

PILOTER SA TRÉSORERIE

POUR ANTICIPER LES DIFFICULTÉS



INTRODUCTION

UN PREMIER RENDEZ-VOUS CONSACRÉ À UN INDICATEUR CENTRAL : LA TRÉSORERIE

dans le cadre du cycle organisé par LORR'UP :
Prévention et gestion des difficultés des entreprises

Avec un regard croisé



Olivier MEYNADIER

Banque de France
Meurthe & Moselle



Audrey CHUSTE

Banque de l'Orme
Caisse d'Épargne
Grand-Est Europe

Ce que nous allons aborder

- Lire les premiers signaux de tension
- Construire une vision prévisionnelle
- Comprendre l'origine du besoin
- Mobiliser les bons interlocuteurs au bon moment

POURQUOI PARLER DE TRÉSORERIE AVANT LES DIFFICULTÉS ?

LA TRÉSORERIE EST SOUVENT LE PREMIER RÉVÉLATEUR DES TENSIONS DE L'ENTREPRISE.

Ce que la trésorerie rend visible

- Décalages d'exploitation
- Retards d'encaissement
- Marges insuffisantes
- Charges mal calibrées

Ce que l'anticipation permet

- Identifier les tensions plus tôt
- Préserver les options disponibles
- Gagner du temps dans la décision



SUIVRE SA TRÉSORERIE : PASSER DU SOLDE BANCAIRE AU PILOTAGE

LE SOLDE DU COMPTE DONNE UNE PHOTOGRAPHIE. LE PRÉVISIONNEL DONNE UNE TRAJECTOIRE.



Flux à projeter

- Encaissements clients attendus
- Autres rentrées prévues
- Décaissements à venir



Rythme de suivi

- Mensuel pour la tendance
- Hebdomadaire en cas de flux irréguliers ou de tension



Point d'attention

- Facturation \neq encaissement
- Solde positif en fin de mois \neq absence de besoin intermédiaire

BFR : COMPRENDRE LE BESOIN CRÉÉ PAR L'ACTIVITÉ

LE BFR MESURE LA TRÉSORERIE MOBILISÉE
PAR LE CYCLE D'EXPLOITATION.

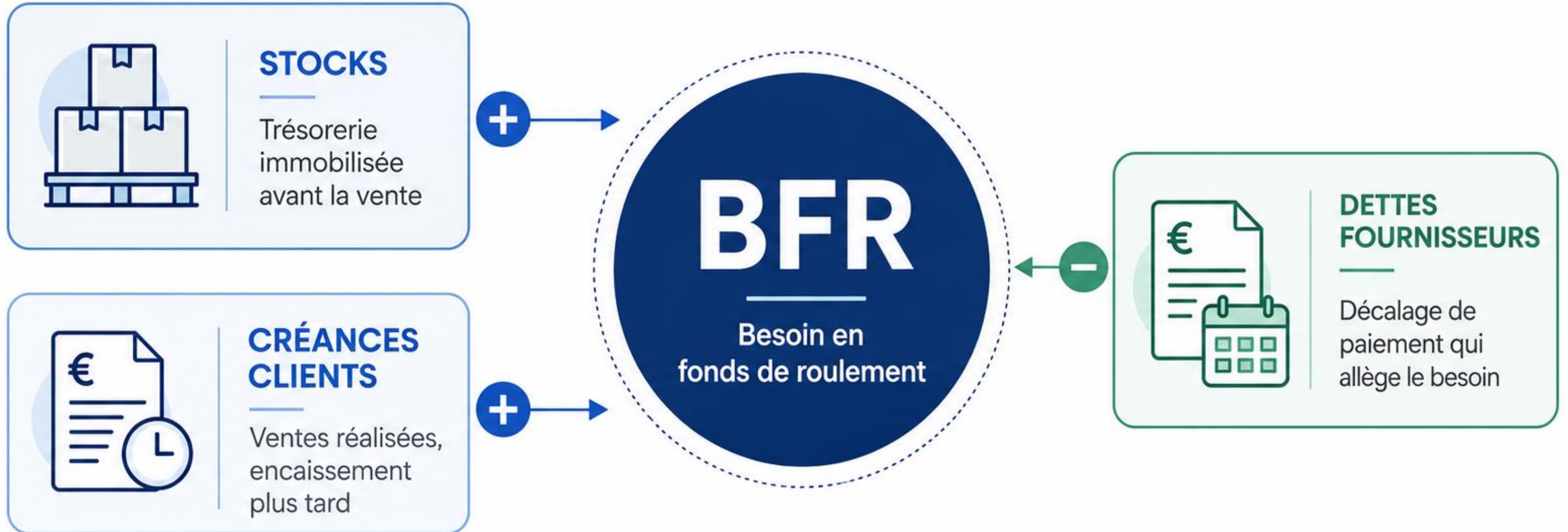
Ce qui crée le décalage :
Clients – Stocks – Fournisseurs

*Le BFR permet de comprendre si le besoin de trésorerie
vient du fonctionnement normal de l'activité ou d'un
déséquilibre plus durable.*



LE BFR : SES 3 COMPOSANTES

3 éléments clés qui impactent votre besoin en trésorerie



Le BFR correspond à la **trésorerie mobilisée** par le cycle d'exploitation.

