

**Partie I**  
**Gérer la dimension**  
**financière**





**Figure 1.1 Jongler avec les chiffres c'est pas sorcier !**

Le banquier a des attentes précises tant en termes d'informations et de documents que vous lui communiquerez qu'en termes de relation commerciale. De votre côté, vous devez être réactifs et anticiper au plus tôt les évolutions de votre exploitation.

« Plus que dans la GE, la TPE et la PME sont très souples, mais je crois qu'elles prennent moins rapidement que d'autres, des décisions du type se séparer de quelqu'un. Des fois, elles tardent un peu à s'ajuster. »

Pascal O., banquier



# 1

## Comprendre les sources de financement de l'entreprise

« Très souvent, le dirigeant d'entreprise n'a pas conscience des difficultés. Parfois il les surestime en se disant qu'il a un problème de trésorerie et qu'il n'ose pas en parler à son banquier alors qu'il a des "papiers" à mobiliser. Parfois il les sous-estime et il n'a rien vu venir. Souvent, on a l'impression que quand on alerte des clients sur un problème de trésorerie, il les découvre en même temps que nous. »

Bruno L., banquier

### 1.1 Besoins et sources de financement de l'entreprise

L'entreprise doit trouver un équilibre entre ses sources et ses besoins de financement. La durée des financements dépend de la durée d'utilisation du bien.

Tableau 1.1 Les besoins de l'entreprise

Long terme	Moyen terme	Court terme
Terrains, immeubles, constructions, machines.	Agencement, climatisation, informatique et bureautique, véhicules, achat de fonds de commerce...	Stocks, créances clients, logiciels, formations...

Pour répondre à ces besoins de financement, l'entreprise peut se financer sur les fonds propres ou par des dettes, notamment les dettes bancaires en fonction de sa taille, de son secteur d'activité et de son cycle de vie. Le crédit-bail et les formules similaires, telles que les locations de longue durée, sont également très fréquentes.

Les fonds propres sont apportés par le créateur de l'entreprise et d'éventuels associés, mais la principale source de financement de la TPE reste le financement bancaire. Cet apport bancaire est adapté selon qu'il finance l'investissement ou les activités quotidiennes (exploitation).

Les durées de financement des entreprises sont plus courtes que pour les particuliers. Ainsi, les crédits destinés à l'équipement ont des durées comprises entre deux et sept ans (moyen terme). Les crédits dédiés à l'investissement ont des durées comprises entre sept et quinze ans au grand maximum (long terme).

Pour ce qui concerne l'endettement, les entreprises ont principalement recours au découvert puis au crédit bancaire et au *leasing*. Les données détaillées sont présentées dans l'annexe 2.

**Tableau 1.2 Les ressources de l'entreprise**

<b>ACTIF</b> Les investissements ou besoins de l'entreprise.	<b>PASSIF</b> Les ressources ou origine des fonds utilisés.	<b>EXPLICATIONS</b>
Investissements/actifs immobilisés. Incorporel : par ex. fonds de commerce. Corporel : machines, terrains, véhicules.	Fonds propres : capitaux investis par les actionnaires.	<i>Lors de la création d'entreprise, vous apportez des fonds.</i>
	Quasi-fonds propres	<i>Compte courant des associés (une forme de prêt du propriétaire à son entreprise).</i>
	Dettes à moyen et long terme	<i>Financement d'une machine, d'un véhicule...</i>
Engagements d'exploitation : créances clients, stocks...	Dettes d'exploitation : crédits fournisseurs, ligne de trésorerie.	<i>Délai de paiement accordé par vos fournisseurs, découvert octroyé par la banque...</i>

Les banques accompagnent les entreprises dans leurs investissements en proposant des financements dont la nature est fondée sur la liquidité du bien, et sur la garantie qu'elles ont sur ce bien.

En effet, quel que soit votre besoin de financement, le banquier vous demandera des garanties pour s'engager financièrement :

- ▶ Des garanties personnelles et morales des actionnaires et du dirigeant.
- ▶ Des garanties réelles (hypothèque, gage, nantissement) de votre fonds de commerce ou des terrains et immeubles de l'entreprise.
- ▶ Des polices d'assurance.

