



**CCI ESSONNE**

**TRESORERIE,  
POSTE CLIENTS  
& RELATION BANCAIRE  
EN PME**

*Réunion du GEET, 7 octobre 2013 à Mondésir*



Fonds social européen



## UNE PARTIE A 4 JOUEURS...

- **Un entrepreneur**, sa personnalité, sa formation, son expérience, ses ambitions, ses échecs, ses succès, sa cotation dirigeant, etc...
- **Une entreprise**, son histoire, ses activités, ses forces et ses faiblesses, ses résultats, son bilan, sa cotation BDF, etc...
- **Un professionnel bancaire**, sur un marché, sur un site, son expérience, sa position hiérarchique, ses objectifs, etc...
- **Une banque**, ses activités, ses objectifs, son management de la décision, ses risques, son bilan et ses résultats, etc...

## ET LES AUTRES... (Liste non limitative !)

- La Loi et les principes du droit, l'Administration, le juge et la jurisprudence (soutien abusif, rupture abusive),...
- la BCE, la Commission Bancaire, les ratios prudentiels : ratio Cook, ratio Mac Donough (Mac Do)
- Les conseils (experts-comptables, commissaires aux comptes, les avocats, et autres...
- Le marché, la Bourse, la conjoncture, les médias, l'opinion, ...sans oublier le FFH !

# FAIRE DES AFFAIRES

- Les banques cherchent le profit, en respectant la réglementation (Bâle II), adoptée en 2009 par les USA.
- Les entreprises cherchent aussi à maximiser le résultat ce qui passe par le financement de leurs projets.

