



Maîtrisez votre trésorerie

Guide pour les entrepreneurs

Partagez



Table des matières

	Le comptant est roi et maître	2
1	Bâissez une entreprise rentable	4
2	Planifiez vos flux de trésorerie	9
3	Suivez vos progrès	13
4	Financez vos projets de manière plus judicieuse	17
5	Faites-vous payer plus rapidement	20
6	Contrôlez les sorties de fonds	24
7	Contrôlez vos stocks	27
	Une entreprise plus vigoureuse	30



Le comptant est roi et maître

L'argent est l'élément vital de n'importe quelle entreprise. En tant qu'entrepreneur, bien le gérer est l'une de vos tâches les plus importantes pour assurer la survie et la prospérité de votre entreprise.

La gestion financière est, de fait, une des grandes préoccupations constamment évoquées par les propriétaires de petites entreprises. Dans un sondage auprès des membres du [panel Points de vue BDC](#) mené en 2014, les entrepreneurs la classent au deuxième rang des défis qu'ils doivent relever, après le marketing et les ventes.

Pourtant, selon le sondage, beaucoup de propriétaires d'entreprise négligent des règles élémentaires de la gestion financière qui pourraient leur donner un plus grand contrôle sur leur entreprise et une plus grande tranquillité d'esprit.

Ne pas négliger les étapes élémentaires

Par exemple, près de la moitié des entrepreneurs interrogés disent ne pas préparer de prévisions de trésorerie et ne pas les comparer avec les résultats réels en cours d'exercice.

Même les entreprises florissantes en pleine croissance peuvent éprouver de graves problèmes de trésorerie pendant qu'elles attendent d'être payées. Curieusement, il n'est pas rare que des entreprises rentables ferment leurs portes parce qu'elles sont à court d'argent. D'où l'importance d'avoir des liquidités.

Le présent livre numérique explique les principes de base d'une bonne gestion de la trésorerie. Compte tenu que 82 % des entrepreneurs interrogés par BDC indiquent qu'ils sont responsables de la gestion des flux de trésorerie et du financement au sein de leur entreprise, il vous sera assurément utile.



Apprendre à surveiller les rentrées et les sorties de fonds

Quelques étapes simples peuvent améliorer votre gestion de la trésorerie et vous aider à éviter les faux pas financiers. Vous apprendrez dans ce livre numérique comment préparer des prévisions de trésorerie, les utiliser pour surveiller vos flux de trésorerie réels et faire des ajustements avant que les problèmes ne dégénèrent. Vous apprendrez aussi comment financer votre entreprise de façon plus judicieuse.

Ce livre numérique propose des techniques pour encaisser l'argent plus rapidement, le conserver plus longtemps dans votre entreprise et en laisser moins dans les stocks. Il offre notamment sept trucs «de secours» pour survivre à un manque de liquidités soudain.

Pour vous aider à mettre les leçons en pratique, vous verrez comment d'autres entrepreneurs canadiens – tous des clients de BDC – utilisent une gestion de la trésorerie intelligente pour stimuler leurs profits et leur croissance durable. C'est l'une des clés de leur succès en affaires, et il peut en aller de même pour vous.

1

Bâtissez une entreprise rentable

Si vous voulez améliorer votre trésorerie, vous devez avant tout regarder comment se portent vos affaires et vous assurer que votre entreprise réalise des profits suffisants.

Si ce n'est pas le cas, une meilleure gestion de la trésorerie, bien qu'utile, reviendra à mettre un pansement sur une blessure potentiellement mortelle.

Et même si votre entreprise est rentable, pourrait-elle l'être davantage ? Chacun de vos produits ou services contribue-t-il à votre rentabilité ? Les prix établis tiennent-ils compte de tous vos coûts ?

Un nombre étonnamment élevé d'entrepreneurs sont incapables de répondre à ces questions fondamentales. Or, c'est là une étape cruciale pour améliorer votre trésorerie.





Une analyse minutieuse est essentielle

Une analyse minutieuse des causes de vos problèmes de rentabilité est essentielle pour trouver les bonnes solutions. Les secteurs d'activité ou les gammes de produits déficitaires éprouvent souvent plus d'un problème, ce qui fait qu'il peut être plus difficile de trouver un remède.

C'est ce qu'a découvert Mike Whittaker, propriétaire de Bonté Foods, une fabrique de charcuterie du Nouveau-Brunswick.

Située à Dieppe, en banlieue de Moncton, Bonté a éprouvé de graves problèmes de trésorerie en 2006 et 2007 après qu'une expansion de ses installations de transformation de la viande et une acquisition eurent entraîné des dépassements de coûts importants. L'entreprise avait de la difficulté à honorer certaines de ses obligations financières, mais il était trop tard pour faire marche arrière avec ces projets.

Agir pour améliorer les profits

Bonté a alors agi sur plusieurs fronts pour devenir plus rentable. Avec l'aide de l'Unité d'intervention en restructuration de BDC, elle a minutieusement analysé les raisons pour lesquelles sa trésorerie s'était détériorée à ce point.

M. Whittaker s'est rendu compte que la tarification ne reflétait pas les coûts et l'entreprise est passée à l'action en proposant à ses clients une hausse de prix substantielle. La plupart ont accepté, persuadés par l'examen effectué par Bonté et par les relations d'affaires solides qu'ils entretenaient avec elle.

L'examen a aussi révélé que Bonté pourrait accroître sa rentabilité en se débarrassant de certaines gammes de produits moins profitables. « Nous nous sommes concentrés sur les viandes, notre compétence fondamentale », dit M. Whittaker.

L'entreprise a aussi lancé une campagne d'efficacité opérationnelle, qui comprenait un resserrement de la gestion des flux de trésorerie et l'adoption des pratiques de gestion des stocks juste à temps. « Nous avons appris à surveiller très attentivement nos liquidités », indique M. Whittaker.

Les changements ont suscité une croissance rapide des ventes et des marges. Les ventes de la division des viandes ont augmenté de 36 % depuis 2009, tandis que le bénéfice brut de l'entreprise a grimpé de presque 6 %. « Nous avons maintenant une entreprise vigoureuse, à l'avenir prometteur », résume-t-il.



