

Gérer la trésorerie et la relation bancaire

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS



Gérer la trésorerie et la relation bancaire



- > Assurer la liquidité
- > Améliorer le résultat financier
- > Gérer les risques

Michel SION

6^e édition

DUNOD

Maquette intérieure : Catherine Combiér et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion/Graphir design

Photos couverture : Didier Thirion/Graphir design

Mise en page : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2015

ISBN 978-2-10-072361-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Remerciements	XIII
Introduction	XV
Chapitre 1 Situer la trésorerie dans la gestion financière	1
L'approche statique par le bilan	2
Définir la trésorerie à partir du bilan	2
Évaluer la trésorerie par le bilan fonctionnel	4
L'approche dynamique par le tableau de flux	10
La présentation du tableau de flux	10
Analyse à partir du tableau de flux	13
Conclusion	13
Chapitre 2 Diagnostiquer les crises de trésorerie	15
1 ^{er} scénario : Crise de croissance	16
2 ^e scénario : Mauvaise gestion du BFR	18
3 ^e scénario : Réduction conjoncturelle de l'activité	20
4 ^e scénario : Erreur de financement	21
5 ^e scénario : Perte de profitabilité	23
Le rôle du trésorier	23
Chapitre 3 Définir les missions du trésorier	27
Les quatre missions du trésorier	28
Assurer la liquidité de l'entreprise	28
Réduire le coût des services bancaires	29
Améliorer le résultat financier	29
Gérer les risques spécifiques à la fonction	30
Les qualités requises	31

Chapitre 4 Bâtir des prévisions de trésorerie	33
Le budget annuel de trésorerie	34
L'utilité du budget de trésorerie	34
La construction du budget de trésorerie	34
Les deux présentations du budget de trésorerie	38
La prévision glissante de trésorerie	46
L'utilité de la prévision glissante de trésorerie	47
7 clés pour construire une prévision glissante	47
L'actualisation du plan glissant	52
Les prévisions en date de valeur à très court terme (10 – 15 jours)	52
Leur utilité	52
Leur élaboration	55
Chapitre 5 Maîtriser les modes de paiement	57
Les paiements en espèces	58
Le virement	58
Les virements à l'international	59
Le prélèvement européen	62
La carte de paiement	62
Le chèque	64
Le sort du chèque sans provision	65
La prévention	67
Les effets de commerce	67
La lettre de change relevé papier (LCR papier)	67
La LCR directe	69
Aspects juridiques	70
Le virement commercial mobilisable (ou VCOM)	71
Le crédit documentaire	73
La remise documentaire	75
La lettre de crédit <i>stand-by</i>	76
Se prémunir contre la fraude aux modes de paiement	76
Chapitre 6 Identifier les modes de rémunération bancaire	79
Repérer les modes de rémunération bancaire	80
La réduction des jours de valeur	80
Les commissions	84

Illustration : analyse d'un catalogue des conditions bancaire	85
La commission globale ou le forfait	88
La commission globale et le forfait	88
Les soldes créditeurs non rémunérés	89
Chapitre 7 Définir les taux d'intérêt	91
La formation des taux d'intérêt à court terme	92
La formation des taux d'intérêt CT sur le marché interbancaire	92
Les principales références de taux d'intérêt de marché à CT	96
Les principales références de taux d'intérêt de marché à LMT	99
La courbe des taux	99
Utilisation de la courbe des taux et des anticipations	102
Chapitre 8 Calculer le coût réel d'un financement	105
Calcul du taux réel d'un crédit de trésorerie	106
Mesurer l'incidence des surcoûts	106
Calculer le taux réel d'un crédit	108
Le Taux effectif global (TEG)	113
La notion de taux équivalent	113
La notion d'actualisation	116
La valeur future d'un capital	116
La valeur actuelle d'un capital	117
Chapitre 9 Choisir les crédits de trésorerie	119
Les crédits de mobilisation des créances client	120
L'escompte commercial	120
Le financement par cession de créance : la loi Dailly	124
L'affacturage ou <i>factoring</i>	127
Le financement de créances publiques OSEO	132
La titrisation des créances commerciales	133
L'avance en devise export	136
Les autres crédits de trésorerie	137
Les crédits de financement des stocks	137
Le crédit de campagne	138
Le découvert	139
Le crédit spot	139
Les billets de trésorerie	140