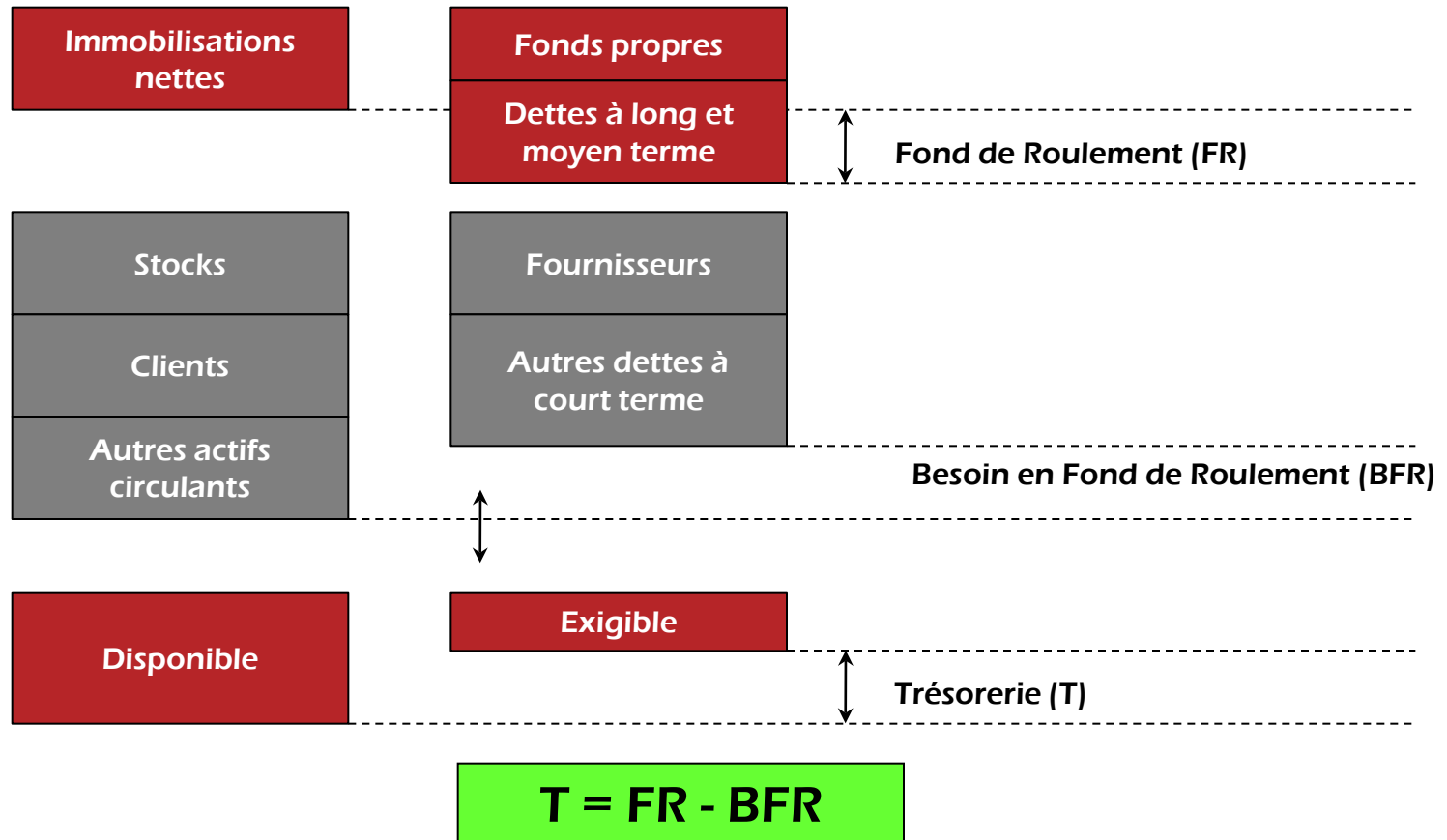
## **Qu'est-ce qui vous réunit ?**

- La recherche du profit

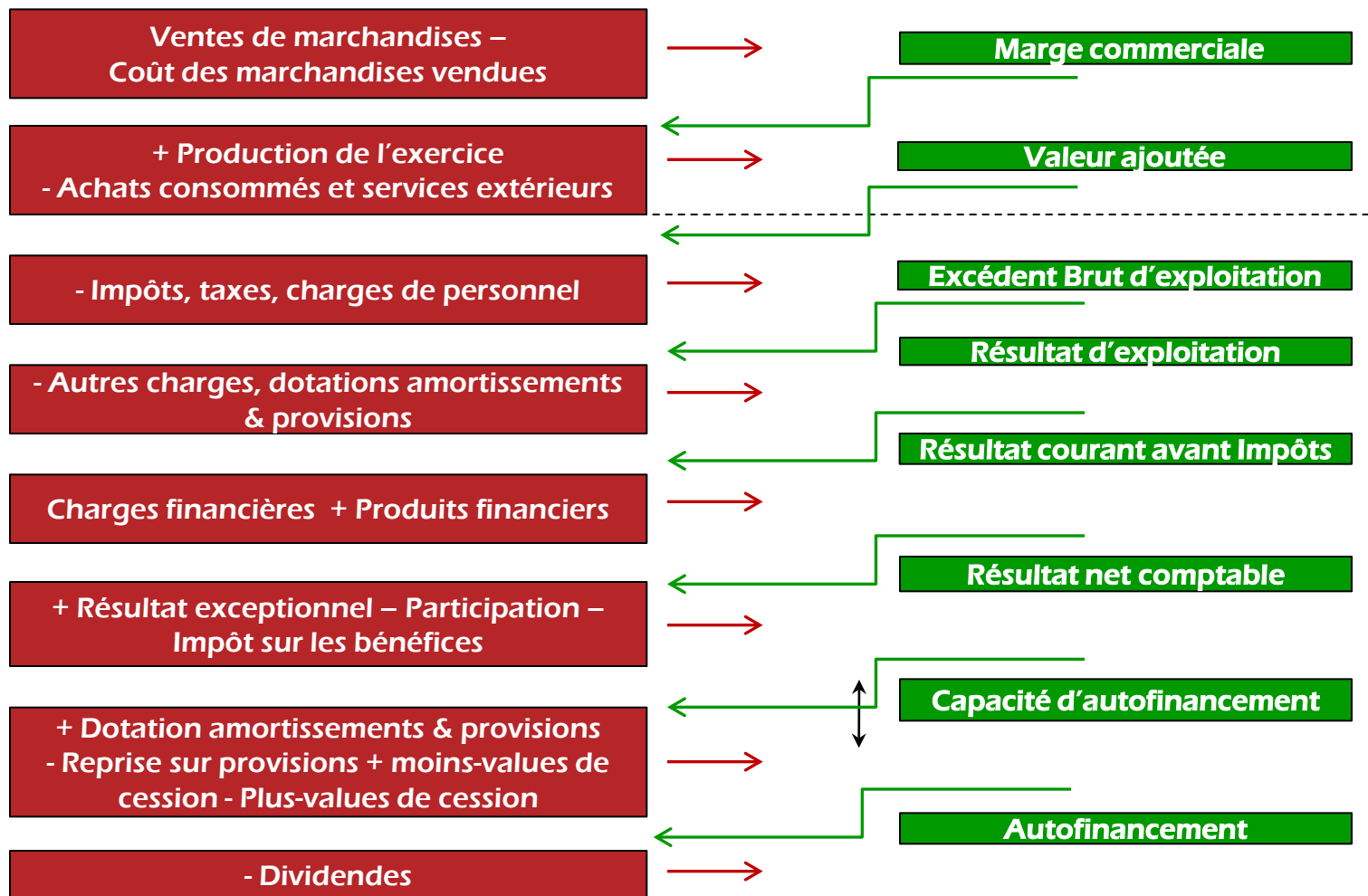
## **Qu'est-ce qui vous sépare ?**

- La perception du risque
- Les montants des crédits et les coûts
- Les garanties

# FINANCES : NOTIONS DE BASE



# Les SIG (soldes intermédiaires de gestion)



# LES MISSIONS DU TRESORIER

**Les objectifs :** La liquidité et la sécurité  
Le coût du financement  
Le résultat financier

**Les moyens :** Evaluer son pouvoir de négociation  
Connaître les critères d'évaluation  
Identifier les enjeux de négociation

Le trésorier gère le risque financier, de change & de taux.  
En PME, il se confond souvent et exclusivement  
avec le dirigeant.

Si la trésorerie se dégrade, le trésorier doit,  
avant toute chose, mettre le doigt sur ce qui  
ne va pas, identifier la situation de l'entreprise  
à l'instant t.

Avant d'aller voir la banque, il doit identifier les pistes de solution.

# EXPLIQUER LA TRESORERIE I

## CRISE DE CROISSANCE

- Progression du CA = Progression du BFR à financer
  - ➔ Limiter la croissance (acomptes clients, hausse de prix), ou nouveaux apports

## MAUVAISE GESTION BFR

- Achats élevés, délai clients, retards de production, etc...
- ➔ : stocks, acomptes, processus, recouvrement.

## MAUVAIS FINANCEMENT

- Investissement sur la trésorerie, ou sur durée trop courte