**Nous avons appris
à surveiller très atten-
tivement nos liquidités.**

Michael Whittaker

Rentabilité : quatre pièges à éviter

Voici quatre des raisons les plus fréquentes qui font qu'une entreprise ou une gamme de produits donnée éprouve des problèmes de rentabilité, ainsi que des solutions possibles.

- 1. Revenus insuffisants**—Vos revenus sont-ils suffisants pour couvrir toutes les dépenses et produire le bénéfice souhaité? Si non, pourquoi? Cela pourrait être dû, notamment, au fait que votre entreprise est à l'étape du démarrage ou que vous venez de lancer une nouvelle gamme de produits.

Si c'est le cas, il est important d'être réaliste quant au temps que les revenus mettront à rattraper les coûts. Vous pourriez devoir supporter des pertes pendant 12 à 24 mois, voire davantage, et vous aurez besoin d'argent—vos économies, du financement ou un investissement—pour pouvoir tenir le coup.

Par ailleurs, une entreprise établie peut fonctionner à perte à cause d'un récent déclin de ses revenus. Il est important d'en cerner rapidement les causes exactes et de s'y attaquer.

- 2. Tarification inappropriée**—Les prix couvrent-ils vos coûts? Malheureusement, beaucoup d'entrepreneurs ne le savent pas avec certitude.

Souvent, les petites entreprises fixent les prix de leurs produits et services en se fondant sur ceux qu'exigent leurs concurrents, ce qui peut être une erreur.

Il est important de connaître tous vos coûts de même que le rendement du capital souhaité et d'en tenir compte lorsque vous établissez vos prix. Avoir des prix plus élevés que ceux de la concurrence n'est pas nécessairement une mauvaise chose. C'est même tout à fait approprié si votre stratégie repose sur la différenciation, c'est-à-dire l'offre d'un produit unique ou spécialisé.



Un nombre croissant d'entreprises utilisent des logiciels d'estimation pour préparer des soumissions plus précises, qui reflètent mieux leurs coûts. Le logiciel prend en considération les coûts indirects, le prix des matériaux et d'autres frais, ainsi que votre marge bénéficiaire cible, pour faire en sorte que chaque projet soit rentable.

- ③. **Manque d'efficacité**—Votre entreprise est-elle aussi efficace qu'elle pourrait l'être ? Cette question est particulièrement importante si vous utilisez une stratégie de bas prix pour vous démarquer de la concurrence.

Il importe d'examiner chacun de vos coûts—tels que la main-d'œuvre, les matières et les frais indirects—et de les comparer avec les normes de votre industrie. S'ils sont supérieurs à la moyenne, c'est signe que vous n'êtes pas aussi efficace que vos concurrents, et vous devez alors prendre des mesures. Pour obtenir des données sur le rendement des entreprises, consultez l'Outil d'analyse comparative pour PME d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (www.pme.ic.gc.ca).

Pour améliorer l'efficacité, vous avez intérêt à explorer les outils de technologie de l'information. Ceux-ci peuvent offrir des moyens conviviaux et abordables d'accroître la productivité dans tous les secteurs de l'entreprise, y compris le contrôle des stocks, l'exploitation, la comptabilité, la gestion des ressources humaines et les relations clients.

- ④. **Faibles marges**—Connaissez-vous la marge bénéficiaire individuelle de vos produits et services ? Analyser chacun d'eux séparément peut faire ressortir des problèmes qui étaient passés inaperçus. Les produits peu vendeurs affaiblissent peut-être vos bénéfices et votre trésorerie en plus de détourner l'attention de la direction des produits à marge plus élevée.

Ne cherchez pas seulement à obtenir plus de ventes ; tâchez d'en obtenir de plus rentables. Vous défaire des produits déficitaires accélérera vraisemblablement la rotation des stocks et libérera des liquidités et de l'espace de manière à ce que vous puissiez générer plus de rendement.

7 astuces

pour corriger un manque de liquidités

Vous manquez de liquidités ? Vous n'avez peut-être pas le temps de faire des changements structurels au sein de votre entreprise. Voici sept astuces « de secours » pour dégager rapidement des fonds et vous donner une marge de manœuvre.

① Adressez-vous à votre banque

Songez à aller trouver vos banquiers pour obtenir un report temporaire de vos versements sur le capital. La dernière chose qu'ils souhaitent est que vous fassiez faillite et que vous soyez dans l'impossibilité de rembourser le prêt. Vous seriez surpris par leur flexibilité, surtout si vous leur soumettez un plan solide, comprenant des prévisions financières, pour vous remettre d'aplomb.

② Liquidez des stocks et des actifs

Beaucoup d'entreprises ont en réserve des stocks qui occupent inutilement de l'espace. Faites le tour de vos bureaux ou de votre entrepôt pour voir ce qui dort sur les tablettes et défaites-vous-en, même à perte, pour bénéficier d'une rentrée de fonds ponctuelle. Un coût englouti est un coût englouti. S'accrocher aux « mauvais vendeurs » ne fait qu'aggraver l'erreur.

Générez davantage de liquidités immédiates en vendant le matériel et les machines inutilisés. Utilisez pour cela des sites de vente en ligne ou les services d'un commissaire-priseur. Cela pourrait également libérer de l'espace pouvant être loué.

③ Travaillez avec vos fournisseurs

Soyez franc à propos de votre situation. Pouvez-vous obtenir plus de temps pour payer vos factures ? Pourriez-vous effectuer provisoirement des paiements « de bonne foi » partiels ? La plupart des fournisseurs préféreront être payés plus tard plutôt que de ne pas être payés du tout advenant la faillite de votre entreprise.

④ Réduisez les heures des employés

Si les affaires ralentissent, vous pouvez réduire temporairement les heures des employés. Cela augmentera vos chances de garder l'ensemble de votre effectif au lieu de perdre des employés précieux.

⑤ Renégociez votre bail

Demandez à votre propriétaire de réduire temporairement votre loyer et de vous permettre de combler la différence ultérieurement. Là encore, nombreux sont les propriétaires qui préféreront vous garder comme locataire plutôt que de risquer de se retrouver avec un espace vacant.

