

AVRIL 2014

LA GESTION DES FLUX DE TRÉSORERIE

ÉTUDE POINTS DE VUE BDC

Recherche et intelligence de marché de BDC

TABLE DES MATIÈRES

Faits saillants du sondage	2
Méthodologie	3
Profil des répondants	3
Contexte	4
Définitions	4
L'importance de la gestion des flux de trésorerie	6
Dans quelle mesure la gestion des flux de trésorerie est-elle un défi?	7
Connaissances et comportements actuels	9
Outils et techniques	11
Façons d'améliorer la trésorerie	13
Conclusion	14

Ce document est produit par l'équipe Recherche et Intelligence de marché de BDC et se base sur la recherche menée au sein du panel Points de vue BDC. L'information contenue dans ce document demeure la propriété de BDC. Droits d'auteurs © 2014 Banque de développement du Canada
1 888 INFO BDC | bdc.ca



INTRODUCTION

La trésorerie est un élément vital pour toute entreprise. Pourtant, beaucoup ne suivent pas de pratiques efficaces de gestion des flux de trésorerie, ce qui peut être catastrophique. Même des entreprises rentables peuvent faire faillite en raison d'une piètre gestion de leur trésorerie, particulièrement dans les secteurs à croissance rapide ou saisonniers. Afin de mieux comprendre la situation, l'équipe Recherche et intelligence de marché de BDC a effectué un sondage auprès de 881 dirigeants d'entreprise sur la gestion financière et les défis qui l'accompagnent.

Ce rapport présente les résultats du sondage, certains points de vue émanant des articles et des ouvrages sur l'importance et les avantages de la gestion des flux de trésorerie, et les conséquences éventuelles d'une gestion inadéquate.

Selon notre sondage, un grand nombre de dirigeants d'entreprise considèrent la gestion financière comme un défi de taille, le deuxième en importance après le marketing et les ventes. La gestion des flux de trésorerie est un processus continu qui exige plusieurs ingrédients importants : des personnes, des indicateurs de rendement clés (IRC), des outils et des techniques et un réseau de soutien.

FAITS SAILLANTS

Grâce à une gestion efficace de ses flux de trésorerie, une entreprise peut non seulement éviter de se retrouver à court de liquidités, mais aussi obtenir de très précieux renseignements sur ses propres activités. Le présent rapport vise à convaincre davantage d'entrepreneurs canadiens d'adopter de bonnes pratiques de gestion de leurs flux de trésorerie. À cette fin, l'équipe Recherche et intelligence de marché de BDC a décidé :

- > de passer en revue des articles et des ouvrages sur la gestion des flux de trésorerie;
- > d'analyser plus en détail le comportement et l'état d'esprit des dirigeants d'entreprise canadiens;
- > de déterminer qui s'occupe des différents éléments de la gestion des flux de trésorerie;
- > de repérer quelques outils et techniques qui sont utilisés, y compris les indicateurs de rendement clés et l'analyse comparative.

BDC a réalisé un sondage auprès de 881 dirigeants d'entreprise membres du panel en ligne Points de vue BDC. Le rapport présente les principaux résultats du sondage ainsi que les grands points de vue émanant des articles et des ouvrages portant sur la gestion des flux de trésorerie. Il s'articule autour des points suivants :

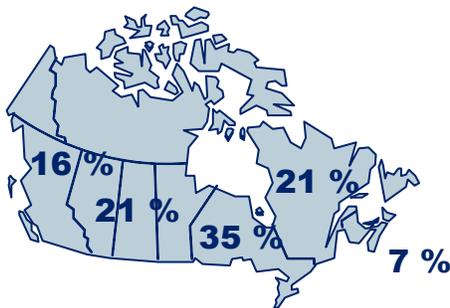
- > Les bénéfices et la trésorerie sont deux choses différentes. Une entreprise a besoin des deux pour survivre et prospérer.
- > Même les entreprises rentables peuvent faire faillite en raison d'une piètre gestion de leurs flux de trésorerie.
- > Une gestion efficace des flux de trésorerie peut générer des avantages considérables, y compris des économies de coûts et de nouvelles occasions de croissance.
- > La gestion financière est un défi important pour les dirigeants d'entreprise du monde entier. Selon le sondage de BDC, les entrepreneurs canadiens la classent au deuxième rang des défis les plus importants, après le marketing et les ventes.
- > Bien que trois répondants sur cinq disent préparer des prévisions de trésorerie, les résultats varient beaucoup entre les petites et les grandes entreprises. Surtout, à peine plus de la moitié des entreprises préparent des prévisions de trésorerie et les comparent avec les chiffres réels. Cela signifie que près de la moitié des entreprises n'utilisent pas des pratiques de gestion des flux de trésorerie efficaces.
- > Le propriétaire de l'entreprise joue un rôle central dans la gestion des flux de trésorerie et le financement. C'est seulement lorsqu'une entreprise atteint un certain niveau que d'autres personnes, comme un contrôleur ou un cadre supérieur, jouent un rôle plus essentiel.
- > Nombreux sont les dirigeants d'entreprise qui utilisent des chiffriers Excel et un logiciel comptable de base pour suivre, mesurer et communiquer le rendement financier et opérationnel de leur entreprise.
- > Très peu d'entrepreneurs font une analyse comparative de leurs ratios de rendement et d'autres indicateurs avec ceux de leurs pairs. Cela signifie que la plupart des entreprises ne tirent pas parti des informations qu'offrent les analyses comparatives.

