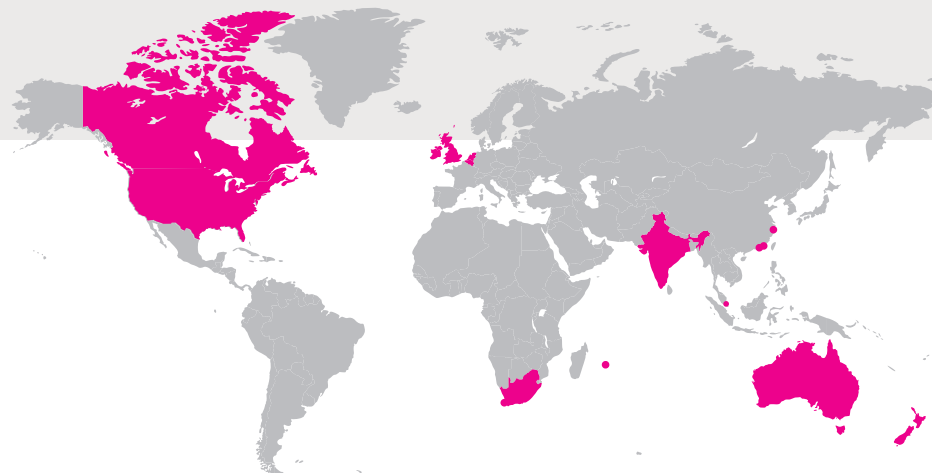




NE VOUS PRÉOCUPEZ PLUS DE LA LIQUIDITÉ!

Flux de trésorerie





« L'an passé, nous avons un problème monumental de flux de trésorerie et notre CFO a réussi à nous calmer et à nous ramener sur la bonne voie. »

Dave Knight, Igence



Sommaire de gestion

Une gestion précaire du flux de trésorerie peut entraîner des problèmes substantiels, même pour les entreprises les plus rentables. À moins de déterminer la cause des problèmes de flux de trésorerie de l'entreprise et d'y remédier, et de mettre en place des systèmes de gestion, l'entreprise court un très grand risque d'échec.

La dure vérité est que, sans liquidités, une entreprise sera incapable de s'acquitter de ses obligations en matière de paie, de payer ses fournisseurs et ses créanciers et, dans le pire des cas, sera forcée d'interrompre toute activité commerciale.

Sans stratégie bien définie et bien encadrée pour éviter de rencontrer des problèmes de trésorerie, ni plan permettant d'améliorer le flux de trésorerie si de tels problèmes surgissent, plusieurs entreprises seront en difficulté, y compris la vôtre.

Points saillants

- Principales causes de problèmes de flux de trésorerie dans une entreprise
- Comment un CFO à temps partiel peut-il vous aider à éviter ou à résoudre les problèmes de flux de trésorerie et à prévenir une récurrence?



Présentation

Peu importe si votre produit ou votre service est incroyable, votre part de marché est plus importante que celle de vos concurrents, votre équipe est très productive ou si vous avez un flux constant de nouveaux clients, votre entreprise risque de disparaître si vous n'avez pas une bonne emprise sur le flux de trésorerie.

Vous pouvez croire que votre entreprise est préservée du danger en raison de sa très forte croissance, mais vous avez tort : une expansion peut aviver les problèmes entraînés par une gestion précaire du flux de trésorerie.

L'argent est l'oxygène nécessaire à toute entreprise. Sans un apport constant, l'entreprise ne peut pas survivre.

Cette notion s'applique même si une entreprise est rentable. Bill McGuinness, consultant en affaires, explique : « La plupart des entreprises sont rentables au moment de la faillite, c'est une triste réalité¹ ».

Sans stratégie clairement définie et bien encadrée pour éviter de rencontrer des problèmes de trésorerie, ni plan permettant d'améliorer le flux de trésorerie si de tels problèmes surgissent, plusieurs entreprises seront en difficulté, y compris la vôtre.