⑥ Offrez des modalités de vente spéciales pour dégager des fonds immédiats

Générez rapidement des liquidités en proposant des rabais aux clients. Réfléchissez à des conditions originales pour attirer leur attention. Par exemple, offrez un généreux escompte sur les achats en demandant en contrepartie qu'une partie de la facture soit réglée tout de suite. Vous pouvez tester initialement votre offre avec un groupe sélect de bons clients.

⑦ Affacturage

Envisagez la possibilité de vendre vos comptes clients à une société d'affacturage en échange d'une rémunération en argent immédiate. Comme les frais peuvent être élevés (taux annualisés de 18 à 22 %), cela ne devrait pas être une solution à long terme. Les fonds ainsi obtenus peuvent toutefois être disponibles immédiatement pour couvrir une insuffisance de trésorerie.

2

Planifiez vos flux de trésorerie

Une gestion de la trésorerie efficace commence par l'établissement de prévisions financières. Celles-ci constituent un système d'alerte rapide, qui vous aide à anticiper les sommets et les creux de trésorerie pour l'année à venir.

En faisant des prévisions, vous vous donnez amplement de temps pour planifier les meilleures façons de traiter les baisses de votre trésorerie. Celles-ci peuvent consister à chercher du financement additionnel, à modifier le calendrier des dépenses discrétionnaires, à comprimer les dépenses, à s'assurer d'avoir des réserves de liquidités suffisantes ou à demander aux fournisseurs et aux banquiers de vous accorder un sursis.

Des prévisions vous permettent également de créer un tableau de bord du rendement, grâce auquel vous pouvez voir comment vous vous en tirez tout au long de l'année en comparant vos prévisions avec les revenus et les dépenses réels. (Pour plus d'information à ce sujet, reportez-vous à la section 3.)





Fini les devinettes

Sans prévisions financières, anticiper les périodes creuses durant l'année équivaut à jouer aux devinettes. Si vous venez à manquer de liquidités, vous pourriez perdre un temps précieux à essayer de déterminer d'où vient le problème et comment le corriger. Si vous avez besoin d'un prêt d'urgence, votre banquier hésitera probablement à prendre le risque et sera peu impressionné par votre manque de planification.

Matt Rendall affirme que la planification des flux de trésorerie est cruciale pour son entreprise de robotique de Kitchener, en Ontario. Les ventes de Clearpath Robotics augmentent de 100 % par année, ce qui peut poser des défis de taille, surtout si les revenus ne sont pas disponibles pour couvrir les coûts des nouveaux projets.

«Si quatre ou cinq projets d'envergure sont mis en chantier simultanément et que nous devons commencer à effectuer des paiements pour chacun, nous nous retrouverons en manque de liquidités, dit-il. Puis, nous serons payés en même temps pour tous ces projets, et nous serons de nouveau à flot. Par conséquent, la gestion des flux de trésorerie est critique pour notre entreprise.»



**La gestion des
flux de trésorerie
est critique pour
notre entreprise.**

Matt Rendall



Comparer les flux de trésorerie réels avec les prévisions

M. Rendall, qui est chef de la direction de Clearpath, prépare au début de chaque année des prévisions de trésorerie pour les 12 prochains mois. Il compare ensuite chaque semaine les flux de trésorerie réels avec les prévisions pour voir comment l'entreprise se porte et faire les ajustements nécessaires. M. Rendall revoit aussi ses prévisions tous les trimestres pour voir si elles ont besoin d'être mises à jour.

Les prévisions sont également utiles pour établir les calendriers de paiement des projets individuels, qui indiquent à quel moment les clients effectueront des paiements anticipés.

« Cela a été vraiment utile pour équilibrer les flux de trésorerie globaux au sein de notre entreprise. Nous recevons des paiements anticipés de nos clients avant d'engager des dépenses, dit M. Rendall. De cette façon, nos clients financent les projets que nous réalisons pour eux. »

Sept étapes pour établir des prévisions financières

- ①. **Planifiez l'année à venir**—Réfléchissez d'abord à ce que vous souhaitez accomplir au cours des 12 prochains mois, en vous fondant idéalement sur votre plan stratégique. Prenez notamment soin d'énumérer les projets importants prévus tels que l'achat d'un nouveau camion, la refonte de votre site Web ou la mise à niveau de vos ordinateurs.
- ②. **Préparez des prévisions financières**—Vous pouvez utiliser à cette fin un chiffrier Excel (de nombreux modèles sont disponibles en ligne sans frais) ou les outils intégrés à votre logiciel comptable. Partant de votre expérience et de vos projets pour l'année qui vient, préparez trois documents :
 - des prévisions de trésorerie montrant les rentrées et sorties de fonds mensuelles prévues, notamment les achats et les financements importants (si vos flux vous laissent peu de marge, il pourrait être préférable de préparer des prévisions hebdomadaires plutôt que mensuelles);
 - un état des résultats (profits et pertes) prévisionnel;
 - un bilan prévisionnel.Il est bon d'inclure différents scénarios—optimiste, plus probable, et pessimiste—de façon à pouvoir cartographier les impacts de chacun et à éviter les surprises.
- ③. **Mettez l'accent sur les flux de trésorerie réels**—Vos prévisions de trésorerie ne devraient pas comprendre d'éléments sans effet sur la trésorerie tels que l'amortissement. De plus, ne supposez pas que les ventes seront converties en argent immédiatement. Intégrez-les dans votre trésorerie uniquement au moment où vous vous attendez à être payé, selon votre expérience.



- ④. **Rédigez un plan d'urgence**—Envisagez des mesures d'urgence en cas de diminution soudaine de votre trésorerie. Mieux vaut avoir en main la marche à suivre en cas d'urgence que d'essayer d'improviser quand survient une crise. (Pour des idées à ce sujet, voyez plus haut l'encadré intitulé « Sept astuces pour corriger un manque de liquidités ».)
- ⑤. **Pensez de manière stratégique**—Vos prévisions de trésorerie sont un outil tactique dont vous pouvez vous servir pour répondre à des questions stratégiques. Utilisez-les pour vérifier l'impact que différents scénarios hypothétiques (recouvrement accéléré des comptes clients, sorties de fonds plus lentes, amélioration des marges de profit, achat d'un gros véhicule, abandon de vos cinq plus mauvais payeurs, etc.) auraient sur la trésorerie.
- ⑥. **Établissez une réserve de liquidités cible**—Fixez une cible avec laquelle vous pouvez vivre en cas d'urgence. Beaucoup d'entreprises aiment avoir suffisamment de liquidités (y compris l'argent en banque et la portion non utilisée de leur marge de crédit) pour couvrir au moins 90 jours d'activité. D'autres établissent toutefois une cible plus élevée si les revenus au sein de leur industrie fluctuent énormément. Étudiez les cycles des flux de trésorerie antérieurs de votre entreprise et de votre industrie pour fixer une cible appropriée.