La décision d'ouverture de crédit	141
La décision de financement	142
Chapitre 10 Choisir les placements	147
Le dépôt à terme (DAT)	148
Les titres de créance négociables (TCN)	148
Mode de valorisation des TCN inférieurs à un an	149
Les bons du trésor à taux fixe (BTF)	153
Les billets de trésorerie (BT)	154
Les certificats de dépôt négociables (CDN)	155
Les bons à moyen terme négociables (BMTN)	156
Organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) : SICAV et FCP	157
Mécanismes généraux des OPCVM	157
L'utilisation des OPCVM monétaires	159
Le placement en obligations	161
Les caractéristiques de l'obligation	162
Le prix d'une obligation sur le marché secondaire	163
Le risque de taux appliqué aux obligations à taux fixe	164
La pension livrée	168
Le paiement anticipé des fournisseurs	169
La décision de placement : maximiser les placements à échéance	170
Chapitre 11 Négocier avec les banques	175
Les critères d'évaluation bancaires de l'entreprise	176
L'analyse financière	176
Les critères terrain	181
Le ratio prudentiel « Mac Donough »	184
La cotation Banque de France	185
De Bâle 2 à Bâle 3	187
Le service de centralisation des risques de la Banque de France	188
Définir les enjeux de négociation : le compte d'exploitation banque-entreprise	189
Gain sur les jours de valeur (ou écart en valeur)	190
Commission de mouvement	191
Commissions d'opérations	191
Marge sur financement	191

Marge sur opérations de change	192
Chiffrage de quelques enjeux de négociation	196
Gérer la relation bancaire	197
Choisir ses banques	197
Identifier le mode de prise de décision	198
Créer un climat de confiance avec les banques	199
Mener la négociation bancaire	200
Chapitre 12 Gérer la trésorerie au quotidien	203
Mesurer les enjeux de gestion	204
Organiser la gestion quotidienne	208
Utiliser la fiche en valeur	209
Pratiquer les virements d'équilibrage quotidiens	209
Maîtriser les mouvements à date de valeur incertaine	210
Spécialiser les banques par type de flux	214
Créer un circuit d'information	216
Négocier la fusion des échelles d'intérêt	216
L'apport de l'informatique	217
La communication bancaire ou télétransmission	218
L'intégration	218
Le module de gestion de trésorerie	221
Les autres applications	224
Chapitre 13 Comprendre le marché des changes et gérer la trésorerie devises	229
Le marché au comptant	230
Les intervenants	231
La convertibilité	234
Les facteurs influant sur l'évolution des cours de change	234
Comprendre le cours de change	235
Gestion de trésorerie devise	238
L'importance du compte en devise	238
Passer un ordre de change	238
Réaliser un ordre de paiement en devise	241
Chapitre 14 Gérer le risque de change	243
Évaluer le risque de change	244
Les enjeux	244
La position de change	245

Les instruments et méthodes de couverture	248
La compensation de positions de change opposées	248
L'avance en devise export	249
L'achat ou vente à terme	249
Le change à terme à préavis	258
Les options de change	259
Les contrats d'assurance risque de change	268
Définir une stratégie de couverture	268
Nombre de devises de facturations	268
Couverture de transactions unitaires ou d'une prévision globale	269
Panacher les modes de couvertures	270
Définir un cadre de décision	271
Chapitre 15 Gérer le risque de taux d'intérêt	275
Le terme contre terme (ou <i>forward/forward</i>)	277
L'accord de taux futur (ATF) ou <i>Future Rate Agreement</i> (FRA)	280
Le <i>swap</i> de taux d'intérêt	283
Le <i>swap</i> de taux fixe contre taux variable	284
Le <i>swap</i> de base : taux variable contre taux variable	288
Les options de taux d'intérêt	288
Le <i>cap</i>	288
Le <i>floor</i>	291
Chapitre 16 Gérer la trésorerie d'un groupe d'entreprises	293
La négociation des conditions bancaires	294
Le <i>cash pooling</i>	294
Le cadre juridique	296
Le <i>cash pooling</i> mono devise	296
Les contraintes juridiques et fiscales	303
Le <i>cash pooling</i> multidevises	307
La gestion du risque de change	310
Les procédures de paiement intragroupe par compensation	313
Les centrales de paiement	316
L'accès direct des entreprises au réseau SWIFT	317