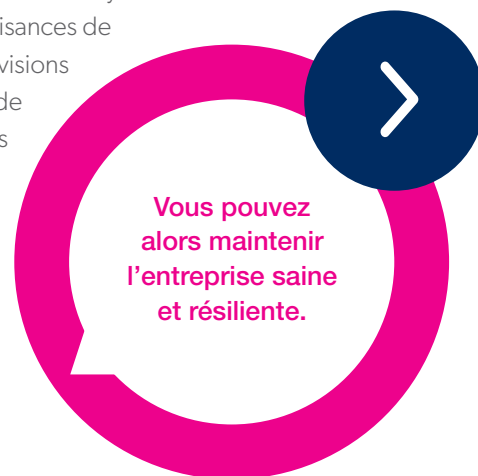
La gestion du flux de trésorerie ne constitue pas une solution à court terme à un problème. Elle doit plutôt faire partie intégrante de l'entreprise.

¹ « Cash Rules: Learn and Manage the 7 Cash flow Drivers for Your Company Success ». McGuinness, Bill. The Kiplinger Washington Editors, Inc., 2000.

Elle s'apparente à une police d'assurance interne pour votre entreprise. Prendre à bras-le-corps son revenu et ses dépenses, et comprendre où l'on se situe, aussi bien aujourd'hui que dans les mois et les années à venir, vous apporte, et apporte au reste de l'équipe de direction, un sentiment de clarté et une certaine tranquillité d'esprit.

Cela facilite aussi la planification et la prise de décision pour vous et votre équipe.

Pour y parvenir, vous devez analyser le flux des rentrées et des sorties d'argent de l'entreprise et le gérer sur une base hebdomadaire, mensuelle et annuelle. Vous devez également prévoir le flux de trésorerie pour une période d'au moins trois mois, de sorte que vous et votre équipe de direction soyez conscients de l'arrivée éventuelle d'insuffisances de liquidités. Ces prévisions vous permettront de couvrir vos besoins en fonds de roulement.



Principales raisons des problèmes de flux de trésorerie

Fondamentalement, vos problèmes de flux de trésorerie proviennent probablement de l'une ou de plusieurs de ces raisons :

Délais de paiement de client

Selon un rapport de 2015 publié aux États-Unis par Taulia Inc., « pour la plupart des répondants, le délai moyen de recouvrement des comptes clients varie de 30 à 40 jours, et plus de 25 % des fournisseurs attendent leur paiement plus de 40 jours.

Les fournisseurs de petites entreprises attendent de plus en plus longtemps pour être payés après la livraison des biens. Cette tendance influence grandement leurs exploitations. Le flux de trésorerie est l'une des principales préoccupations des petites et moyennes entreprises de nos jours. Selon le magazine Forbes, le manque de fonds de roulement à portée de main est la principale raison de l'échec de plusieurs petites et moyennes entreprises.

Pour combler cette lacune, les fournisseurs empruntent souvent, entre des paiements, à des taux onéreux, et cette solution ne fonctionne uniquement que s'ils peuvent être admissibles à un prêt. D'une perspective plus globale, un délai de paiement nuit à la santé financière de la chaîne d'approvisionnement². »

Similairement au R.-U., selon un rapport publié par Bacs Payment Schemes Ltd (Bacs)³, plus des trois quarts des répondants (76 %) sont obligés d'attendre au moins un mois au-delà des modalités convenues au contrat avant d'être payés.

Par conséquent, les entrepreneurs doivent prendre des décisions difficiles pour joindre les deux bouts. Près de 20 % des directeurs d'entreprise ayant souffert des délais de paiement ont affirmé avoir accepté une réduction de salaire afin de conserver de la liquidité au sein de leurs entreprises.

Plus d'un quart (26 %) utilisent leurs lignes de crédit pour joindre les deux bouts et un entrepreneur sur dix fait face tous les mois à un ou plusieurs des défis ci-dessous :

- > Difficulté à payer le personnel à temps.
- > Affacturage de factures.
- > Difficulté d'acquitter les factures courantes.

Près de 23 % des entrepreneurs indiquent qu'un délai de paiement les oblige à retarder le paiement de leurs propres fournisseurs.

Recouvrement déficient des clients

Plusieurs entreprises n'envoient pas assez rapidement les factures. La situation s'aggrave quand il est question de relancer les entreprises ayant des factures impayées.

Si tel est le cas pour votre entreprise, il est important de réaliser que toute vente a déjà entraîné des charges sur les plans de la main d'œuvre, de l'achat des matières premières, de l'entreposage, de la publicité, etc. Si vous ne recouvrez pas ce qui vous est dû, votre situation sera pire que si vous n'aviez jamais effectué cette vente.

Nolan Bushnell, un entrepreneur américain, se plaît à répéter qu'une vente est un cadeau au client jusqu'à l'encaissement de la somme due⁴.