MÉTHODOLOGIE

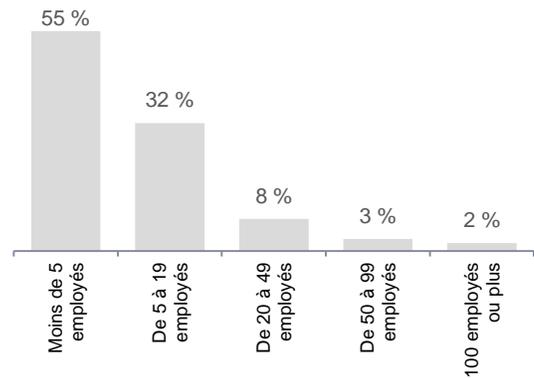
L'équipe Recherche et intelligence de marché de BDC a décidé de se pencher sur la gestion des flux de trésorerie en raison de son importance pour la santé globale des entreprises. Elle a passé en revue des publications sur le sujet et a complété sa recherche par un sondage en ligne auprès de membres du panel Points de vue BDC; ces membres sont des entrepreneurs ou des dirigeants d'entreprise qui proviennent de partout au Canada et de différents secteurs d'activité.

Le sondage en ligne a été réalisé entre le 28 janvier et le 10 février 2014. Au total, 881 répondants y ont participé.

PROFIL DES RÉPONDANTS



% DE RÉPONDANTS PAR RÉGION



TAILLE DE L'ENTREPRISE



CONTEXTE

Ce rapport met l'accent sur les flux de trésorerie et la gestion des flux de trésorerie (les liquidités), mais n'aborde pas la question de la rentabilité, qui inclut les tarifs, le coût des produits vendus et les charges opérationnelles, malgré le lien entre les deux.

DÉFINITIONS

Les **flux de trésorerie** représentent les entrées et les sorties de fonds d'un compte, d'une entreprise ou d'un investissement sur une période donnée. Le cycle de ces entrées et sorties de fonds joue un rôle déterminant dans la santé financière d'une entreprise. Si les entrées de fonds sont supérieures aux sorties de fonds, c'est un signe de bonne santé financière¹.

La **gestion des flux de trésorerie** désigne le processus d'anticipation et de planification des encaissements et des décaissements. La gestion de la trésorerie désigne le processus de gestion des liquidités à court terme de l'entreprise dans le but d'optimiser ses résultats².

Il est important de comprendre que les bénéfices et la trésorerie sont deux choses différentes. Les bénéfices sont fonction des revenus; ils sont calculés en déduisant des revenus les coûts et les charges engagés pour générer ces revenus, sur une période d'engagement donnée, que les entrées et sorties de fonds correspondant à ces revenus et à ces charges aient eu lieu ou non (si une entreprise conclut une vente, elle peut la comptabiliser dans ses revenus même si elle doit attendre 60 jours avant que le client envoie son chèque). Le bénéfice est un concept comptable associé à l'état du résultat. À l'inverse, les flux de trésorerie reflètent les opérations de trésorerie, c'est-à-dire les entrées (les comptes clients recouverts, par exemple) et les sorties (les comptes fournisseurs réglés, par exemple) de fonds d'une entreprise pendant une période donnée³. Comme les comptes clients et les comptes fournisseurs ne sont pas parfaitement synchronisés, une entreprise peut se retrouver à court de liquidités (un manque de trésorerie à court terme), même si elle est rentable sur le papier.

¹ « Cash Flow », <http://www.investopedia.com/terms/c/cashflow.asp> (6 mars 2014)

² J.D. Sherman, *Outils de gestion de trésorerie pour les petites et moyennes entreprises*, Toronto, Institut Canadien des Comptables Agréés, 2010, p. 2

³ K. Berman, J. Knight et J. Case, *Financial Intelligence for Entrepreneurs: What You Really Need to Know About the Numbers*, Boston, Harvard Business Press, 2008, p. 103

QUELQUES FAITS

- > Une piètre gestion des flux de trésorerie est l'une des principales causes des faillites^{4, 5}.
- > De nombreuses entreprises font faillite, non parce qu'elles ne sont pas rentables, mais parce qu'elles se retrouvent à court de liquidités. En fait, une entreprise peut survivre longtemps sans être rentable, mais elle fera faillite dès que ses réserves de trésorerie seront taries^{6, 7}.
- > Des études montrent que les flux de trésorerie constituent une difficulté courante pour les dirigeants d'entreprise partout dans le monde^{8, 9, 10, 11, 12}.

Pourquoi les flux de trésorerie sont-ils si importants?