Par ailleurs, le banquier utilise les cautions accordées par d'autres organismes pour prendre ses décisions. Un dossier étudié favorablement par OSEO ou des organismes professionnels constitue un signal positif.

« Dans d'autres cas, on va confronter notre réflexion avec celles des organismes de caution qui ont un avis plus "métier". Leur contre-garantie est souvent un point assez important.

Une boulangerie qui serait refusée pour un cautionnement, il faudrait qu'on ait d'excellent argument pour la suivre parce que si le cautionnaire nous dit qu'il n'y a pas, c'est qu'il a des bonnes raisons de le faire.

Ces partenaires sont assez variés. Il y a par exemple l'ACTI (Société de caution mutuelle des artisans commerçants et travailleurs indépendants) pour l'artisanat. Il y a aussi l'ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique). Les banquiers ont souvent une présence dans leurs comités. OSEO, ils prennent beaucoup de choses, même des dossiers qu'ils auraient refusés auparavant, mais c'est leur rôle de prendre plus de risques. Ils délivrent une garantie. »

Yves N., banquier

## 1.2 Le cycle d'exploitation

L'entreprise aura donc besoin de financer des activités de long terme, de moyen terme et de court terme. Le cycle d'exploitation comprend toutes les activités quotidiennes : rémunération des salariés, règlement des fournisseurs, charges financières, charges sociales, taxes et impôts dus à l'État.

La trésorerie correspond à la capacité de votre entreprise à faire face à ses engagements. Votre apport en capital, votre endettement et votre résultat doivent permettre de financer vos immobilisations, vos stocks et vos créances clients.

Une trésorerie saine repose en particulier sur l'équilibre de votre cycle d'exploitation : les dettes (crédits) obtenues auprès de vos fournisseurs permettent de financer vos stocks et les crédits accordés aux clients. Ces crédits interentreprises représentent un mode de financement majeur de l'économie. Alors que les délais clients sont de l'ordre de quarante-neuf jours, les délais fournisseurs sont d'environ cinquante-six jours (voir le détail dans l'annexe 1). C'est ce que l'on appelle le besoin en fonds de roulement (BFR). Lorsque la somme de votre valeur stockée et de vos créances clients n'est pas financée par votre crédit fournisseur, vous avez un besoin en fonds de roulement d'exploitation. Pour le financer, les banques proposent principalement deux types de produits bancaires :

- ▶ La ligne de trésorerie (ou crédit de caisse) qui est utilisée pour gérer le décalage temporaire (et non structurel) entre les recettes et les dépenses. Elle finance le besoin en fonds de roulement.
- ▶ L'escompte (comme pour Dailly<sup>1</sup>, la banque n'assume pas le risque) ou l'affacturage (le factor, qui achète les créances, assume le risque).

.....  
Attention : le crédit de caisse engendre des charges financières importantes et traduit un problème de gestion de trésorerie. Si vous avez un besoin permanent de financement de l'exploitation, il y a un problème ! La banque ne doit financer que des besoins saisonniers.  
.....

Ces solutions bancaires engendrent un coût élevé. Le principe consiste pour l'entreprise à déposer auprès de sa banque les factures qu'elle détient sur ses clients en échange du financement de ces créances. Lorsque la banque ne parvient pas à solder ces actifs :

- ▶ Elle demande le remboursement à l'entreprise dans le cas de Dailly ou de l'escompte.
- ▶ Elle assume le risque dans le cas de l'affacturage.

.....  
Le crédit-bail : ce mode de financement permet d'acquérir des actifs sans avoir d'apport personnel. Il présente toutefois un surcoût par rapport aux formules de crédit classique vues plus haut.  
.....

Le meilleur moyen de réduire le besoin en fonds de roulement est de financer son niveau permanent par du capital. Seules les fluctuations liées à l'activité seraient ainsi financées par la banque. Prévoir le niveau du BFR est donc un enjeu, car il est la principale explication de la trésorerie.

1 Le dispositif Dailly ou Loi Dailly est un dispositif qui permet à une entreprise de bénéficier d'un crédit en échange de la production de créances sur des clients.