² « Empowering Suppliers, Insight into What Suppliers Use, Want and Expect from early Payment Programs ». Livre blanc de Taulia. T1 2015.

³ « Late payments are forcing businesses to make tough decisions ». Bacs, www.bacsservices.co.uk. 16 février 2015.

⁴ « Finance for the Non-Finance Manager ». Siciliano, Gene. McGraw-Hill Companies, Inc. 2003.



Un inventaire
obsolète peut
immobiliser vos
réserves de liquidités
et vous empêcher
d'acheter de
l'inventaire plus
à jour.

Coûts fixes trop élevés

Pour survivre, une entreprise doit générer plus de revenus que de dépenses pécuniaires. Si non, la survie à long terme est peu probable.

Trois des coûts fixes (dépenses) les plus importants d'une entreprise sont probablement la paie, les dépenses en capital (équipement, matériel et usine) et les charges de bureau.

Prix trop bas

Il est assez courant que les entreprises établissent leurs niveaux de prix au bas de la gamme afin d'essayer de capturer des clients.

Si les dépenses augmentent, les marges bénéficiaires s'en trouvent réduites. Cependant, si les entreprises haussent leurs prix, ils risquent de décourager les clients qui se sont habitués aux bas prix.

Volume de ventes trop faible

Une des approches de plusieurs entrepreneurs face à un faible volume de ventes est de se lancer à la recherche de nouveaux clients. Cette approche entraîne inévitablement davantage de dépenses, car on doit faire de la publicité et du marketing pour attirer ces nouveaux clients.

« Cette forme de financement est une affaire en or pour le client. La somme est habituellement sans contrepartie ni intérêts et le client peut rembourser la dette bien au-delà des modalités de crédit convenues s'il le veut », indique-t-il.

« Qui plus est, à l'opposé des prêts bancaires, le client passe rarement par une évaluation quelconque de son crédit pour obtenir ce crédit généreux et presque illimité. »

Il existe une autre approche plus rentable de stimuler les ventes. Il s'agit d'inciter vos clients actuels ou inactifs à dépenser davantage et plus fréquemment.

Modalités de paiement trop généreuses

Si vos modalités de paiement sont excessivement généreuses (disons de 60 à 90 jours au lieu de 30), vous percevrez que votre entreprise aura toujours à compenser l'insuffisance de liquidités.

Permettre aux clients de payer les produits et les services en arriérés est semblable à offrir à ces entreprises des prêts à court terme sans contrepartie, explique John Toppin, MA, FCA, conseiller financier⁵.

Multiplication des opérations de compte

La multiplication des opérations de compte survient quand l'entreprise connaît une forte croissance (qui oblige à investir davantage en stock, équipement, édifices, personnel, etc.), sans avoir le fonds de roulement correspondant à cette croissance.

Trop de créances irrécouvrables

Même quelques créances irrécouvrables peuvent être suffisantes pour mettre en péril l'entreprise. C'est pour cette raison qu'il est mieux de ne pas trop compter sur un ou deux gros clients.

Trop d'inventaire obsolète

Un inventaire obsolète peut immobiliser vos réserves de liquidités et vous empêcher d'acheter de l'inventaire plus à jour. Si tel est le cas, vous devriez trouver des façons d'en disposer aussi rapidement que possible.



⁵ « Cash Flow: Advice For Business Owners And Finance Managers ». Toppin MA FCA, John. Nomizon Business Publishing, édition Kindle, 30 sept. 2014.

Comment un CFO à temps partiel peut-il vous aider à résoudre vos problèmes de flux de trésorerie?

Le Centre CFO mettra à votre disposition un CFO très expérimenté ayant déjà travaillé pour de grosses entreprises, et ce, pour une fraction du coût associé à l'embauche d'un CFO à temps plein. Autrement dit, vous aurez :

- l'un des meilleurs CFO au Canada qui travaillera avec vous à temps partiel;
- une équipe de soutien locale composée des CFO les plus compétents;
- une équipe nationale et internationale de collaborateurs composée de CFO de premier plan prêts à partager leurs pratiques exemplaires (la puissance de centaines de CFO); et
- un accès à nos réseaux national et international de clients et de partenaires.

Avec tout ce soutien et cette expérience à votre portée, vous obtiendrez de meilleurs résultats plus rapidement. Lors de prises de décision, vous serez plus confiant et mieux informé.