- > Tout d'abord, si une entreprise se retrouve à court d'argent et n'est pas en mesure d'obtenir un financement ou un crédit supplémentaire... ses chances de survie sont minces.
- > Grâce à une gestion appropriée des flux de trésorerie, un dirigeant d'entreprise peut anticiper les dangers et découvrir des occasions d'amélioration insoupçonnées¹³.
- > Une gestion efficace des flux de trésorerie peut aider les entrepreneurs à prendre de meilleures décisions en ce qui concerne le moment de certaines activités (par exemple, quand payer un fournisseur, quand investir dans une occasion, quand demander un financement supplémentaire), les réductions de coûts et les générateurs de valeur^{14, 15}.
- > La gestion des flux de trésorerie peut offrir aux dirigeants d'entreprise des idées pour améliorer le modèle de fonds de roulement de leur entreprise¹⁶.
- > Une gestion des flux de trésorerie bien mise en œuvre peut libérer du capital que l'entrepreneur peut réinvestir dans l'entreprise sans recourir à du financement par emprunt ou capitaux propres.¹⁷
- > De nombreuses entreprises sont évaluées en termes de flux de trésorerie futurs, et non de bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA). En effet, en partie grâce à Warren Buffet, Wall Street privilégie aujourd'hui le concept clé de flux de trésorerie disponibles pour évaluer le rendement d'une entreprise¹⁸.
- > Enfin, des entreprises saines qui ont mis en place avec succès des modèles de trésorerie et continuent à les développer ont plus d'options stratégiques, car elles ont une vue globale de leurs activités et de l'incidence des différents éléments à court, moyen et long terme.

⁴ « The Main Causes of Business Failure », <http://www.cbfb.co.uk/help-and-faqs/the-main-causes-of-business-failure> (6 mars 2014)

⁵ « What Are the Major Reasons for Small Business Failure? », <http://www.sba.gov/content/what-are-major-reasons-small-business-failure> (6 mars 2014)

⁶ « In Brief: Control Your Cash Flow; Control Your Destiny », http://www.pwc.com/en_CA/ca/finance/publications/finance-cash-management-2011-07-en.pdf (6 mars 2014)

⁷ J. Mullins et R. Komisar, *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model*, Boston, Harvard Business Press, 2009, p. 134

⁸ B. Carter, « Study Finds SMEs Struggle With Cash Flow », *Franchise*, 14 octobre 2013, <http://www.franchise.net.au/news/report-finds-sme-s-struggle-with-cash-flow>

⁹ « Survey: Most SME Cash Flow Issues Stem From Customer Tardiness », *My Business*, 5 novembre 2012, <http://www.mybusiness.com.au/news/survey-most-sme-cash-flow-issues-stem-from-customer-tardiness>

¹⁰ Xinhua News Agency, « Most Asia-Pacific Business Face Cash Flow Problems in 2013: Survey », *Global Post*, 30 novembre 2013, <http://www.globalpost.com/dispatch/news/xinhua-news-agency/131130/most-asia-pacific-businesses-face-cash-flow-problem-2013-su>

¹¹ C. Hutchison, « Cash Flow a "Huge Challenge" for UK Small Businesses: Survey », Reuters, 29 avril 2013, <http://www.reuters.com/article/2013/04/29/us-britain-smallbusiness-cashflow-idUSBRE93S12G20130429>

¹² M. Maimona, « Canadian Entrepreneurs Are Overlooking a Key Management Strategy: Cash Flow », *Financial Post*, 7 octobre 2013, <http://business.financialpost.com/2013/10/07/canadian-entrepreneurs-are-overlooking-a-key-management-strategy-cash-flow/>

¹³ Berman, Knight et Case, *Financial Intelligence for Entrepreneurs*, p. 101

¹⁴ D. Rigby et D. Sweig, *Winning in Turbulence*, Boston, Harvard Business Press, 2009, p. 87 à 90

¹⁵ Mullins et Komisar, *Getting to Plan B*, p. 21

¹⁶ Mullins et Komisar, *Getting to Plan B*

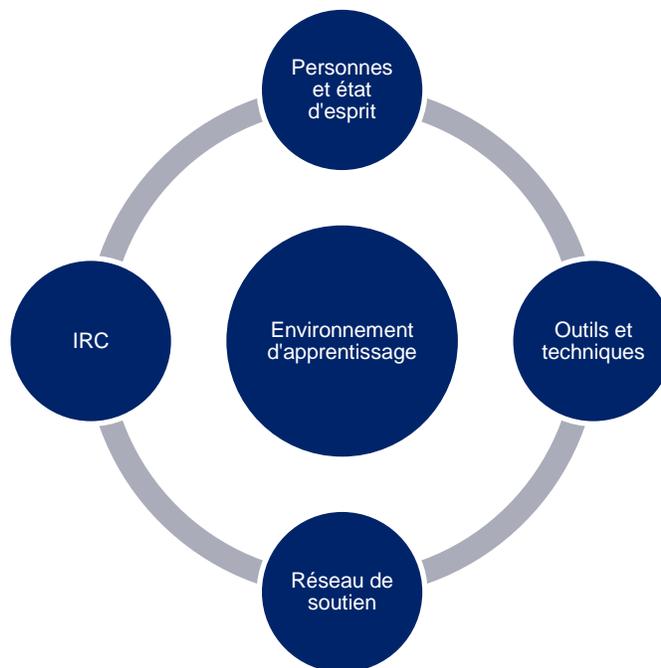
¹⁷ Mullins et Komisar, *Getting to Plan B*, p. 17

¹⁸ Berman, Knight et Case, *Financial Intelligence for Entrepreneurs*, p. 2

L'IMPORTANCE DE LA GESTION DES FLUX DE TRÉSORERIE

Selon les articles et ouvrages spécialisés, les entrepreneurs doivent tenir compte de plusieurs éléments déterminants pour réussir à implanter une gestion efficace des flux de trésorerie. Ces éléments sont notamment les personnes et leur état d'esprit (dirigeants d'entreprise, cadres supérieurs et employés), le réseau de soutien (influenceurs et professionnels du milieu des affaires), les indicateurs de rendement clés (IRC) et les outils et techniques. Pour que l'implantation réussisse, ces éléments doivent évoluer dans un environnement qui encourage l'apprentissage et l'amélioration en continu¹⁹.