## 1.3 La gestion de trésorerie

Pour communiquer avec votre banquier, votre document principal sera le prévisionnel de trésorerie. Ce document permet d'anticiper la situation financière à court terme en listant tous les encaissements et décaissements prévus de l'entreprise.

Vous devez imaginer plusieurs scénarii d'activité et pour chacun d'eux, chiffrer les ventes, les achats, les charges de personnel, les investissements et leurs amortissements, les financements et leurs éventuelles charges financières. Vous devez réfléchir à vos hypothèses et les comparer aux pratiques de la concurrence pour vérifier leur réalisme. Votre expert-comptable a l'habitude de ce genre de travail et pourra vous dire objectivement si c'est le cas et donc si vous pouvez être plus optimiste que pessimiste.

« Comme je faisais du chiffre, je pensais naturel de me prélever un salaire, je n'avais pas écouté les conseils prudents de mon expert-comptable. Je ne me rendais pas compte que je ne margeais pas assez. Six mois plus tard, j'avais des capitaux propres négatifs, et une note dégradée de la COFACE. Mes principaux fournisseurs ont décidé de ne plus me faire d'avance : il a fallu que je recrée deux mois de trésorerie alors même que mes marges étaient au plus bas. J'ai payé mon manque de prudence au prix fort : j'ai déposé le bilan. »

Arnaud B., artisan en bâtiment

L'expérience d'Arnaud illustre parfaitement l'enjeu et les risques de la gestion de trésorerie. Dans cette situation, son prévisionnel était trop optimiste ; il se fondait notamment sur un cadre fiscal plutôt avantageux qui a été réduit par la suite. Il faut donc prêter une grande attention aux illusions fiscales.

« Quand je suis allé voir mon banquier, j'étais en pleine crise de trésorerie. Mes fournisseurs me refusaient leur crédit et exigeaient le paiement comptant. Je suis alors allé voir mon banquier, qui n'avait plus de solution à me proposer. Je pense que si j'étais allé le voir quelques mois plus tôt, j'aurais pu éviter le dépôt de bilan. »

Arnaud B., artisan en bâtiment

Ce contre-exemple montre l'effet dévastateur du manque de prévision et d'anticipation. L'observation des écarts existant entre prévisions et réalisations est du plus grand intérêt. Les causes de ces écarts proviennent-elles

de la conjoncture, de l'environnement économique, de la concurrence, d'une erreur d'appréciation, de nouvelles habitudes de consommation ? Il est important de bien les analyser pour pouvoir s'adapter en conséquence.

« Il y a une lacune qu'on rencontre assez souvent, c'est la méconnaissance de la marge par chantier. Souvent, le dirigeant sait globalement ce qu'il gagne d'une année sur l'autre, mais assez rarement chantier par chantier. »

Bernard C., banquier

Après avoir évalué votre projet sur le plan stratégique et opérationnel, le banquier accordera une grande importance aux informations fournies. Il s'en servira pour évaluer votre projet sur le plan financier :

- ▶ L'évolution de la capacité d'autofinancement de l'entreprise et de la trésorerie.
- ▶ Votre niveau d'engagement relativement aux engagements bancaires (fonds propres/total bilan).
- ▶ Votre capacité à gérer votre trésorerie et vos stocks (besoin de financement d'exploitation).
- ▶ Votre capacité à rembourser vos frais financiers.

Plusieurs documents sont alors indispensables à son analyse. Vous devez pouvoir les commenter et justifier les chiffres qui les composent. Il s'agit de votre plan de trésorerie, de votre compte de résultat prévisionnel, de votre bilan prévisionnel. À l'aide de ces trois documents, vous pourrez formaliser votre plan de financement.

Le plan de trésorerie enregistre les flux de trésorerie (encaissements et décaissements) qu'ils soient existants ou à venir et les décompose en trois catégories : l'exploitation, l'investissement et le financement.

L'exemple suivant présente un budget de trésorerie d'exploitation, comprenant des achats et des ventes dans un négoce simple.

Les achats sont réglés pour la moitié au comptant et pour l'autre moitié à deux mois. On aura ainsi, au troisième mois un décaissement de 50 correspondant à 25 du paiement des achats du premier mois et 25 du paiement comptant des achats du troisième mois.

Les ventes sont payées au comptant par les clients.