Après tout, vous aurez accès au soutien et au conseil de spécialistes chaque fois que vous en aurez besoin.



Entre autres, votre CFO à temps partiel évaluera l'état du flux de trésorerie de l'entreprise et prendra les mesures suivantes :

Déterminer toutes les menaces immédiates visant l'entreprise

Un CFO à temps partiel examinera tous les éléments qui pourraient mettre en péril la situation financière de l'entreprise si aucune mesure n'est immédiatement prise.

Ces facteurs peuvent être le versement des salaires, le paiement des impôts ou le paiement à terme de biens essentiels, etc.

Contre les menaces imminentes

Votre CFO trouvera des façons de satisfaire à vos besoins financiers les plus urgents et réussira à faire prolonger les délais. Parmi les options :

- Recouvrer les sommes dues auprès de clients en retard. Invitez ces clients à payer en offrant éventuellement un rabais pour paiement immédiat ou demandez un paiement immédiat par carte de crédit.
- Recourir à une entreprise de financement des factures (escompte de factures ou affacturage) pour une rentrée immédiate d'argent. Ces entreprises offrent de vous financer en contrepartie de factures impayées pour une somme. Avec l'escompte de factures et l'affacturage, vous recevrez jusqu'à 85 % de la valeur de la facture en souffrance, parfois en 24 heures. Vous recevrez l'autre 15 %, moins les charges, au moment du paiement de la facture impayée par le client. Un service d'escompte de

factures peut être confidentiel, de sorte que votre client ne connaîtra jamais l'intervention d'un agent financier. Toutefois, les entreprises d'affacturage offrent un service complet de recouvrement (y compris l'envoi de relevés, des appels téléphoniques et la perception des paiements). Vos clients sauront que vous utilisez des services d'affacturage.

- Prévoir des prêts à court terme ou une ligne de crédit d'exploitation avec la banque.
- Examiner d'autres sources de financement (autres que les banques et les établissements de prêts) comme l'autofinancement ou les prêts auprès de la famille et des amis, de partenaires et d'investisseurs, et d'autres méthodes de financement comme le prêt entre pairs.
- Demander de meilleures conditions auprès des créanciers. Vous pourriez découvrir qu'ils sont prêts à prolonger votre échéancier de remboursement.
- Déterminer le problème sous-jacent et le résoudre. Le CFO évalue la situation de l'entreprise pour déterminer la cause des problèmes de flux de trésorerie et résoudre ces derniers pour éviter l'occurrence d'une situation semblable.

Prévenir la persistance des problèmes de flux de trésorerie

En plus de déterminer les menaces imminentes envers l'entreprise et de les contrer, le CFO analysera toutes les rentrées et les sorties de fonds pour déterminer quelles étapes sont passibles d'amélioration et à quel moment il est possible d'économiser. Ces mesures incluent probablement :


- Travailler avec le seuil de rentabilité des ventes (ventes nécessaires pour couvrir toutes les dépenses sans marge bénéficiaire nette).
- Revoir les chiffres de vente des six derniers mois pour vérifier si vous avez dépassé ce seuil de rentabilité. Il est alors possible de calculer le total éventuel de vos ventes pour les deux prochains mois. S'il est peu probable d'atteindre ce seuil de rentabilité, vous devrez prévoir une augmentation des ventes et une réduction des coûts.

- Réduire votre salaire ou vos retraits personnels de l'entreprise jusqu'à l'amélioration de vos revenus.
- Analyser des méthodes pour augmenter vos marges bénéficiaires comme une augmentation des prix. Vous pouvez le faire sans perdre de clients inestimables en leur offrant des biens ou des services regroupés.
- Réduire les coûts. Ce qu'il y a de bien dans la réduction des coûts, c'est qu'il est possible de mettre en œuvre des mesures en une question d'heures ou de jours, à l'opposé des mesures de stimulation des revenus qui prennent davantage de temps à mettre en place et à donner des résultats. Les mesures de réduction des coûts peuvent inclure n'importe laquelle des mesures ci-dessous :