FIGURE 1 : INGRÉDIENTS CLÉS DE LA GESTION DES FLUX DE TRÉSORERIE



Plus qu'une activité opérationnelle ou tactique, la gestion des flux de trésorerie est une activité stratégique²⁰. Si une entreprise ne considère pas la gestion des flux de trésorerie comme un processus continu qui exige de la collaboration, elle risque la faillite. Il est donc important de reconnaître qu'une gestion adéquate des flux de trésorerie nécessite du temps, de la pratique et des ajustements, ainsi qu'un engagement et une volonté d'apprendre de toutes les parties concernées. Au bout du compte, une gestion efficace des flux de trésorerie peut aider une entreprise dans ses contrôles et sa gestion, la réduction de ses coûts, le maintien de sa stabilité financière, l'anticipation de ses problèmes et la maximisation de ses résultats²¹.

¹⁹ I. Ekanem, « Liquidity Management in Small Firms: A Learning Perspective », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17, n° 1, 2010, p. 123 à 138

²⁰ Rigby et Sweig, *Winning in turbulence*, p. 2

²¹ Sherman, *Outils de gestion de trésorerie*, p. 5

DANS QUELLE MESURE LA GESTION DES FLUX DE TRÉSORERIE EST-ELLE UN DÉFI?

Une étude récente de BDC sur la gestion des flux de trésorerie montre que les préoccupations liées à l'encaisse sont si importantes pour les entreprises que 70 % des dirigeants connaissent le solde exact de leur trésorerie, tandis que 28 % d'entre eux en ont une idée approximative. De plus, 71 % des dirigeants d'entreprise vérifient le solde de leur trésorerie au moins une fois par semaine (24 % le font une fois par jour). Lorsqu'on leur demande quel niveau d'encaisse leur entreprise devrait conserver, quelques répondants donnent une estimation (de quoi couvrir deux à six mois de charges opérationnelles, par exemple), mais la grande majorité ne sont pas en mesure de répondre. Les répondants qui ont fourni une réponse savent quel devrait être le niveau de cette réserve d'encaisse, mais disent qu'il est rarement atteint en pratique.

Les enjeux liés aux flux de trésorerie mentionnés par les répondants sont les suivants :

- > Recouvrement des comptes clients (paiements en retard ou irréguliers);
- > Trésorerie suffisante pour couvrir les dépenses;
- > Payer les fournisseurs avant de recevoir les paiements des clients (délai entre le règlement des fournisseurs et le recouvrement des clients);
- > Préparation des prévisions de trésorerie;
- > Fluctuations de la demande, des ventes et des taux de change;
- > Accès à du crédit ou à du financement supplémentaire.

Comme il a été mentionné précédemment, les articles et les ouvrages sur le sujet soulignent que la gestion des flux de trésorerie est un défi pour les dirigeants d'entreprise partout dans le monde, notamment en Australie, en Asie, au Royaume-Uni et au Canada. Par exemple, plus du tiers des propriétaires de petite entreprise en Australie prévoyaient que les défis liés aux flux de trésorerie seraient des freins à la croissance de leur entreprise en 2013. Par ailleurs, Brad Prout, chef de la direction de First Class Capital, ajoute que la piètre gestion des flux de trésorerie est, avant l'insuffisance des ventes, la première raison des faillites des petites entreprises²². Dans la région Asie-Pacifique, plus de 30 % des répondants à un sondage mené par Atradius indiquent que maintenir leur trésorerie à un niveau suffisant a été leur plus grand défi en 2013²³. Au Royaume-Uni, près de la moitié des petites et moyennes entreprises se sont dites préoccupées par la gestion de leurs flux de trésorerie au cours de cette même année²⁴. Au Canada, les spécialistes d'Ernst & Young s'inquiètent du fait que beaucoup d'entrepreneurs négligent un volet stratégique clé : la gestion des flux de trésorerie²⁵.

Il semble que l'approche de la gestion des flux de trésorerie soit assez différente entre les grandes entreprises et les petites. Par définition, les petites entreprises sont désavantagées sur deux aspects essentiels. Premièrement, elles ne comptent pas nécessairement sur les solides compétences en finance et en gestion d'un chef des

²² Carter, « Study Finds »

²³ Xinhua News Agency, « Most Asia-Pacific Businesses »