- ➔ Financement a posteriori, transformer le découvert en crédit moyen terme, lease back/immos



# EXPLIQUER LA TRESORERIE II

## PERTE DE RENTABILITE

- Pertes récurrentes & baisse des fonds propres.
- ➔ convaincre les associés du retour à la rentabilité pour reconstituer les fonds propres (ex Deutsche Aerospace et Fokker).

## REDUCTION D'ACTIVITE

- Conjoncture négative. Baisse de production non immédiate, augmentation des stocks, et donc du BFR.
- ➔ régularisation de commandes ou réduction de production (ex : constructeurs automobiles fin 2008).

# BATIR LES PREVISIONS DE TRESORERIE

- « *Les prévisions constituent un art difficile, ...surtout lorsqu'elles portent sur l'avenir !* » Edgar Faure
- **Le budget de trésorerie** : utile pour évaluer les besoins et négocier les lignes; et pour vérifier la capacité d'absorber les actions et donc les valider.
- Dans les grandes entreprises, il existe aussi un budget d'exploitation, d'investissement, de financement à MT/LT et le budget de trésorerie.

**Dans les PME, il faut d'abord commencer par collecter l'information :**

- Passer d'un **budget en date comptable** à un **budget en date de flux** incluant le décaissement de la TVA [selon le fait générateur : facturation, ou encaissement]
- **Le plan glissant** permet la prise de décision en financement, et de vérifier la liquidité à terme de l'entreprise.

