

Mettez votre fonds de roulement au travail!

# Stratégies d'optimisation de la gestion de trésorerie





Dans bon nombre de secteurs, tant le financement par voie de dette que le financement par capitaux propres demeurent difficiles d'accès. Cela pose un problème sérieux pour les entreprises qui ont besoin de liquidités afin de rester concurrentielles, de maintenir une souplesse financière et de saisir des occasions de croissance potentielles. Même si les tendances du marché changent et que les préférences des clients évoluent, une chose est immuable : l'argent est roi. Les entreprises qui mettent principalement l'accent sur l'accès à un financement externe peuvent, par contre, passer à côté d'une importante source cachée de capital, soit à l'intérieur de leurs propres bilans.

Bien sûr, pour accéder à ce capital, il faut une rigueur financière à l'échelle de l'organisation et une stratégie claire d'optimisation du fonds de roulement. Dans une certaine mesure, la plupart des entreprises comprennent ce fait. Toutefois, comprendre ne veut pas dire mettre en place activement des stratégies pour améliorer les flux de trésorerie. Si vous ne disposez pas d'une stratégie formelle concernant le fonds de roulement, que vous n'avez pas adopté des mesures et des catalyseurs appropriés, ou que vous n'avez tout simplement pas communiqué de politiques claires à l'échelle de l'organisation, vous pourriez rater des occasions d'atteindre vos objectifs de trésorerie disponible, de réduire les coûts, d'augmenter le rendement pour les actionnaires et de financer la croissance.

Il existe évidemment de nombreux moyens de libérer ces fonds; dans cette série, nous mettons en vedette quatre grandes stratégies qui reposent sur les comptes clients, les comptes fournisseurs, les stocks et la gestion de trésorerie. Voici notre troisième volet, qui porte sur la gestion de trésorerie.



# Créer une culture de gestion de la trésorerie

Les comptes clients, les comptes fournisseurs et les stocks sont des éléments du fonds de roulement que les entreprises peuvent rationaliser pour accéder aux liquidités dissimulées dans leur bilan. Cependant, d'un point de vue global, la bonne gestion des comptes clients, des comptes fournisseurs et des stocks relève en fait de la gestion efficace de la trésorerie.

Pour améliorer ces leviers, les entreprises doivent créer une culture de gestion de la trésorerie. Pour la haute direction, cela signifie aller au-delà de la priorisation des flux de trésorerie dans le but de libérer des fonds. Il s'agit de favoriser une discipline financière et une discipline à l'égard des flux de trésorerie, que la conjoncture économique soit favorable ou difficile.

Selon les objectifs de l'entreprise, la discipline financière peut se traduire par diverses initiatives, comme l'adoption d'une approche d'investissement plus prudente ou d'une structure de coûts allégée. Quoi qu'il en soit, une discipline financière renouvelée qui inclut des prévisions financières et de flux de trésorerie intégrées permet généralement aux entreprises de renforcer leur bilan, d'améliorer leur stabilité financière et d'accroître leur rentabilité. De ce fait, l'entreprise acquiert le contrôle et la souplesse dont elle a besoin pour s'assurer un avantage concurrentiel.

## Cours accéléré sur la création d'une culture

Comme pour tout changement de culture, la création d'une culture de gestion de la trésorerie au sein de l'organisation exige l'adhésion de la direction. Habituellement, les entreprises qui réussissent à créer une telle culture ont établi leurs objectifs dès le départ, assigné des responsabilités à des gens dans toute l'organisation et fait un suivi des progrès au moyen de rapports mensuels sur les flux de trésorerie.

Pour favoriser l'adoption de la culture, il est essentiel d'établir, de communiquer et de mettre en œuvre des politiques standards à l'échelle de l'organisation. Les politiques de gestion de la trésorerie devraient mettre l'accent sur la budgétisation, les prévisions et le financement et indiquer comment gérer les activités quotidiennes comme les perceptions, l'approvisionnement, les commandes et les paiements.

Il faut aussi toujours garder à l'esprit que la gestion de trésorerie n'est pas juste un enjeu financier; c'est un enjeu opérationnel. Tous les services – des ventes au marketing, en passant par l'approvisionnement, la production, les finances et la trésorerie – doivent se coordonner pour optimiser les résultats. Pour y arriver, bon nombre d'entreprises prospères associent la rémunération du personnel à l'atteinte d'objectifs spécifiques en matière de flux de trésorerie.



# Adopter les pratiques exemplaires

Dans les documents de cette série sur les comptes clients, les comptes fournisseurs et les stocks, nous soulignons certaines pratiques exemplaires de gestion de la trésorerie, y compris la centralisation du traitement des comptes clients et des comptes fournisseurs dans un centre d'excellence qui favorise l'utilisation de normes communes, l'automatisation des processus de gestion de la trésorerie et l'adoption d'indicateurs clés de rendement (ICR).