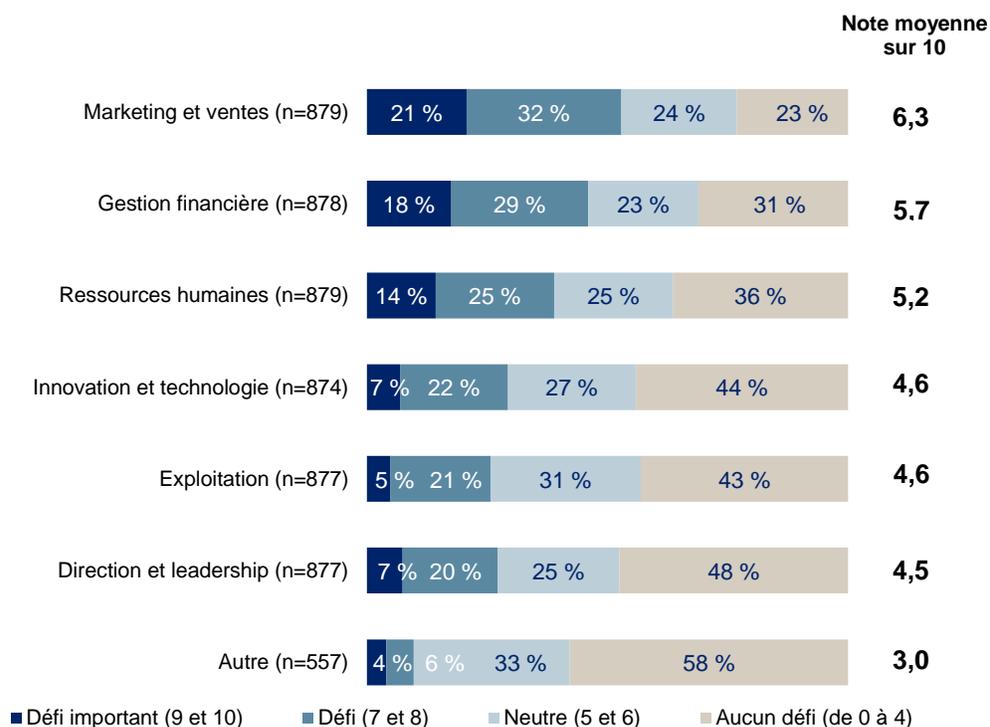
²⁴ Hutchison, « Cash Flow a "Huge Challenge" for UK Small Businesses »

²⁵ Maimona, « Canadian Entrepreneurs »

finances²⁶. Deuxièmement, de par la nature de leur capital, leur accès aux marchés des capitaux est plus limité que celui des grandes entreprises²⁷.

Selon l'étude de BDC, près de la moitié des dirigeants d'entreprise sondés au Canada perçoivent la gestion financière comme un défi (47 % des répondants ont donné une note de sept ou plus sur dix), juste après le marketing et les ventes (53 %) et avant les ressources humaines (39 %).

FIGURE 2 : DÉFIS DES ENTREPRISES
Sur une échelle de 0 à 10, à quel point les éléments suivants
représentent-ils un défi pour votre entreprise?



La gestion financière est généralement un défi plus important pour les entreprises de moins de 20 employés (47 %) que pour celles de 20 employés ou plus (37 %). Tous les défis mentionnés représentent un défi plus important au Québec, où les notes moyennes y sont plus élevées que dans les autres régions (Atlantique, Ontario, Prairies ainsi que Colombie-Britannique et Nord).

Soulignons aussi que 15 % des dirigeants d'entreprise ont donné une note de sept ou plus aux trois principaux défis (marketing et ventes, gestion financière et ressources humaines) et qu'une proportion de 22 % d'entre eux ont par ailleurs indiqué que la gestion financière constitue un défi important au même titre que le marketing ou les ressources humaines dans leur entreprise.

²⁶ Berman, Knight et Case, *Financial Intelligence for Entrepreneurs*

²⁷ Ekanem, « Liquidity Management in Small Firms »

Compte tenu de ces résultats, il est manifeste que la gestion des flux de trésorerie revêt une importance capitale pour un grand nombre d'entreprises et surtout les petites, qui constituent de loin la plus grande partie des entreprises au Canada²⁸.

CONNAISSANCES ET COMPORTEMENTS ACTUELS

Lorsqu'on a demandé aux membres du panel Points de vue BDC si, selon eux, il y a une différence entre la comptabilité d'exercice et la gestion des flux de trésorerie, une proportion écrasante de 73 % des dirigeants d'entreprise ont répondu par l'affirmative. La plupart d'entre eux considèrent que la gestion des flux de trésorerie recouvre les mouvements réels de la trésorerie de l'entreprise (entrées et sorties de fonds). Quant à la comptabilité d'exercice, les dirigeants d'entreprise la définissent comme la mise en correspondance des revenus et des charges, généralement sur un état du résultat puis au bilan. Cette méthode, très communément utilisée, permet d'établir le rendement et la situation financière d'une entreprise pendant une période donnée, qu'il y ait des mouvements de trésorerie ou non. La compréhension des deux concepts par les répondants est assez bonne et reflète les définitions données dans différentes sources de référence²⁹.

Pour certains spécialistes, afin de mieux comprendre les problèmes qui découlent d'une piètre gestion des flux de trésorerie, il est important de se pencher sur le comportement des dirigeants d'entreprise³⁰. À ce titre, concentrons-nous sur un des éléments de la gestion des flux de trésorerie, à savoir la préparation des prévisions de trésorerie, et sur ceux qui s'en occupent. Selon les conclusions de l'équipe de recherche, trois entreprises sur cinq (61 %) préparent des prévisions de trésorerie. Cependant, ce pourcentage varie beaucoup selon la taille de l'entreprise. (Voir la figure 3.)