# LE PLAN GLISSANT

- **DEFINIR UN HORIZON**
- **CHOISIR UN SUPPORT**
- **DEFINIR UN INTERVALLE DE CUMUL DES FLUX**
- **COMBINER DES INFORMATIONS DE DIFFERENTES NATURES**
- **PREVISIONS DE VENTE CDES LIVREES & FACTUREES (REEL)**
  - CDES RECUES NON LIVREES (ENGAGE)
  - CDES PREVISIONNELLES (PREVU)

# LA BANQUE

## LES MODES DE PAIEMENT

Les espèces

Le virement

L'avis de prélèvement

Le Titre Interbancaire de Paiement (TIP)

La carte de paiement

**Le chèque**

Les effets de commerce

Le virement commercial mobilisable

Le crédit documentaire import ou export

# SES MODES DE REMUNERATION (1)

## LES MODES DE REMUNERATION TRADITIONNELS

Dates d'opération et dates de valeur, le float, l'heure de caisse  
Les commissions sur opérations

- Les commissions de compte
- Commission de mouvement 1/4/1000 [soit 0.025%]
- Commission de Plus Fort Découvert [CPFD] 0.05 %

## LES NOUVEAUX MODES DE REMUNERATION

**La commission globale** [à partir des MAG (1), ou d'1 com. unitaire]

**Le forfait**

**Les soldes créditeurs non rémunérés**

(1) Manque à Gagner

# LES TAUX D'INTERÊT

- Le taux de base de chaque banque
- Taux au jour le jour TJJ
- Taux au jr le jr moyen/l'euro EONIA [Euro Overnight Interest Average]
- Taux moyen mensuel du marché monétaire T4M
- Taux annuel monétaire TAM
- Taux à échéance
- Taux interbancaire sur l'euro [Euribor : Euro Inter Bank Offered Rate]
- Les principales références de taux d'intérêt de marché LMT
- Taux à échéances constantes à 10 ans (TEC 10)

# COÛT REEL D'UN FINANCEMENT ECHELLE D'INTERÊT

Le taux nominal ne suffit pas pour comparer. Il faut rajouter les coûts cachés : les jours de banque, le précompte des intérêts (sur la base d'une année de 360 jours).

Comprendre l'échelle d'intérêt : ce document est le support de facturation des agios sur le découvert, de la CPF (Com.+ Fort Découvert) & de la Commission de mouvement.

Exemple :

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

	Capitaux		Solde		jours	Nombres	
	valeur	débit	crédit	débit		crédit	débit
30/04/n			426 553,06	0			
01/05/n	799 655	778 998	447 210,06	0	1	447 210,06	0
02/05/n	5 789	0	452 999,06	0	1	452 999,06	0
03/05/n	17 907	45 667	425 239,06	0	2	850 478,12	0
05/05/n	98 125	34 567	488 797,06	0	2	977 594,12	0
07/05/n	464 778	54 325	899 250,06	0	6	5 395 500,36	0
13/05/n	128 119	456 783	570 586,06	0	1	570 586,06	0
14/05/n	18 683	1 234	588 035,06	0	1	588 035,06	0
15/05/n	25 786	2 145	611 678,06	0	1	611 676,06	0
16/05/n	141 116	1 276	751 516,06	0	1	751 516,06	0
17/05/n	54 528	98 765	707 279,06	0	1	707 279,06	0
18/05/n	8 770	43 567	672 482,06	0	2	1 344 964,12	0
20/05/n	345 677	435 674	582 485,06	0	1	582 485,06	0
21/05/n	22 453	723 455	0	118 516,94	1	0	118 516,94
22/05/n	12 987	156 781	0	262 310,94	1	0	262 310,94
23/05/n	556 789	35 487	259 011,06	0	1	259 011,06	0
24/05/n	2 343	65 432	195 922,06	0	1	195 922,06	0
25/05/n	187 519	2 345	381 096,06	0	1	381 096,06	0
26/05/n	12 345	4 567	388 874,06	0	1	388 874,06	0
27/05/n	9 877	76 543	322 208,06	0	1	322 208,06	0
28/05/n	23 456	54 678	290 986,06	0	1	290 986,06	0
29/05/n	23 565	123 456	191 095,06	0	1	191 095,06	0
30/05/n	5 467	98 175	98 387,06	0	1	98 387,06	0
31/05/n	145 678	123 584	120 481,06	0	1	120 481,06	0
<b>Total:</b>	<b>3 111 412</b>	<b>3 417 484</b>			<b>31</b>		
Taux d'intérêt conventionnel		6,40 %				15 528 363,74	380 827,88
Plus fort découvert du mois			699 250,06		Agios		2 760,6
Commission de plus fort découvert (0,05 %)			448,6		Total Agios		3 210,2
Montant soumis à commission de mouvement			2 800 270,8		Commission de mouvement HT		700,1
					TVA		144,2
					Commission de mouvement TTC		844,3