N'oubliez pas qu'il n'est pas bon non plus d'avoir des liquidités excessives. Celles-ci n'offrent pas de rendement parce qu'elles ne peuvent pas être investies dans l'entreprise.
- ⑦. **Obtenez de l'aide**—Songez à obtenir une aide de l'extérieur pour créer vos prévisions financières et surveiller vos progrès en cours d'année.

3

Suivez vos progrès

Surveiller vos flux de trésorerie à mesure que l'année avance est l'une des choses les plus importantes que vous puissiez faire pour prendre le pouls financier de votre entreprise.

Suivre vos flux de trésorerie ne doit pas forcément être un exercice compliqué. Partant de vos prévisions de trésorerie et autres prévisions financières, il vous suffit d'entrer vos résultats réels pour chaque période. Vous disposez alors d'un tableau de bord facilement actualisé, qui vous dira comment se porte votre entreprise et mettra vite en évidence les écarts qui pourraient nécessiter des mesures correctives. (Les logiciels comptables offrent souvent un tableau de bord parmi leurs outils de gestion des flux de trésorerie.)

Beaucoup d'entrepreneurs comparent leurs prévisions financières avec les résultats réels une fois par mois. D'autres, qui doivent composer avec d'énormes fluctuations, préfèrent le faire toutes les semaines.





Jeter un regard plus approfondi

Une fois par trimestre, il est bon d'examiner les chiffres plus attentivement et de mettre à jour vos prévisions à mesure que les données réelles deviennent disponibles. Il est utile également de faire un suivi des mesures des flux de trésorerie suivantes.

- ①. **Cycle d'exploitation**—Votre cycle d'exploitation correspond au [délai moyen de recouvrement des comptes clients](#) (nombre de jours qui s'écoulent avant que vos clients ne vous paient) plus la durée moyenne du stockage (temps qu'il faut, en moyenne, pour vendre vos stocks), moins le délai moyen de règlement des fournisseurs (temps que vous mettez pour régler vos factures).

Plus le chiffre est faible, mieux vous vous en tirez. Cela signifie que vous avez une encaisse plus élevée pour générer des rendements additionnels et (ou) réduire le solde à payer sur votre marge de crédit. La surveillance de cette mesure au fil du temps vous aidera à cerner les sources des problèmes de trésorerie et à mesurer les progrès accomplis dans l'amélioration de votre gestion de la trésorerie. (Reportez-vous aux sections 4 à 7 pour des conseils sur la façon d'améliorer votre cycle d'exploitation.)

- ②. **Rotation des stocks**—Cette mesure indique le nombre de fois où les stocks de votre entreprise sont renouvelés au cours d'une année. Elle est étroitement liée à la durée moyenne du stockage. Plus vite vos stocks se renouvellent, mieux c'est. (Lisez la section 7 pour plus de détails sur la gestion des stocks.)
- ③. **Encaisse**—Surveillez continuellement votre encaisse et vérifiez-la par rapport à la cible que vous avez fixée lorsque vous avez préparé vos prévisions financières (reportez-vous à la section 2). Certaines entreprises surveillent ce chiffre quotidiennement. Si votre encaisse tombe au-dessous de la cible que vous avez établie, une « sonnerie d'alarme » devrait retentir et vous devriez prendre des mesures d'urgence. (Voyez l'encadré intitulé Sept astuces pour corriger un manque de liquidités à la section 1.)

Une leçon tirée de la récession

La dernière récession a beaucoup appris à Karri Schuermans en ce qui a trait à l'importance de la gestion des flux de trésorerie dans les deux restaurants qu'elle et son mari, Nico, exploitent à Vancouver.

« Si la récession s'était poursuivie, nous aurions dû fermer boutique, tout simplement parce que nous manquions de liquidités, indique la copropriétaire du restaurant Chambar et du Café Medina, deux établissements primés. Nous pensions que le fonds d'urgence que nous avons l'habitude de maintenir offrait une bonne sécurité, mais il était en fait insuffisant. »

Tous les ans, Mme Schuermans prépare pour la prochaine année des prévisions de trésorerie qu'elle divise en 13 périodes de 28 jours (afin que chaque période compte le même nombre de jours).



Si la récession s'était poursuivie, nous aurions dû fermer boutique, tout simplement parce que nous manquions de liquidités.

Karri Schuermans

Comparer avec les résultats

À la fin de chaque période, elle examine les résultats réels par rapport à ses prévisions pour déceler les écarts, en déterminer la cause et trouver des solutions.

« Le sommelier, le directeur de bar, le directeur général et le chef des cuisines ont pour responsabilité de contrôler leurs centres de coûts respectifs de manière à respecter les cibles de ventes établies, dit Mme Schuermans. Et ils reçoivent des primes liées au succès qu'ils obtiennent, ce qui est très motivant.

« C'est une façon de déléguer des responsabilités à mes gestionnaires en leur permettant de décider, en fonction des écarts entre les résultats réels et les prévisions, ce sur quoi les efforts doivent porter en priorité. »

Se concentrer sur les problèmes

Selon Mme Schuermans, se concentrer immédiatement sur les problèmes aide à les corriger plus facilement avant qu'ils ne dégèrent et n'occasionnent un grave manque de liquidités. « Cela permet de surveiller de très près les multiples éléments—serviettes de table, bris de vaisselle, alcool renversé, portions trop grosses et autres—qui peuvent amputer la marge bénéficiaire d'un restaurateur.

