



Fiches pratiques

#005 *finance* 🏛️

Piloter sa trésorerie en temps de crise
sanitaire

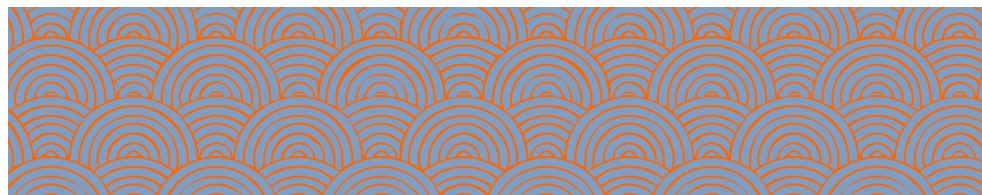
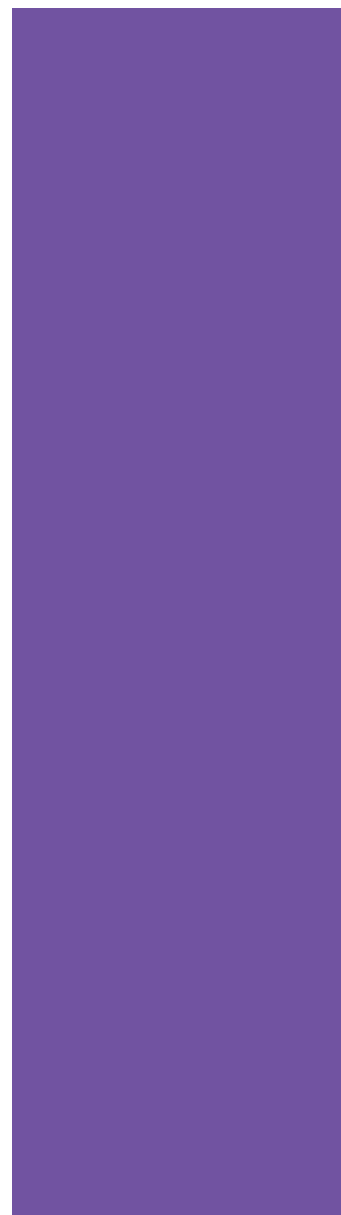
Confédération **N**ationale des **D**étaillants
en Lingerie

www.detaillants-lingerie.fr

51 boulevard de Strasbourg

75010 Paris

01 42 02 87 67



Lorsqu'une crise économique majeure se produit, même nos anciens scénarios les plus défavorables se révèlent souvent trop optimistes, car personne ne s'attend à ce que des pans entiers de l'économie soient à l'arrêt pendant plusieurs semaines. Lorsque votre carnet de commandes commence à fondre plus rapidement qu'un iceberg confronté au réchauffement climatique, vous pouvez remiser votre budget initial et réviser radicalement vos prévisions commerciales et financières.

Vos principaux défis peuvent être résumés comme suit :

- ❖ **Sécuriser l'amont et l'aval** : vous ne pourrez rien vendre si votre chaîne de production est en panne, à commencer par vos principaux fournisseurs. À l'autre bout de votre chaîne de valeur, vous devez également vous occuper plus que jamais de vos clients existants.
- ❖ **Redimensionner l'entreprise pour s'adapter à la nouvelle charge de travail** : un tel redimensionnement entraîne souvent une réduction des coûts fixes afin d'atteindre votre point mort même si votre chiffre d'affaires est divisé par plus de deux.
- ❖ **S'adapter aux nouvelles tendances industrielles** : digitalisation, big data, IA sont plus que des mots à la mode. Les crises sanitaires et/ou économiques favoriseront le télétravail. Vous n'aurez pas d'autre choix que de suivre ce besoin croissant de performances et de sécurité informatique.
- ❖ **Prévenir les crises de liquidité** : les entrepreneurs qui ont déjà été confrontés à une pénurie de liquidités comprennent mieux que quiconque l'adage selon lequel « ta trésorerie est plus importante que ta mère ». En cas de crise majeure, personne ne vous fournira suffisamment de liquidités pour payer vos coûts fixes, sauf si vous avez renforcé votre fonds de roulement et limité votre BFR. Cela implique de sécuriser les lignes de crédit et de suivre quotidiennement vos flux de trésorerie.
- ❖ **Préserver l'essentiel** : lorsqu'une entreprise se bat pour sa survie, sa direction n'a plus de temps pour rêver de diversifications baroques naguère entretenues par l'euphorie ambiante. La décision de ne maintenir que des projets stratégiques avec un horizon de revenus à court terme s'impose.

Avant et après le coronavirus, un modèle économique vertueux consiste à avoir un impact économique, social et/ou environnemental significatif et à générer des flux de trésorerie récurrents. Ce n'est pas un parti pris idéologique : un entrepreneur aura in fine la liberté de ses flux de trésorerie d'exploitation ou sera voué à solliciter sans cesse des bailleurs de fonds avec une épée de Damoclès constamment au-dessus de sa tête. Examinons à présent les marges de manœuvre financières en temps de crise ainsi que les éléments clés qui devraient être examinés plus encore que pendant les périodes « normales ».