Voici d'autres pratiques exemplaires :

### 1. Utiliser les technologies pour raccourcir le cycle d'exploitation

En envoyant les factures de manière électronique plutôt que par courrier, on peut accélérer la facturation et le recouvrement. Par la mise en place d'un portail pour les fournisseurs, on peut leur fournir un accès électronique aux factures, permettre les paiements électroniques et réduire le temps de résolution des différends. Ces solutions permettent aussi aux entreprises d'obtenir des rapports fiables en temps opportun qui peuvent les aider à prendre des mesures proactives pour régler les comptes en souffrance ou tirer profit des rabais des fournisseurs.

### 2. Optimiser les fonctions financières

Il y a une multitude de techniques d'optimisation que l'on peut adopter pour améliorer la gestion de la trésorerie. Par exemple, des pratiques efficaces en matière de comptes clients incluent la réduction des taux d'erreurs de facturation et l'adoption d'horaires réguliers pour le suivi des recouvrements. Diverses pratiques efficaces en matière de comptes fournisseurs existent, notamment la négociation de modalités favorables et de rabais avec les fournisseurs, l'émission de bons de commande pour les nouvelles commandes, l'utilisation des rabais-volume et des initiatives liées aux dépenses de commercialisation et la comparaison périodique des contrats des fournisseurs avec les normes de l'industrie.

Il y a aussi des pratiques exemplaires à l'égard des stocks que peuvent adopter les entreprises. Par exemple, il est conseillé d'analyser périodiquement la rentabilité des comptes et des UGS (unité de gestion de stock aussi communément appelé SKU) pour repérer les stocks désuets, à rotation lente et non rentables afin d'en réduire les niveaux. En outre, il est important de tenir compte des répercussions que peuvent avoir sur les flux de trésorerie les changements à la stratégie de la chaîne d'approvisionnement. Les entreprises qui s'approvisionnent dans des pays à faible prix de revient, par exemple, peuvent apprécier une réduction des coûts unitaires, mais doivent peut-être sortir les fonds plus rapidement ou placer de plus grosses commandes. En revanche, les entreprises peuvent payer des coûts unitaires plus élevés pour s'approvisionner localement, mais éviter les décaissements rapides. Il n'y a pas d'approche universelle. La clé est de comprendre les répercussions des différentes stratégies en vue de prendre des décisions éclairées.

### 3. Accroître la visibilité – présentation des flux de trésorerie

Pour vraiment favoriser une culture de gestion de la trésorerie, il faut surveiller activement les flux de trésorerie. L'établissement des prévisions est une étape essentielle du processus de gestion de la trésorerie qui permet, au bout du compte, d'accroître la rentabilité. Cela signifie revoir les tableaux des flux de trésorerie et l'état des résultats, et établir un lien entre les prévisions relatives aux flux de trésorerie et les mesures clés des bilans relatives au fonds de roulement, comme la rotation des stocks en jours, le délai de recouvrement en jours et le règlement des créditeurs en jours. En outre, il faut s'assurer d'inclure les dépenses en immobilisations, le remboursement des dettes et les autres flux de trésorerie d'exploitation afin que la direction soit au courant de toutes les exigences relatives à la trésorerie. Pour améliorer l'exactitude de ces prévisions, pensez à automatiser ce processus plutôt que de vous fier à des feuilles de calcul souvent sources d'erreurs et exigeantes en personnel. Il est utile d'examiner attentivement les écarts entre les résultats réels et les prévisions et profitez-en pour améliorer l'exactitude de vos hypothèses prévisionnelles. Il faut aussi s'assurer d'intégrer les prévisions sur les flux de trésorerie aux bilans et aux comptes de résultats pour pouvoir faire le suivi du rendement par rapport à une multitude d'indicateurs.

Quand les temps sont durs, la gestion de la trésorerie peut s'avérer encore plus importante afin de gagner du temps auprès des principales parties intéressées, de réduire les risques de non-respect de certaines clauses, et de réduire le besoin de financement supplémentaire. Soyez prêt à passer à des rapports et à des prévisions hebdomadaires des flux de trésorerie afin d'améliorer la visibilité et la fiabilité de l'information, et envisagez d'établir un comité responsable de la trésorerie qui supervisera ce processus et gèrera le changement à la grandeur de l'organisation.

### 4. Faire correspondre le financement aux obligations relatives aux flux de trésorerie

Toutes les entreprises ont des obligations à court et à long terme relativement à leurs flux de trésorerie. Les obligations à court terme comprennent les dépenses d'exploitation quotidiennes. Les obligations à long terme incluent habituellement les projets d'investissement et les titres d'emprunt échéant à moyen terme. Pour devenir maître dans la gestion des flux de trésorerie, l'entreprise doit faire correspondre ses diverses sources de financement avec ses flux de capitaux. Ainsi, on garantit qu'une entreprise prospère a accès aux liquidités dont elle a besoin pour respecter ses obligations..