- Interrompre tout projet d'immobilisation non essentiel.
- Examiner l'inventaire et vendre les produits obsolètes, endommagés ou abandonnés.
- Éliminer les produits à faible rotation ou les services les moins demandés de vos offres puisque la vente de biens ou de services non rentables peut éventuellement vous amener à la faillite plus rapidement.
- Négocier auprès des fournisseurs des réductions de prix pour des achats volumineux.
- Penser à la rationalisation. Être une entreprise importante ne veut pas dire être une meilleure entreprise si vous arrivez à peine à survivre. Si vos marges bénéficiaires sont toujours ténues, réévaluez vos objectifs commerciaux. Plutôt que de songer à une expansion, mettez l'accent sur la marge bénéficiaire.
- Abandonner les produits ou les services présentant la plus faible marge bénéficiaire. Ce changement d'orientation pourrait aussi entraîner la réduction de vos emprunts, de votre personnel, de vos campagnes de publicité et de commercialisation, de vos locaux, etc.
- Réduire les coûts de main-d'œuvre (sans déclencher une chute de productivité). Toute mesure de réduction des coûts entraînant une chute du moral de votre personnel aura des répercussions négatives sur la productivité. Votre CFO peut vous conseiller de retarder les

augmentations salariales et la remise de primes ou de réduire les salaires en partant du haut de la pyramide hiérarchique. Vous pourriez aussi envisager un gel temporaire des heures supplémentaires. Une réduction du nombre d'employés par attrition ou licenciement serait parmi d'autres mesures à prendre.

- Accélérer le processus de vente. Votre CFO pourrait vous inviter à accélérer le processus entre les commandes d'achat de vos clients et la conversion de ces achats en liquidités. Plus précisément, il vous demandera de réfléchir à quelles étapes du processus de ventes peuvent être regroupées ou éliminées. Par exemple, demander un paiement au moment de la commande, accepter les paiements par carte de crédit ou offrir le prélèvement automatique à partir du compte bancaire du client.
- Réduire les dépenses diverses. On vous invitera à trouver des façons de faire des petites économies sur des éléments comme les polices d'assurance, la location de bureaux, les frais bancaires, les services publics, etc. Plusieurs petites économies dans l'ensemble de l'entreprise peuvent avoir des résultats considérables.
- Renégocier vos créances. Votre CFO pourrait vous suggérer de parler à vos bailleurs de fonds pour voir si vous pouvez abaisser vos versements mensuels sur les créances à terme en calculant le montant du principal qui reste à payer et en le répartissant sur une période plus longue.
- Envisager l'impartition de travail ou de services. On vous demandera d'examiner vos opérations pour déterminer s'il est possible d'obtenir certaines activités ou fonctions, ou certains services à un coût moindre s'ils sont effectués par une entreprise ou un entrepreneur externe.
- Vendre l'excédent d'inventaire ou les produits à faible rotation.
- Parler aux fournisseurs pour négocier de meilleures ententes.
- Demander aux fournisseurs de reprendre l'inventaire excédentaire.

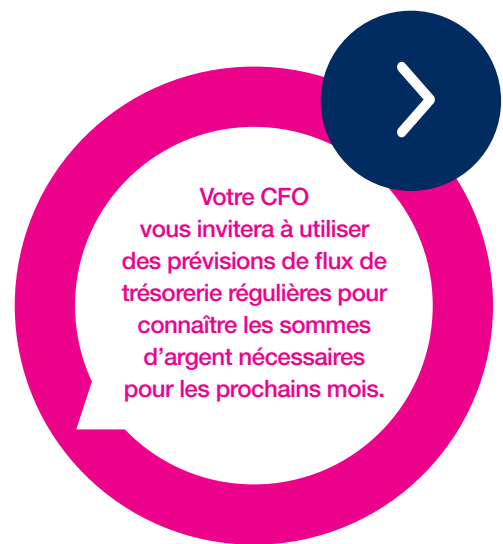


Avec tout ce soutien et cette expérience à votre portée, vous obtiendrez de meilleurs résultats plus rapidement. Lors de prises de décision, vous serez plus confiant et mieux informé.