Tableau B.1 – Échelle d'intérêt mensuelle

# CHOIX DES CREDITS COURT TERME 1

## Crédits de mobilisation

- Escompte commercial
- Escompte en valeur
- Escompte en compte

## Crédits par cession de créances

- Dailly simple
- Dailly notifié
- Dailly accepté

L'affacturage (ou factoring)

Financement des créances publiques OSEO



# CHOIX DES CREDITS COURT TERME 1

## Crédits de mobilisation

- Escompte commercial, escompte en valeur ou en compte

## Crédits par cession de créances

- Dailly simple, notifié , Dailly accepté
- L'affacturage (ou factoring)
- Financement des créances publiques BPI/OSEO

## Crédits d'impôt

- Le CIR
- Le CICE

# Le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE)

- Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi.
  - Dispositif d'amélioration de la compétitivité pour toutes les entreprises (2013 : 4 %, 6 % en 2014)
- Assiette et base de calcul
  - Ensemble des rémunérations versées au cours de l'année civile
  - Estimation : 1000 € par salaire annuel inférieur à 2,5 fois le SMIC
- Modalités d'obtention
  - Attestation de **votre expert-comptable**
  - Dépôt de la demande en ligne auprès de BPI/OSEO
  - Virement à votre compte bancaire (créditeur)

# CHOIX DES CREDITS COURT TERME 2

- Le crédit de campagne
- Le warrant (émis par un magasin général, escomptable par la banque)
- Le découvert (à distinguer de la facilité de caisse)
- Le crédit spot
- Les billets de trésorerie
  
- La mobilisation de créances nées sur l'étranger (MCNE)
- L'avance en devise import
- L'avance en devise export
- La LC import (ou crédit documentaire)

# CHOISIR DES PLACEMENTS

## CONSEILS POUR GERER LES EXCEDENTS

- DES PREVISIONS FIABLES
- UNE MISE EN CONCURRENCE
- DEVELOPPER UNE BONNE RELATION AVEC SES BANQUES
- COMMUNIQUER SES EXCEDENTS A L'AVANCE
- PRENDRE SES DECISIONS RAPIDEMENT
- SAVOIR VERIFIER LES RENDEMENTS A L'AVANCE

# AVANT DE NEGOCIER

- Avoir le (dernier) catalogue des conditions de chaque banque
- Négocier avec le banquier ne s'improvise pas : il faut donc s'y préparer.
- Il faut connaître les techniques bancaires et distinguer ce qui est possible de ce qui est irrecevable.
- Le dirigeant de PME trésorier, doit faire la démarche de mieux identifier les enjeux d'une négociation; plus faible qu'un authentique trésorier, il compensera cette faiblesse par sa maîtrise des fondamentaux de son entreprise.

# EVALUATION BANCAIRE DE L'ENTREPRISE

## ANALYSE FINANCIERE

- Analyse de l'activité
- Analyse de la structure
- Analyse de la rentabilité
  
- Les ratios bancaires :
- Les ratios de structure :
  - autonomie financière
  - composition des capitaux permanents
  - capacité dynamique de remboursement

# QU'ESPERER DE LA BANQUE POUR L'ENTREPRISE ?

- **Le financement des ressources stables :**  
Quelle limite ? Montant et taux ? Garantie ?  
La dette à terme ne peut excéder les fonds propres
- **Le financement de l'exploitation :**  
Supports ? Facture (Dailly), traite (escompte) ou chèque  
Durée ? Investissement immobilier, équipement, BFR  
Taux ?  
Garantie ?  
Cas particuliers de l'international export

