget, une augmentation des marges et donc du bénéfice, ou une augmentation du capital (parts sociales, actions), ce qui permet de **dégager une réserve** pour couvrir les différentiels de rentrées et sorties de liquidités.

### DOCUMENTS RESSOURCE

- *Plan de trésorerie (document)*
- *Capsule vidéo «Gestion de la trésorerie»*
- *et les autres fiches synthétiques & capsules vidéo des bonnes pratiques*

### SUR NOTRE SITE

[www.apres-ge.ch](http://www.apres-ge.ch)