## Adopter une approche de gestion de la trésorerie à l'échelle de l'entreprise

On ne peut pas gérer la trésorerie de manière complètement isolée, surtout s'il y a plusieurs bureaux, succursales ou points de vente au détail. On doit conserver la capacité de résoudre les problèmes liés aux flux de trésorerie, peu importe où ils se déclarent à l'échelle de toute l'entreprise.

Pour adopter une vision globale de la gestion de trésorerie, il est important que l'entreprise tienne un registre des sources et des utilisations des liquidités par type et par emplacement. Il peut aussi s'avérer nécessaire d'accroître le rôle que jouent certaines fonctions de l'entreprise, comme les ventes, les achats et les opérations, dans le processus de gestion de la trésorerie.

Grâce à cette vue d'ensemble des flux de trésorerie, vous devriez pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Comment la trésorerie est-elle répartie dans l'entreprise et quelles sont les responsabilités de la fonction finance et d'autres fonctions en ce qui concerne la gestion de la trésorerie?
- Où votre entreprise se situe-t-elle par rapport aux points de référence internes et externes répondez-vous aux normes de rotation du fonds de roulement en ce qui concerne, par exemple, la rotation des stocks en jours, le délai de recouvrement en jours et le règlement des créanciers en jours?
- Disposez-vous de plans de dépenses en immobilisations qui sont jumelés aux sources de liquidités requises correspondantes?
- De combien de liquidités avez-vous besoin pour maintenir chaque emplacement? Quel est votre processus de financement des établissements commerciaux qui pourraient faire face à des exigences accrues en trésorerie à court terme?
- Dans quelle mesure les initiatives visant à générer de la trésorerie et à la préserver sont-elles appuyées et encouragées dans l'entreprise?
- Le rendement du fonds de roulement est-il pris en compte dans la rémunération des cadres supérieurs?
- Si vous consolidez vos divers comptes bancaires et/ou simplifiez la manière dont chaque emplacement recouvre les créances, pouvez-vous réduire le montant des sommes prises en transit?
- Optimisez-vous l'appariement du fonds de roulement et des flux de trésorerie à court et à long terme par l'alignement des modalités des débiteurs avec celles des créanciers et par le bon jumelage des dépenses en immobilisations avec les sources de capitaux?
- Si vous pouviez dégager des liquidités du fonds de roulement, quelle en serait l'utilisation la plus bénéfique?
- Quelles seraient les répercussions sur les flux de trésorerie d'un important changement des taux d'intérêts ou du volume de ventes?
- Disposez-vous d'un plan dans l'éventualité où vous deviez changer votre politique en matière de dividendes (p. ex. de passer de dividendes en espèces à une combinaison d'espèces et d'actions, ou en actions seulement)?





# De l'argent à votre mesure

Dans un contexte commercial de plus en plus concurrentiel, les entreprises doivent tirer parti de tout avantage qu'elles peuvent avoir. Et cela est d'autant plus vrai en ce qui a trait à l'amélioration des flux de trésorerie disponibles. En plus d'améliorer vos processus de gestion des comptes clients, des comptes fournisseurs et des stocks, adopter une stratégie en matière de fonds de roulement peut procurer à votre entreprise un avantage sur les concurrents. Essentiellement, une meilleure gestion des flux de trésorerie vous permet d'augmenter l'efficacité opérationnelle, de mieux gérer le coût du capital, de réduire les risques financiers et opérationnels et d'augmenter la valeur pour les actionnaires.

Cependant, pour obtenir ces avantages, il faut bien comprendre les meilleures pratiques concernant le fonds de roulement, adopter une culture de gestion de la trésorerie et se comparer aux chefs de file de notre secteur. Nous pouvons vous aider à l'égard de tous ces aspects. Les professionnels de Deloitte en matière de fonds de roulement collaborent avec vos équipes, non seulement pour repérer les lacunes dans les processus, mais aussi pour mettre en place de façon stratégique de nouveaux processus, politiques et mesures qui amélioreront le rendement à long terme. Vous travaillez fort pour gagner de l'argent. Ne serait-il pas temps que votre argent travaille pour vous?





Pour en savoir plus, veuillez communiquer avec :



**Patrick Thibault**

Associé

514-393-5252

[pthibault@deloitte.ca](mailto:pthibault@deloitte.ca)



**Adam Bryk**

Associé

416-643-8252

[abryk@deloitte.ca](mailto:abryk@deloitte.ca)



**Huey Lee**

Associé

604-640-3060

[huelee@deloitte.ca](mailto:huelee@deloitte.ca)



**Brian Stewien**

Directeur principal

416-874-4393

[bstewien@deloitte.ca](mailto:bstewien@deloitte.ca)

**[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)**

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 13-3738