FIGURE 3 : PRÉVISIONS DE TRÉSORERIE SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

Taille de l'entreprise (nombre d'employés)	Proportion des entreprises qui préparent des prévisions de trésorerie
Moins de 5 employés	57 %
Entre 5 et 19 employés	60 %
Entre 20 et 49 employés	75 %
Entre 50 et 99 employés	80 %
100 employés ou plus	88 %

²⁸ « Principales statistiques relatives aux petites entreprises », <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02804.html> (6 mars 2014)

²⁹ « Accrual Accounting », <http://www.investopedia.com/terms/a/accrualaccounting.asp> (6 mars 2014)

³⁰ Ekanem, « Liquidity Management in Small Firms »

Du côté des comportements aussi, les résultats diffèrent selon la taille de l'entreprise. Compte tenu de leur vulnérabilité, les petites entreprises sont probablement celles à qui l'adoption d'une gestion adéquate des flux de trésorerie bénéficiera le plus.

Sans surprise, l'étude indique que plus l'entreprise est petite, plus les dirigeants s'occupent des tâches liées à la gestion des flux de trésorerie³¹. En fait, dans de nombreux cas, le dirigeant effectue lui-même toutes les tâches. Parmi les entreprises qui préparent des prévisions de trésorerie, le dirigeant est la plupart du temps le seul responsable de la gestion de la trésorerie et du financement.

À l'inverse, plus une entreprise compte d'employés, plus il est probable que d'autres personnes, comme un contrôleur ou un cadre supérieur, s'occupent de divers aspects de la gestion des flux de trésorerie. Comme beaucoup d'entrepreneurs sont compétents pour les activités d'exploitation, mais ne sont pas nécessairement spécialisés en gestion ou en finances, ils profiteraient de conseils externes, au moins ponctuellement³².

On a aussi demandé aux dirigeants des entreprises qui préparent des prévisions de trésorerie, à titre de question d'approfondissement, d'indiquer quelle période est couverte par leurs prévisions. La réponse la plus fréquente est une année (33 %), mais les prévisions trimestrielles (29 %) et mensuelles (28 %) sont aussi des pratiques courantes. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse en ce qui concerne la période couverte par ces prévisions, mais les spécialistes recommandent de fractionner les prévisions annuelles en trimestres (soit quatre blocs de 13 semaines). Cela permet d'avoir une vue à la fois annuelle, mensuelle et hebdomadaire³³.

La plupart des auteurs estiment que les dirigeants d'entreprise doivent comparer leurs prévisions aux résultats réels et les mettre à jour pendant l'année. Cet exercice donne l'occasion de tirer des enseignements des écarts entre les prévisions et les résultats réels. La clé est de comprendre les raisons de ces écarts³⁴.

Globalement, la proportion d'entrepreneurs qui préparent des prévisions de trésorerie est de 61 %. Parmi eux, 86 % comparent leurs projections à leurs résultats réels. Pour l'ensemble des entreprises canadiennes, cela signifie qu'à peine plus de la moitié d'entre elles préparent des prévisions de trésorerie et les comparent aux résultats réels, ce qui est relativement faible vu l'importance de la gestion des flux de trésorerie. La plupart des entrepreneurs effectuent leur comparaison chaque mois. Les comparaisons hebdomadaires sont plus fréquentes dans les entreprises qui comptent 100 employés ou plus.

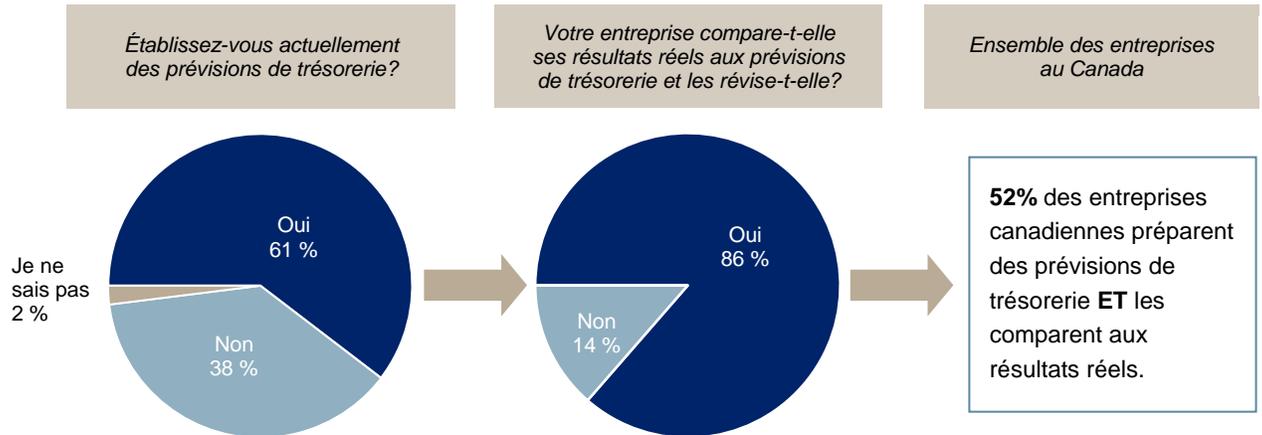
³¹ Ces tâches sont les suivantes : compilation et suivi des données requises pour la gestion des flux de trésorerie; analyse des données requises pour la gestion des flux de trésorerie; établissement des prévisions de trésorerie; gestion des flux de trésorerie et du financement