« Si nos coûts bondissent tout à coup et que nous ne corrigeons pas le tir, ou que nous ne compensons pas ailleurs, notre trésorerie ne sera pas conforme à mes prévisions. »

Coup d'œil sur les mesures des flux de trésorerie

- **Délai moyen de recouvrement des comptes clients**—Nombre de jours qui s'écoulent, en moyenne, avant que vos clients ne vous paient.
- **Délai moyen de règlement des fournisseurs**—Nombre de jours qu'il vous faut, en moyenne, pour régler vos factures.
- **Cycle d'exploitation**—Correspond au délai moyen de recouvrement des comptes clients plus la durée moyenne du stockage, moins le délai moyen de règlement des fournisseurs.
- **Encaisse**—Argent en banque plus portion non utilisée de votre marge de crédit.
- **Durée moyenne du stockage**—Nombre de jours qu'il faut, en moyenne, pour vendre vos stocks.
- **Rotation des stocks**—Nombre de fois où vos stocks sont renouvelés au cours d'une année.

4

Financez vos projets de manière plus judicieuse

Disons que vous avez de grands projets d'expansion pour votre petite entreprise. Vous aimeriez acheter un nouveau camion, construire un prototype ou réorganiser votre site Web.

Comment financerez-vous ces projets ?

Beaucoup d'entrepreneurs font l'erreur de financer leurs projets de croissance à même leurs liquidités courantes plutôt qu'au moyen d'un prêt commercial ou d'une autre forme de financement appropriée.

Éviter de mettre de la pression sur la trésorerie

Une telle approche peut peser lourd sur votre trésorerie. Même si vous avez présentement d'excellents bénéfices et une encaisse plus que suffisante, qu'arrivera-t-il en cas de baisse imprévue de vos revenus ? Votre argent étant immobilisé dans des actifs à long terme, vous pourriez subitement vous retrouver en manque de liquidités.





À ce stade, il est généralement trop tard pour vous adresser à une banque afin d'obtenir des fonds d'urgence. Prêter à une entreprise dont les finances sont précaires et qui a de surcroît fait preuve d'un manque de planification est un risque que les banquiers n'aiment pas prendre.

Qui plus est, le fait que votre argent est immobilisé dans des actifs à long terme pourrait vous faire rater des occasions.

Assortir le financement à la durée de vie de l'actif

La clé lorsqu'on finance un projet d'expansion est d'assortir le type de financement avec le type de dépense. Les liquidités courantes sont appropriées dans le cas des dépenses récurrentes telles que la paie, les fournitures de bureau et les stocks.

Lors de l'achat d'actifs à long terme, la règle générale consiste à faire concorder le financement avec la durée de vie utile prévue de l'actif. Vous pouvez répondre à vos différents besoins en matière de dépenses avec un maximum de flexibilité en obtenant une combinaison de prêts à terme, une marge de crédit et une protection contre les découverts—chacun étant associé à un actif ou à un objectif sous-jacent d'une durée correspondante.

Yannick Achim consacre chaque jour un peu de temps au suivi des flux de trésorerie de Fromagerie Yannick, qui compte six établissements au Québec. « Vous pouvez imaginer le nombre de transactions et d'écritures comptables, dit-il. Si nous négligeons la gestion des flux de trésorerie pendant quelques jours, il devient trop difficile de combler le retard et de repérer les erreurs possibles ou les raisons d'un manque à gagner. »



Le risque vient du fait que vous pourriez avoir du mal à payer vos fournisseurs quand survient un ralentissement économique..

Yannick Achi



Emprunter pour protéger la trésorerie

M. Achim affirme que la récession lui a appris l'importance de recourir au financement pour payer les actifs à long terme. Auparavant, il avait utilisé son fonds de roulement pour régler l'achat de systèmes informatiques, de caisses enregistreuses et d'autre matériel.

« Nous disposions de beaucoup de liquidités, dit-il, mais ce n'était pas vraiment une bonne stratégie. Quand les marchés ont ralenti en 2008, nous ne pouvions plus compter sur ces liquidités.

« Le risque vient du fait que vous pourriez avoir du mal à payer vos fournisseurs quand survient un ralentissement économique, prévient-il. Vous pourriez aussi rater des occasions d'affaires parce que votre argent est bloqué dans des actifs. »

Quatre astuces en matière de financement pour augmenter vos liquidités

- ①. **Planifiez**—Établissez les besoins de financement à venir lorsque vous préparez vos prévisions financières. Vous pourrez ainsi aller trouver votre banque à l'avance et négocier les meilleures conditions possibles.

Avoir en main vos prévisions vous aidera à montrer à votre banquier que vous êtes un bon gestionnaire. Votre plan devrait préciser à quoi serviront les fonds, quand vous en aurez besoin, et comment vous les rembourserez.
- ②. **Comparez les modalités de prêt**—Ne vous arrêtez pas uniquement au taux d'intérêt. Les conditions peuvent être tout aussi importantes. Pouvez-vous reporter initialement les remboursements de capital ? Quelles garanties la banque demande-t-elle ? Quelle est la période d'amortissement ? Des conditions flexibles peuvent libérer davantage de liquidités.
- ③. **Parlez aux fournisseurs**—Songez à demander aux fournisseurs de financer un achat. Beaucoup sont disposés à accorder l'équivalent d'un prêt (en acceptant des paiements différés, par exemple) s'ils obtiennent une vente en échange. C'est une solution gagnante pour eux comme pour vous.
- ④. **Remboursez les dettes à intérêts élevés**—Identifiez avec l'aide de votre banquier toute dette à intérêts élevés que vous pouvez rembourser ou réduire.

5

Faites-vous payer plus rapidement

Percevoir plus rapidement les comptes clients est l'une des meilleures façons d'améliorer la trésorerie de votre entreprise.

Accélérer la perception peut aussi stimuler vos profits. Disons que vous réduisez votre délai moyen de recouvrement des comptes clients (nombre de jours qui s'écoulent avant que vos clients ne vous paient) de 45 à 30 jours. Si vos ventes annuelles totalisent un million de dollars, la différence équivaut à la fin de l'année à 41 000 \$ dans vos poches pendant 15 jours de plus.