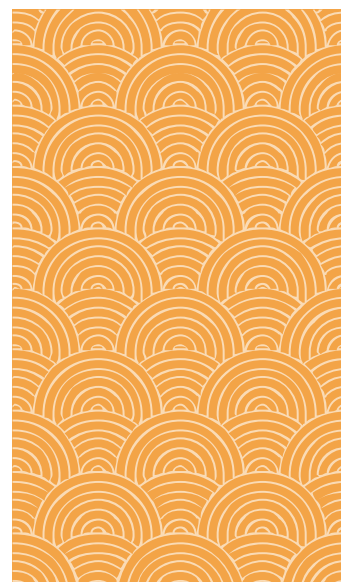
Leviers financiers et opérationnels

Réduire ses coûts n'est pas une fin en soi. Il en est de même pour les levées de fonds. Vos principaux bailleurs de fonds ne doivent pas être vos investisseurs ou vos banquiers : ce sont avant tout vos clients. Le capital-investissement est bien sûr un formidable outil pour développer des startups ambitieuses, mais cela ne profite qu'à une minorité d'entreprises, avec des modèles économiques éminemment « scalables » et rentables.

Regardons à présent les principaux leviers disponibles en nous concentrant sur les opérations. Cette liste n'est pas exhaustive mais résume les meilleures pratiques en termes de génération et de gestion de trésorerie dans son ensemble.

Les opérations : la voie royale en matière de génération de flux de trésorerie

- ❖ **Amélioration de la marge et/ou du chiffre d'affaires** : la pertinence de votre proposition de valeur et la qualité de votre plan marketing & commercial sont plus importantes que jamais. Si vous pouvez mesurer la valeur créée par votre offre aux yeux de vos clients et si cette valeur est substantielle, vos propres marges seront élevées.
- ❖ **Augmentation des ventes par client** : avant d'essayer de toucher de nouveaux clients, il est souvent plus rentable de travailler sur les clients existants et de leur vendre d services ou leur offrir des gestes gracieux supplémentaires, car il n'y a pas de coût d'acquisition supplémentaire.
- ❖ **Optimisation de votre besoin en fonds de roulement** : il est plus que jamais nécessaire de réduire ces deux composantes majeures de votre besoin en **fonds de roulement** : votre stock et vos créances.
- ❖ **Report des charges sociales et autres délais** : si votre entreprise est à court de liquidités, le report des charges sociales ou d'autres taxes devient vital. De tels paiements différés réduisent certes votre consommation de trésorerie actuelle, mais imposent plus que jamais de générer des flux de trésorerie supplémentaires dès que possible afin de payer ces charges d'exploitation courantes.
[pour rappel, annulation des charges patronales pour les entreprises de moins de 10 salariés pour Mars, Avril & Mai 2020 – REVOIR Flash Info CNDL 0021 du 05 mai 20]
- ❖ **Activité partielle et vacances pendant les périodes creuses** : l'ajustement des charges salariales de votre entreprise à un ralentissement économique est un bon moyen d'éviter les licenciements. Pendant la crise du Covid-19, la plupart des États ont généralisé l'accès au chômage partiel. Dans le même ordre d'idées, encourager les employés à prendre davantage de vacances pendant les périodes creuses est également un bon moyen d'optimiser la capacité d'une entreprise à servir ses clients en cas de besoin et à réduire les voiles lorsque l'activité diminue drastiquement.



Les flux financiers : en complément de tout le reste...

- ❖ **Récupération accélérée des aides publiques et des crédits d'impôt :** En temps de crise, le recouvrement de ces aides devient une priorité.
- ❖ **Report de rémunération des associés :** lorsque les liquidités sont rares, il est contre-productif voire choquant de verser des dividendes. De même, si les associés de l'entreprise peuvent se le permettre, une partie de leur rémunération peut être versée sur le compte courant de l'entreprise.
- ❖ **Augmentation de capital ou obligations convertibles :** si nécessaire, vous pouvez également essayer d'émettre de nouvelles actions et/ou obligations, mais c'est souvent la source de financement la plus onéreuse, surtout lorsque la fête est finie en termes de concurrence acharnée entre les fonds de capital-risque ou de fonds de croissance pour financer les startups.
- ❖ **Prêts bancaires garantis par l'État :** ces prêts sont accordés par la plupart des États afin d'éviter autant de faillites que possible. Même si votre entreprise n'a pas vraiment besoin de cet argent à court terme, il est judicieux de prendre de tels prêts pour sécuriser sa trésorerie et éviter de futures crises de liquidité... à condition de générer des flux de trésorerie futurs suffisants pour rembourser ces prêts.

[pour rappel, fonds de solidarité pour les entreprises de moins de 10 salariés remis à jour – REVOIR Flash Info CNDL 0022 du 18 mai 20]

Création de valeur et vertus des prévisions

Vos marges de manœuvre ultimes résident dans la valeur créée pour vos clients, raison pour laquelle les meilleurs financiers n'analysent pas seulement les bilans ou les comptes de résultats. **Sans un plan marketing solide, la planification stratégique tutoie souvent le romantisme.** C'est la raison pour laquelle cette fiche pratique sur la gestion de la trésorerie en temps de crise se concentre en priorité sur l'activité commerciale et sur la génération concomitante de flux de trésorerie d'exploitation.

« Les plans ne sont rien mais la planification est tout »

Credit @ Etienne Krieger/Les Echos Solutions du 25/5/2020
Synthèse impots.gouv.fr réalisée le