³² R. Litchfield, « What You Really Need to Grow », *Profit*, 1^{er} juin 2011, <http://www.profitguide.com/manage-grow/financing/accounting-that-kills-30171>

³³ Rigby et Sweig, *Winning in Turbulence*, p. 4

³⁴ Sherman, *Outils de gestion de trésorerie*, p. 12

FIGURE 4 : PRÉVISIONS DE TRÉSORERIE ET COMPARAISON AVEC LES RÉSULTATS RÉELS



OUTILS ET TECHNIQUES

Pour gérer efficacement les flux de trésorerie, il faut utiliser les bons outils. Il semble que ces outils sont abordables pour les entrepreneurs. Par exemple, plus de la moitié des dirigeants d'entreprise interrogés (55 %) disent utiliser des chiffriers Excel comme principal outil de gestion des flux de trésorerie. Même les grandes entreprises les utilisent à cette fin. Ceux qui gèrent leurs flux de trésorerie utilisent aussi couramment des logiciels comptables de base (46 %), comme Sage 50 Accounting (auparavant Simply Accounting) ou QuickBooks.

Quand elles prennent de l'expansion, les entreprises décident parfois de créer un logiciel maison mieux adapté à leurs besoins. Cela dit, seulement 9 % des entreprises de moins de 20 employés adoptent des logiciels sur mesure, et ce pourcentage grimpe à 18 % parmi les entreprises comptant 20 employés ou plus.

Les entreprises prospères définissent et suivent des indicateurs de rendement clés (IRC). Ces IRC sont généralement présentés sur un tableau de bord distinct de l'outil de gestion des flux de trésorerie de l'entreprise. Les IRC peuvent être établis pour chaque activité, unité ou service de l'entreprise. Il est essentiel que les entrepreneurs cernent bien les activités qui créent de la valeur dans leur entreprise et élaborent des paramètres pour mesurer le rendement de chacune d'elles^{35, 36}. Par exemple, dans une usine de fabrication, les directeurs de production voudront connaître des IRC comme le délai moyen de rotation des stocks, alors que le chef du marketing voudra connaître le coût d'acquisition d'un client^{37, 38}.

³⁵ A. Hursman, « Measure What Matters », *Information Management*, 2010, http://www.information-management.com/issues/20_4/measure-what-matters_kpi-10018221-1.html?zkPrintable=1&nopagination=1

³⁶ B. Nelson, « Benchmark Breakdown: Key Metrics on 25 Industries », *Forbes*, 29 juin 2010, http://www.forbes.com/2010/06/29/best-in-class-financial-metrics-entrepreneurs-finance-sageworks_slide_2.html

³⁷ C. Edgecomb, « The 10 Marketing KPIs You Should Be Tracking », *Impact Branding and Design*, <http://www.impactbnd.com/blog/the-10-marketing-kpis-you-should-be-tracking>

Selon l'étude de BDC, les dirigeants d'entreprise sont relativement peu nombreux (26 %) à avoir créé un tableau de bord pour suivre les IRC importants dans leur entreprise. En outre, la proportion d'entreprises qui utilisent un tableau de bord diffère considérablement selon la taille de l'entreprise, comme on peut le voir à la figure 5.

FIGURE 5 : UTILISATION D'UN TABLEAU DE BORD SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

Taille de l'entreprise (nombre d'employés)	Pourcentage d'entreprises qui ont créé un tableau de bord
Moins de 5 employés	21 %
Entre 5 et 19 employés	29 %
Entre 20 et 49 employés	32 %
Entre 50 et 99 employés	47 %
100 employés ou plus	67 %

Parallèlement à une gestion efficace des flux de trésorerie, la création d'un tableau de bord peut donner des informations précieuses sur le rendement d'une entreprise. C'est aussi une bonne façon de suivre sa santé globale. Pour optimiser l'efficacité d'un tableau de bord, il est judicieux de communiquer l'information aux principaux collaborateurs internes et externes.

L'objectif est d'identifier clairement les variables qui génèrent de la valeur dans l'entreprise, puis de les suivre dans le temps et de les utiliser afin d'améliorer le rendement. Les entrepreneurs peuvent aussi faire une analyse comparative de ces variables et IRC avec ceux de leurs concurrents.

L'analyse comparative est une occasion d'apprentissage unique, à la fois du point de vue financier et du point de vue opérationnel. Bien que peu d'entreprises (18 %) fassent une telle analyse de leurs ratios de rendement et d'autres indicateurs par rapport à ceux de leurs pairs, celles qui le font obtiennent de l'information précieuse sur leur compétitivité globale. Les dirigeants qui comparent leur entreprise à d'autres disent qu'ils obtiennent les données comparatives de sources diverses, notamment d'associations professionnelles, de publications spécialisées, de partenaires commerciaux et de professionnels du milieu des affaires, voire directement de leurs concurrents. Certains répondants ont même indiqué réaliser des recherches approfondies sur Internet pour obtenir des indicateurs de comparaison.