Ces 41 000 \$ représentent à leur tour des économies annuelles de 2 500 \$ sur les frais d'intérêts de votre marge de crédit (en supposant un taux de 6%). Vous pourriez, d'un autre côté, placer ces fonds supplémentaires pour générer des rendements additionnels—3 700 \$ de plus chaque année, si votre entreprise obtient un rendement annuel de 9%.





Quatre astuces pour accélérer le recouvrement des comptes clients

- ①. **Envoyez vos factures plus tôt**—Plus vite vous facturez, plus vite vous serez payé. Faites-le dès que vous expédiez des marchandises ou que vous terminez un projet, de préférence par courriel. Si vous travaillez sur un gros projet, songez à négocier un paiement initial et (ou) des paiements d'étape.

La technologie peut vous aider à accélérer le recouvrement. Certains logiciels comptables permettent d'envoyer une facture électronique contenant un lien qui dirige vos clients vers un portail numérique où ils peuvent payer en ligne.

De nombreuses entreprises utilisent la technologie mobile pour accélérer encore davantage la perception. Si vous effectuez un appel de service, vous pouvez vous connecter à un service de facturation mobile à l'aide de votre téléphone intelligent et entrer sur-le-champ les détails de la transaction ainsi que l'information de la carte de crédit de votre client.

En plus d'accélérer la préparation des factures par rapport au processus manuel, l'usage de la technologie réduit les frais d'envoi et de papeterie. Elle peut aussi diminuer le risque de recevoir des chèques sans provision et réduire le temps que vos employés doivent consacrer à la production des factures.

- ②. **Offrez des escomptes pour paiement hâtif**—Envisagez la possibilité d'offrir un petit escompte aux clients qui paient rapidement (par ex., à l'intérieur de 10 jours). C'est ce qu'on appelle communément une clause 1/10, 30 nets—le client bénéficie d'un escompte de 1% s'il règle sa facture dans un délai de 10 jours; autrement, le plein montant est exigible dans les 30 jours. (Certaines entreprises offrent 2% d'escompte.) Ces escomptes coûtent toutefois cher, et vous ne devriez les utiliser que si vous avez besoin de fonds rapidement. (Reportez-vous à la troisième des cinq astuces pour contrôler les dépenses de la section 6, afin de voir à quel point ces escomptes peuvent coûter cher.)
- ③. **Soyez dur avec les mauvais payeurs**—Dans un sondage réalisé pour Intuit en 2011, un entrepreneur sur quatre identifie les mauvais payeurs comme la principale source de frustration pour un propriétaire de petite entreprise. Une proportion égale d'entrepreneurs disent consacrer de trois à cinq heures par semaine à la facturation et au recouvrement des paiements en souffrance.



Une des façons d'encourager vos clients à payer à temps consiste à exiger des frais de retard. Assurez-vous d'indiquer sur les factures les intérêts exigés à titre de pénalité de retard, et relancez les retardataires. De même, lorsque des clients qui ont tardé à payer des commandes auparavant refont affaire avec vous, vous pouvez exiger d'avance un paiement partiel ou complet.

Songez à utiliser un système de facturation automatisé qui envoie des rappels périodiques aux clients dont la facture est en souffrance. En matière de recouvrement des comptes clients, la règle d'or est la suivante : « c'est à force de se plaindre qu'on obtient ce qu'on veut ». Soyez ferme et relancez régulièrement les retardataires tout en gardant un ton professionnel.

- ④. **Songez à vous débarrasser du « bois mort »**—Pourquoi ne pas laisser tomber vos pires clients—les mauvais payeurs chroniques, ceux qui se plaignent de manière excessive ou ceux qui retournent beaucoup de marchandises ? Les entreprises tolèrent souvent de tels clients parce qu'elles craignent de perdre des affaires, mais les mauvais clients vous coûtent de l'argent en accaparant l'attention de vos employés et les ressources de votre entreprise.

Vous en débarrasser pourrait permettre à vos employés de consacrer plus de temps aux meilleurs clients et à la recherche de nouvelles affaires.

Au lieu de dire franchement à un client que vous ne voulez plus faire affaire avec lui, vous pourriez augmenter le prix que vous lui demandez. Il pourrait refuser de payer plus cher et aller voir ailleurs. Par contre, s'il accepte de payer davantage, les revenus additionnels devraient compenser les efforts supplémentaires qu'il requiert.

Une question de survie

Pour Wendy Tayler, la gestion des flux de trésorerie est une question de survie en raison des énormes fluctuations saisonnières qu'enregistrent les ventes de sa compagnie d'affrètement aérien, Alkan Air, située à Whitehorse.

Mme Tayler croit que la gestion des flux de trésorerie peut être difficile pour les propriétaires de petite entreprise, mais qu'elle est également vitale. « Les entrepreneurs ne sont généralement pas des comptables et ils se retrouvent forcés de gérer les flux de trésorerie sans trop savoir comment. »

Les services bancaires électroniques sont l'un des outils favoris de Mme Tayler. Près de la moitié de ses clients paient maintenant leurs factures par dépôt direct électronique. Elle espère porter cette proportion à 80 %.

La mise en œuvre de ce changement a demandé un effort. Mme Tayler a dû vaincre la résistance des employés de son service de comptabilité, qui s'inquiétaient de ne plus savoir quelles factures avaient été payées.



Les comptes clients sont payés plus régulièrement, et notre service de comptabilité a beaucoup moins d'appels de suivi à faire.

Wendy Tayler

Les paiements en ligne font gagner du temps

Les employés ont toutefois capitulé après avoir vu les résultats. Mme Tayler estime que les paiements en ligne sont encaissés au moins sept jours plus tôt que les paiements conventionnels grâce aux économies de temps de traitement et d'envoi par la poste. « Les comptes clients sont payés plus régulièrement, dit-elle, et notre service de comptabilité a beaucoup moins d'appels de suivi à faire. »

Les dépôts électroniques aident aussi Mme Tayler à déceler plus rapidement les anomalies de paiement. « Si un client vous paie toujours le 21 du mois et que vous n'avez pas reçu son paiement le 22, explique-t-elle, vous savez qu'il y a un problème et vous pouvez faire immédiatement un suivi. »

6

Contrôlez les sorties de fonds

Conserver plus longtemps vos liquidités est tout aussi important que de vous faire payer plus vite. Dans un cas comme dans l'autre, cela augmente l'argent dont votre entreprise peut disposer.