SEUIL DE RENTABILITÉ : À PARTIR DE QUAND L'ACTIVITÉ COUVRE LES CHARGES

LE SEUIL DE RENTABILITÉ FIXE LE NIVEAU D'ACTIVITÉ NÉCESSAIRE POUR COUVRIR LES CHARGES.

Chiffre d'affaires

Le niveau d'activité réellement atteint.

Marges

Ce qui reste après les coûts directement liés aux ventes.

Charges fixes

Ce que l'entreprise doit payer, même si l'activité baisse.

Le seuil de rentabilité aide à distinguer une tension de trésorerie ponctuelle d'un modèle économique insuffisamment équilibré.

DETERMINATION DU SEUIL DE RENTABILITE

I/ Détermination de la marge sur coûts variables

Chiffre d'affaires HT (réalisé et/ou prévisionnel)		10 000 €
Charges variables (réalisées et/ou prévisionnelles)	(-)	5 000 €
Marge sur Coûts variables	(=)	5 000 €

II/ Détermination du taux de marge sur coûts variables

Marge sur coûts variables		5 000 €
Chiffre d'affaires HT (réalisé et/ou prévisionnel)	(/)	10 000 €
Taux de Marge sur Coûts variables x100	(=)	50%

III/ Détermination du seuil de rentabilité

Charges fixes (réalisées et/ou prévisionnelles)		3 000 €
Taux de Marge sur Coûts variables x 100	(/)	50%
Seuil de rentabilité	(=)	6 000 €

REPÉRER LES SIGNAUX FAIBLES AVANT L'IMPASSE

**LES DIFFICULTÉS DE TRÉSORERIE
S'INSTALLENT SOUVENT PAR ACCUMULATION
DE PETITS DÉCALAGES.**

retards clients récurrents
découvert utilisé de plus en plus tôt
reports de charges fiscales ou sociales
fournisseurs payés plus tardivement
baisse de marge
besoin de trésorerie qui revient chaque mois
perte de visibilité à 30 ou 60 jours



AGIR TÔT : LES LEVIERS OPÉRATIONNELS

AVANT DE CHERCHER UNE SOLUTION
FINANCIÈRE, IL FAUT IDENTIFIER L'ORIGINE DU
BESOIN

Encaissements

- Facturer sans délai
- Relancer de manière structurée
- Revoir les conditions de paiement

Décaissements

- Prioriser les règlements
- Négocier certains délais fournisseurs
- Solliciter des échéanciers fiscaux ou sociaux

Financement court terme

- Mobilisation du poste clients
- Ligne de trésorerie adaptée
- Financement ponctuel ou saisonnier

Le bon levier dépend de la cause du besoin, de sa durée et de sa capacité de remboursement.

DIALOGUER AVEC SA BANQUE

UNE BANQUE PEUT TRAVAILLER SUR UN BESOIN EXPLIQUÉ, DOCUMENTÉ ET ANTICIPÉ. ELLE PEUT BEAUCOUP MOINS AGIR EFFICACEMENT SUR UNE DEMANDE FORMULÉE DANS L'URGENCE.

Une demande de trésorerie doit permettre de comprendre trois éléments :

- l'origine du besoin : retard d'encaissement, croissance, stocks, saisonnalité, perte de marge, investissement, décalage de financement ?
- le montant du besoin : combien manque-t-il réellement ?
- la durée du besoin : s'agit-il d'un creux ponctuel, d'un besoin sur quelques semaines, ou d'une tension plus longue ?



QUAND LA TENSION EST LÀ : NE PAS RESTER SEUL

PLUS LES INTERLOCUTEURS SONT MOBILISÉS TÔT, PLUS LES DISCUSSIONS PEUVENT ÊTRE ORGANISÉES.

Quand la trésorerie devient tendue, le premier réflexe est souvent de gérer seul, au fil de l'eau. C'est compréhensible, mais c'est rarement le plus efficace.

- Appuis de proximité : Expert-comptable, Banque, Créanciers principaux
- Interlocuteurs publics : URSSAF, Administration fiscale, Médiation du crédit, Médiation des entreprises
- Cadres confidentiels de négociation : Mandat ad hoc, Conciliation

Solliciter un accompagnement tôt permet de reprendre la main sur le calendrier et les discussions.



SUIVRE, ANTICIPER, DIALOGUER

TROIS RÉFLEXES POUR GARDER LA MAÎTRISE DE SA TRÉSORERIE

SUIVRE

Un tableau simple, actualisé régulièrement

ANTICIPER

Une projection des encaissements et décaissements, au-delà du solde bancaire.

DIALOGUER

Des échanges précoces, documentés, avec les bons interlocuteurs.

MERCI POUR VOTRE ATTENTION

BANQUE
DE L'ORME | 
SAUVEGARDE ET RETOURNEMENT DES ENTREPRISES

 CAISSE
D'ÉPARGNE


BANQUE DE FRANCE
EUROSYSTÈME