# NEGOCIER AVEC LES BANQUES II

## RATIOS DE TRESORERIE

- Degré de couverture du BFR par le FR
- Crédits de trésorerie / Total des créances clients (inf. 60 %)
- Pourcentage de mobilisation du poste clients
- Créances mobilisées / Total des créances clients (inf. 50 %)

## RATIOS D'ENDETTEMENT

- Frais financiers / Excédent brut d'exploitation inférieur à 30 %
- Ratio Endettement net / Capitaux propres

## CRITERES TERRAIN

Marché, politique commerciale, de produits; outil de production, compétence du dirigeant, son train de vie, les hommes-clé, vision stratégique,



# NEGOCIER AVEC LES BANQUES III

## L'ENTREPRISE ET SON DIRIGEANT

- Du ratio Cook au nouveau ratio prudentiel Mac Donough
- la cotation Banque de France
- la cotation des dirigeants

## CHOISIR SES BANQUES

- Banque avec réseau national, banque régionale, banque d'affaires selon la taille et les besoins propres de l'entreprise,

## IDENTIFIER LE MODE DE PRISE DE DECISION

- Les niveaux de délégation et de prise de décision
- La stratégie et les objectifs de la banque

# LA NEGOCIATION

- Créer un climat de **confiance** (informer, anticiper, faire savoir, etc...)
- Définir les enjeux et mener la négociation
- Evaluer son pouvoir de négociation/Critères d'évaluation
- Discerner les objectifs commerciaux assignés à l'interlocuteur
- **Justifier** ses demandes par des arguments
- Ne pas négocier à outrance
- Garder une **attitude ouverte** dans la négociation et **rester zen**
- Demander **une concession** pour **toute contrepartie**
- Refuser des conditions non préalablement négociées

# NEGOCIER AVEC LES BANQUES IV

- Choisir le moment opportun pour négocier
- Apporter des mouvements significatifs
- Négocier est plus facile s'il y a plusieurs revenus pour 1 seul mouvement :  
Ex : sur un virement émis, commission de mouvement, 1 jour de valeur et une commission d'opération
- Ne pas exiger des conditions qui ne soient pas logiques
- Considérer la négociation comme un processus continu

# LE TABLEAU DE BORD DU TRESORIER

Il comprend les indicateurs suivants :

## INDICATEURS DE PERFORMANCE

- Montant et degré d'utilisation des lignes de crédit disponibles
- Pourcentage de mobilisation des créances clients

## INDICATEURS DE PILOTAGE

- Nombre de jours de consommation en stock
- Pourcentage des encours de production financés par acomptes clients
- Délai moyen de paiement clients, taux d'échus et montant

## INDICATEURS D'ECLAIRAGE

- Optionnels, ils prennent en compte des infos sectorielles

# GERER LA TRESORERIE AU QUOTIDIEN

- Analyse des soldes des comptes en valeurs
- Ne pas avoir peur du découvert Position idéale : 0 -
- Décision : équilibrage, emprunt, ou placement
- Maîtriser les mouvements à date incertaine : chèques émis, virements reçus, effets à payer, prélèvements
- Consultation des mouvements en attente
- Créer une loi d'éclatement des petits chèques
- Créer une banque pivot
- Spécialiser les banques par type de flux
- Négocier la condition  $j + 1$  ouvré
- Négocier la fusion des échelles d'intérêt

# DOCUMENTATION

- LES CONTRATS
- LES RECUEILS DE CONDITION
- LES TICKETS D'AGIOS
- LES EXTRAITS DE COMPTE
- LES ECHELLES D'INTERET

Version 1 janvier 2009/ Version 2 septembre 2009/ Version 3 janvier 2010

# CONTACT

## **Etienne LEBERT**

Conseiller stratégique et financier  
Service Développement Durable & Mutations  
Economiques

Tiers de Confiance du Médiateur (TCM)

CCI de l'Essonne

01 60 79 91 94

[e.lebert@essonne.cci.fr](mailto:e.lebert@essonne.cci.fr)