Roger Sholanki surveille étroitement les sorties de fonds de son entreprise de logiciels, Book4Time, située à Toronto. Celle-ci a enregistré une croissance des ventes de près de 700 % ces cinq dernières années, grâce à son très populaire logiciel de gestion des réservations conçu pour les spas et les centres de remise en forme.

« Nous payons nos factures à temps. Nous ne voulons pas faire attendre nos fournisseurs, dit M. Sholanki. Cependant, nous ne payons pas avant que ce ne soit nécessaire. Nous attendons jusqu'à la date d'exigibilité, en particulier pour les gros achats. »





Épargner en utilisant une carte de crédit

M. Sholanki utilise aussi une carte de crédit d'entreprise pour obtenir un peu plus de temps pour payer certaines factures. La plupart des cartes n'imposent pas d'intérêts si le montant dû est acquitté chaque mois.

M. Sholanki n'hésite pas non plus à demander de meilleures modalités de paiement à ses fournisseurs. « On ne perd rien à demander, dit-il. N'acceptez pas aveuglément les conditions qu'on vous offre. Il est très important de négocier. Je le fais systématiquement. La plupart du temps, les gens se montrent souples. »

« Nous ne sommes pas en situation de manque de liquidités, ajoute M. Sholanki. C'est tout simplement une bonne pratique de gestion. Si vous resserrez votre gestion des flux de trésorerie, vous ne vous retrouverez pas à court d'argent. C'est pour cela que nous le faisons. »



Nous ne voulons pas faire attendre nos fournisseurs. Cependant, nous ne payons pas avant que ce ne soit nécessaire.

Roger Sholanki

Cinq astuces pour contrôler les dépenses

Il est essentiel, pour maximiser vos flux de trésorerie et vos profits, d'exercer un contrôle sur les dépenses fixes et variables de votre entreprise.

Voici quelques tactiques que vous pouvez utiliser pour limiter les dépenses, accroître votre délai moyen de règlement des fournisseurs (nombre de jours que vous mettez, en moyenne, pour régler vos factures) et anticiper les coûts imprévus qui pourraient survenir au cours de l'année.

1. **Gérez les coûts variables**—Établissez l'historique des dépenses variables de votre entreprise et calculez ce qu'elles représentent en termes de pourcentage des ventes. Les pourcentages historiques fournissent une bonne indication des coûts potentiels à venir et servent de point de référence pour vous assurer que ces coûts restent proportionnels aux ventes.



- ②. **Concentrez-vous sur les coûts fixes**—Les coûts fixes tels que les assurances et les contrats d'entretien peuvent faire l'objet d'une certaine complaisance, car ils sont généralement récurrents et reflètent souvent des relations de longue date avec les fournisseurs. En plus de demander aux fournisseurs de vous accorder des modalités plus avantageuses, vous devriez faire périodiquement le tour du marché pour voir si vous pouvez obtenir un meilleur prix ailleurs.

Il est conseillé de demander régulièrement deux ou trois estimations, en lançant un appel d'offres le cas échéant. Il est important de contrôler vos coûts et que cela se voie.

- ③. **Proposez de payer plus**—Dans certains cas, vous pourriez aussi trouver avantageux de proposer à vos fournisseurs de les payer un peu plus cher (par ex., 1%) s'ils vous accordent davantage de temps pour payer (dans un délai de 60 jours plutôt que 30). Vos fournisseurs y gagnent parce que cela leur rapporte davantage; vous pouvez quant à vous vous servir des fonds ainsi dégagés pour réduire l'utilisation de votre marge de crédit et (ou) générer plus de ventes.

À l'inverse, certains fournisseurs offrent un escompte aux clients qui sont prêts à payer rapidement. Ces escomptes peuvent vous permettre d'obtenir un rendement étonnamment élevé sur votre capital. Par exemple, vous pourriez obtenir ce qui équivaut à un taux d'intérêt annuel effectif de 37% si vous obtenez un escompte de 2% en réglant vos factures dans un délai de 10 jours, plutôt que de payer le plein montant dans un délai de 30 jours.

Avec un rendement de cet ordre, il peut être judicieux d'utiliser vos liquidités supplémentaires ou d'emprunter pour profiter de ces escomptes.

- ④. **Investissez dans la technologie**—Explorez les technologies qui pourraient aider votre entreprise à améliorer son efficacité et sa productivité et à réduire ses coûts. Par exemple, de nombreuses entreprises utilisent maintenant des systèmes d'informatique en nuage plutôt que des systèmes à l'interne, souvent plus onéreux à l'achat et à l'entretien.
- ⑤. **Accordez des incitatifs aux employés**—Responsabilisez les employés en matière de coûts et offrez des récompenses appropriées à ceux qui trouvent des moyens de réduire les dépenses. Vous instaurerez ainsi une culture de zéro gaspillage au sein de votre organisation. Par ailleurs, les employés chargés de réduire les dépenses auront une motivation supplémentaire pour s'acquitter de leur tâche avec créativité.

7

Contrôlez vos stocks

Garder trop de stocks peut immobiliser une grande partie de votre trésorerie. D'un autre côté, vous ne voulez pas en avoir trop peu et vous retrouver à court de produits ou incapable d'effectuer vos livraisons à temps. L'optimisation des stocks consiste à trouver le juste équilibre.

C'est l'un des défis qu'a dû relever récemment Yan Bariteau dont l'entreprise, FIG Clothing, confectionne des vêtements de voyage pour femmes à Montréal.

Les ventes enregistrant une très forte croissance (elles avaient quintuplé de 2010 à 2012), M. Bariteau gardait généralement un ratio de stocks additionnels de 15 % pour être en mesure de répondre aux commandes renouvelées et aux ventes additionnelles.





Un effet contraire

Cette stratégie s'est retournée contre l'entreprise en 2013 lorsque le mauvais temps a causé une chute subite des ventes et, du même coup, un excédent de stocks. «Il n'est pas facile de vendre des jupes et des robes quand il pleut tous les jours», indique M. Bariteau.