³⁸ M. Leroux, « Choosing KPI's Relevant to Your Business Objectives », ABB, [http://www05.abb.com/global/scot/scot267.nsf/veritydisplay/97f60ca4189de93c852577ff005a4903/\\$file/choosing%20kpi.s.pdf](http://www05.abb.com/global/scot/scot267.nsf/veritydisplay/97f60ca4189de93c852577ff005a4903/$file/choosing%20kpi.s.pdf)

FAÇONS D'AMÉLIORER LA TRÉSORERIE

Une façon d'améliorer la trésorerie d'une entreprise consiste à revoir régulièrement les frais payés aux différents fournisseurs de services. Selon le sondage de BDC, 50 % des dirigeants d'entreprise disent le faire régulièrement (au moins une fois par an). Dans les cas où il est plus difficile de négocier les frais, il est plus important de s'assurer que les services correspondent à des besoins bien réels. Par exemple, un entrepreneur doit vérifier qu'il ne paie pas pour un service à supplément si un service de base suffit à l'entreprise.

Cette démarche est particulièrement judicieuse dans les périodes difficiles quand de nombreux fournisseurs sont prêts à réévaluer les prix et les conditions offerts à leurs clients. Il est alors essentiel d'appliquer différents scénarios pour évaluer adéquatement les incidences des frais sur la trésorerie, puis d'avoir des discussions ouvertes avec les fournisseurs. Si les dirigeants d'entreprise ont de bonnes relations avec leurs fournisseurs, ces négociations peuvent être relativement faciles et même permettre de renforcer ces relations.

Passer régulièrement en revue les coûts et les conditions est non seulement une bonne pratique d'affaires, mais cela peut aussi améliorer le résultat net!

Une autre façon importante d'améliorer la trésorerie est d'optimiser le modèle du fonds de roulement de l'entreprise. Un ouvrage définit le fonds de roulement comme « l'encaisse dont une entreprise a besoin à court terme pour poursuivre son exploitation, notamment payer ses employés et ses fournisseurs³⁹ » [Traduction].

Fonds de roulement = actifs à court terme – passifs à court terme

Un modèle de fonds de roulement très efficace met l'accent sur le calendrier des entrées et des sorties de fonds. Il est important de comprendre les modèles de fonds de roulement au sein d'un secteur d'activité. Par exemple, dans le secteur manufacturier, le fonds de roulement tel que nous venons de le définir devrait généralement être positif pour couvrir les dépenses qui sont engagées entre le début de la production et le règlement final par le client. De plus, les entrepreneurs doivent aussi mesurer leur ratio du fonds de roulement (les actifs à court terme divisés par les passifs à court terme), puis le comparer aux moyennes du secteur et à leur ratio des années précédentes.

Un modèle de fonds de roulement à zéro ou négatif (plus de passifs à court terme que d'actifs à court terme hors trésorerie) peut signifier qu'une entreprise a libéré des fonds. En un mot, si le nombre de jours entre la partie hors trésorerie des actifs à court terme et les passifs à court terme est négatif, cela peut signifier que l'entreprise a des liquidités disponibles qu'elle peut utiliser à meilleur escient.

³⁹ Mullins et Komisar, *Getting to Plan B*, p. 3

CONCLUSION

L'expression « l'argent est roi » n'est pas populaire par hasard : la gestion des flux de trésorerie est aussi essentielle au succès d'une entreprise qu'un modèle d'affaires rentable. Dans ce rapport, l'équipe de BDC a voulu mettre l'accent sur l'importance de la gestion des flux de trésorerie pour les petites et moyennes entreprises.

Notre sondage révèle qu'un pourcentage élevé d'entreprises canadiennes ne mettent pas en œuvre une gestion efficace des flux de trésorerie. Compte tenu de son importance et du fait que les outils qu'elle requiert sont relativement peu chers, cette pratique devrait être adoptée par davantage d'entrepreneurs.

L'adoption d'une gestion efficace des flux de trésorerie commence au sommet et implique que les cadres supérieurs comprennent ses différents éléments et y participent. Parmi ces éléments, mentionnons la préparation de prévisions de trésorerie, leur comparaison avec les résultats réels, la détermination et le suivi d'IRC et une analyse comparative avec les indicateurs d'autres entreprises. Les entrepreneurs peuvent améliorer ce processus en recourant à un réseau de soutien, y compris leurs comptables et d'autres professionnels, leurs fournisseurs, leurs clients et même leurs concurrents. Cependant, les dirigeants d'entreprise doivent d'abord perfectionner leur littératie financière et ne pas hésiter à demander de l'aide à des conseillers externes afin de mieux comprendre les concepts et de bénéficier d'un point de vue indépendant.

Nous recommandons également que la question de l'amélioration de la gestion des flux de trésorerie dans les petites et moyennes entreprises soit approfondie. Cet approfondissement devra mettre l'accent sur des études de cas et les pratiques exemplaires qui pourraient aider les petites entreprises à accélérer leur apprentissage. Il serait notamment intéressant de mesurer le taux d'adoption d'un processus de gestion des flux de trésorerie à une date ultérieure pour voir s'il y a une corrélation entre ce taux et l'amélioration de la santé des entreprises canadiennes.



Pour obtenir plus de conseils et découvrir des histoires réelles d'entrepreneurs, lisez le livre numérique gratuit de BDC intitulé « [Maîtrisez votre trésorerie : Guide pour les entrepreneurs](#) ».



Partager votre opinion
et contribuer à améliorer
l'écosystème d'affaire canadien.

LE PANEL POINTS DE VUE BDC
bdc.ca/FR/points_de_vue

INSCRIVEZ-VOUS >