- Vendre vos actifs sous-utilisés et louer de l'équipement en contrepartie.⁶

Améliorer le contrôle du crédit. Votre CFO vous aidera à resserrer les mesures de contrôle sur votre crédit. Autrement dit :

- Obtenir un consentement par écrit de vos modalités de crédit avant d'accepter de nouveaux clients.
- Les modalités de crédit de plusieurs entreprises ne sont pas bien définies auprès des clients et sont souvent indiquées au recto des factures. Les clients prennent alors connaissance de ces modalités trop tard dans le processus. Plutôt, assurez-vous toujours qu'un représentant autorisé de votre client ait accepté les modalités de crédit par écrit avant de convenir de fournir des produits ou des services.
- Procéder à une évaluation de crédit pour tous les nouveaux clients, peu importe leur taille ou leur influence apparentes.
- Générer une facture au moment de la vente ou près du moment de celle-ci. N'attendez pas la fin du mois pour émettre des factures; faites-le tous les jours ou toutes les semaines.
- S'assurer de l'exactitude des factures de vente. Malheureusement, certains clients trouveront toutes sortes d'excuses pour ne pas payer les factures à temps, et toute erreur (notamment adresse ou date erronée ou numéro de bon de commande manquant) peut être suffisante pour justifier un délai de paiement.
- Donner à la perception des sommes dues une priorité élevée. Si vous ne l'avez pas déjà établi, configurez un système informatique qui envoie des avis de paiements en souffrance.
- Instaurer un processus de résolution de litiges de facturation. Il est important pour votre entreprise de documenter tout litige relatif à la facturation. Vous devriez aussi tenir un registre des clients qui remettent en question les factures ou soulèvent des questions pour voir s'il s'agit d'une tendance pour éviter de régler leurs comptes⁷.



Votre CFO vous invitera à utiliser des prévisions de flux de trésorerie régulières pour connaître les sommes d'argent nécessaires pour les prochains mois.

Susciter l'utilisation de prévisions de flux de trésorerie régulières

Votre CFO vous invitera à utiliser des prévisions de flux de trésorerie régulières pour connaître les sommes d'argent nécessaires pour les prochains mois. Ainsi, vous saurez à l'avance si vous ferez face à une insuffisance de liquidités et pourrez prendre des dispositions pour un emprunt supplémentaire ou d'autres mesures adéquates.

Vous et votre équipe de direction pourrez prendre plus facilement des décisions, à savoir si vous devez ou non :

- embaucher plus de personnel;
- modifier vos prix;
- changer de locaux;
- participer à un appel d'offres pour un gros contrat; ou
- trouver de nouveaux fournisseurs.

Vous serez en mesure de cerner les répercussions de ces décisions sur votre flux de trésorerie.

Les prévisions de flux de trésorerie peuvent aussi mettre en évidence des problèmes potentiels, ce qui nous donnera le temps d'adopter des mesures pour les éviter.

⁶ « How to manage a cash crisis ». NAB (National Australia Bank) Ltd. 2011.

⁷ « Top Tips for Enhancing Your Invoicing Process - and Avoiding Problems with Your Business Cashflow ». Finlay, Mitch, Talk Business magazine. www.talkbusiness.co.uk. Janvier 2015.

Conclusion

Le flux de trésorerie est la source vitale de votre entreprise. Avoir le contrôle sur le flux de trésorerie de votre entreprise qui vous permet de fonctionner selon vos moyens, et de tourner le dos à une situation caractérisée par une alternance entre périodes d'abondance et périodes de famine, constitue généralement un soulagement énorme pour tous les membres de l'entreprise.

Cela signifie qu'il est possible de prendre des décisions et de les comparer aux prévisions en matière de flux de trésorerie pour déterminer si elles sont viables. Il est possible d'instaurer rapidement cette visibilité accrue, laquelle peut avoir un impact positif énorme sur l'entreprise dans son ensemble.

Cela signifie également qu'il est possible d'accumuler des réserves graduellement afin de donner à l'entreprise un coussin de sécurité et ainsi d'atténuer le stress de ne pas savoir ce qui attend l'entreprise.

Le fait d'avoir mis en place les processus appropriés de gestion des flux de trésorerie et d'être en mesure de repérer les pics et les creux d'activité pour améliorer le flux de trésorerie constitue l'un des aspects les plus fondamentaux de n'importe quel service financier.

Mettez fin maintenant aux problèmes de flux de trésorerie en appelant le Centre CFO aujourd'hui. Pour planifier votre appel individuel gratuit avec un de nos CFO à temps partiel, voici nos coordonnées :

tél. : 514 906-8839

adresse courriel : info@lecentrecfo.ca

www.lecentrecfo.ca

IMPACT
RÉEL
MEILLEURS
RÉSULTATS
RAPIDITÉ
RENDEMENT
CONFIANCE





tél. : 514 906-8839

adresse courriel : info@lecentrecfo.ca

www.lecentrecfo.ca