Les détaillants partenaires de M. Bariteau, aux prises avec le même problème, ont accusé du retard dans leurs paiements. La trésorerie de l'entreprise a de nouveau été ébranlée lorsque les ventes de la collection automne 2013 ont bondi de 75 %. Il a fallu liquider à rabais une grande partie des stocks invendus pour réunir des liquidités.

«Nous avons beaucoup appris de cette expérience», dit M. Bariteau, qui a libéré des liquidités en ramenant le niveau de stocks additionnels de 15 % à 10-12 %. Ne pas avoir suffisamment de stocks n'est pas idéal, mais ce n'est pas non plus la fin du monde. Nous pouvons toujours répéter le même style la saison suivante.»

Se remettre sur les rails

Autre innovation : M. Bariteau utilise un seul type de tissu pour chacune de ses collections et s'assure d'en avoir une réserve additionnelle. «Quand les commandes commencent à entrer, explique-t-il, nous voyons tout de suite quels articles seront le plus en demande. Nous pouvons ainsi les confectionner rapidement et faire du juste à temps.»

M. Bariteau possède un atout du fait que ses vêtements sont entièrement confectionnés au Canada, et non en Asie. Il bénéficie de la sorte d'un délai beaucoup plus court entre les commandes et les livraisons et peut répondre plus rapidement aux variations de la demande.



Nous voyons tout de suite quels articles seront le plus en demande. Nous pouvons ainsi les confectionner rapidement et faire du juste à temps.

Yan Bariteau



Six astuces pour optimiser la gestion des stocks

Voici des astuces pour diminuer la durée moyenne du stockage (période moyenne durant laquelle les produits sont détenus en stock) et améliorer la rotation des stocks tout en minimisant les impacts sur les ventes.

①. **Coordonnez les différents types de stocks**—Souvent, les différents types de stocks (matières premières, en-cours, produits finis) sont gérés par des services distincts. Les coordonner peut grandement contribuer à l'optimisation des stocks.

②. **Planifiez en tenant compte des variations de la demande et de la volatilité**—Si votre entreprise connaît des sommets et des creux saisonniers, vous essayez probablement d'optimiser les niveaux des stocks pour les adapter au cycle de la demande. N'oubliez pas toutefois que le cycle de la demande peut affecter non seulement le volume des commandes, mais aussi leur volatilité.

Par exemple, un restaurant peut voir ses ventes mensuelles fluctuer énormément durant la période de pointe estivale (disons entre 100 000 \$ et 300 000 \$) et afficher un écart bien moindre pendant la saison morte (disons entre 50 000 \$ et 60 000 \$). Les niveaux des stocks devraient tenir compte à la fois des cycles de la demande et de la volatilité—par exemple, vous pourriez vouloir augmenter les stocks additionnels quand la volatilité est plus élevée.

③. **Optimisez en fonction des différents clients**—Vos clients peuvent avoir des attentes différentes à l'égard des niveaux de service et des délais d'exécution. Tenez compte de tous ces facteurs dans l'établissement des niveaux de stocks. Vous devez être franc avec vos clients en ce qui concerne la façon dont vous gérez vos stocks et le délai dont vous avez besoin pour honorer leurs commandes.

④. **Employez-vous à forger des relations fournisseurs solides**—Le but est de travailler avec des entreprises sur lesquelles vous pouvez compter pour livrer à temps et fournir un effort supplémentaire quand il faut respecter un échéancier serré.

⑤. **Songez à utiliser la technologie**—Réfléchissez à la possibilité d'acheter un logiciel de gestion des stocks, qui offre des outils pour vous aider à prévoir la demande, comprimer votre cycle de la demande à la livraison et optimiser les niveaux de stocks additionnels.

⑥. **Laissez tomber les produits déficitaires**—Accélérez la rotation des stocks en analysant chaque gamme de produits et en abandonnant les produits qui vous font perdre de l'argent.



Une entreprise plus vigoureuse

L'argent est l'élément vital de n'importe quelle entreprise. En tant qu'entrepreneur, bien le gérer est l'une de vos tâches les plus importantes pour assurer la survie et la prospérité de votre entreprise.

La gestion des flux de trésorerie est une pratique essentielle pour les entrepreneurs. Elle peut aplanir les hauts et les bas financiers et réduire le risque que survienne un manque de liquidités, qui peut faire dérailler même une entreprise rentable.

Elle vous aide à comprendre vos besoins de financement et peut même contribuer à accroître votre bénéfice – par exemple, en libérant des fonds que vous pouvez alors utiliser pour croître.

S'employer à mieux gérer les flux de trésorerie a aidé l'entreprise de Mike Whittaker, Bonté Foods, à Dieppe, au Nouveau-Brunswick, à échapper à une débâcle financière et à ressortir plus forte de cette expérience.

Les prévisions de trésorerie sont pour Matt Rendall de Clearpath Robotics, à Kitchener, en Ontario, un outil irremplaçable pour aider à atténuer les fluctuations qu'enregistrent les revenus de son entreprise.

Enfin, à Whitehorse, au Yukon, Alkan Air, l'entreprise de Wendy Tayler, a recours à la facturation électronique pour accélérer les rentrées de fonds et épargner du temps et des maux de tête aux employés de son service de comptabilité.

Une gestion plus serrée de vos flux de trésorerie peut rendre votre entreprise plus forte elle aussi.

BDC est là pour vous aider. Nous fournissons à des milliers d'entrepreneurs comme vous des prêts commerciaux et des conseils pour les aider à protéger et à mieux gérer leur trésorerie.

Nous le faisons parce que c'est notre travail de favoriser votre réussite. Visitez [BDC.ca](https://www.bdc.ca) ou appelez au **1 877 BDC-BANX** (1 877 232-2269) afin d'en savoir plus sur ce que nous pouvons faire pour votre entreprise.

Maîtrisez votre trésorerie : guide pour les entrepreneurs

est publié par la Banque de développement du Canada (BDC). Il est possible de reproduire le contenu tiré de cette publication après en avoir obtenu la permission de BDC, et à condition d'en indiquer la source.

Pour toute information de rédaction, communiquez avec Affaires publiques de BDC à communications-bdc@bdc.ca



Partagez ce livre numérique



bdc.ca

This document is also available in English.

EB-CASHFLOW-F1801