Chapitre 17 Concevoir le tableau de bord du trésorier	321
Méthodologie générale du tableau de bord	322
Le tableau de bord du trésorier	323
1 ^{re} Mission – Assurer la liquidité de l’entreprise	324
2 ^e Mission – Réduire les coûts des services bancaires	327
3 ^e Mission – Améliorer le résultat financier	327
4 ^e Mission – Gérer le risque de change	328
Corrigés des exercices	331
Index	337

Remerciements

Je remercie Monsieur Hervé Postic, directeur général et associé de la société UTSIT, conseil en gestion de trésorerie, pour ses conseils et qui a rédigé :

- l'avis d'expert « L'Europe des paiements, prémices de l'automatisation des échanges inter-entreprises » (chapitre 5) ;
- le paragraphe « L'accès direct des entreprises au réseau SWIFT » (chapitre 16).

Je remercie également Monsieur Arnaud Bruneton, directeur de l'activité Cash management, société Syrtals, pour ses conseils.

Introduction

Le trésorier exerce une fonction vitale pour l'entreprise. En suivant la position de trésorerie au jour le jour, il s'assure que l'entreprise est en mesure d'assurer l'ensemble de ses échéances, aujourd'hui et sur les mois à venir. Il prévient ainsi le risque d'illiquidité ou cessation des paiements grâce à ses prévisions, à la gestion quotidienne et à un reporting de trésorerie. Dans de nombreuses entreprises, il surveille également l'évolution des délais d'encaissements clients, d'écoulement des stocks et de paiement des fournisseurs. Il intervient auprès des responsables opérationnels en cas de dégradation de ces indicateurs. Il contribue également au résultat financier en négociant les conditions de taux, en prenant des décisions d'emprunt ou placement adossées sur des prévisions fiables et par une démarche de gestion quotidienne en dates de valeur. Il se doit de prévenir les risques de fraude aux moyens de paiement en mettant en place un dispositif de contrôle interne. Il est également responsable de la gestion du risque de change pour éviter des pertes de change. Il met à jour en permanence la position de change, devise par devise afin de réaliser des couvertures de change visant à garantir un taux de marge commercial sur les opérations en devise.

Le métier de trésorier est également passionnant à titre personnel. C'est une fonction très opérationnelle, nécessitant des prises de décisions rapides et dont les effets se mesurent concrètement. L'enchaînement des tâches de la gestion quotidienne requiert une bonne organisation personnelle. Le métier procure une vue sur toute l'entreprise au travers des flux de trésorerie, de l'établissement et de l'actualisation des prévisions. C'est également un métier de contact et diplomatie. Pour obtenir des données prévisionnelles, le trésorier doit aller au-devant des opérationnels, les convaincre de l'importance de prévisions fiables fournies en temps voulu. S'il a en charge la relation bancaire, il doit communiquer une image positive de l'entreprise aux banquiers dans le but de sécuriser cette relation. Le périmètre de la fonction d'un trésorier évolue fréquemment. Il peut commencer par la gestion quotidienne en dates de valeur et élargir sa fonction aux prévisions, à la négociation des placements, au contrôle de la gestion des stocks et du crédit client... Le trésorier est également au cœur de l'actualité en suivant l'évolution des cours de change et des taux d'intérêt. Finalement, ce métier

est ouvert à tous. Comme il existe peu de formations initiales de trésorier, la majorité apprennent le métier sur le terrain.

Ce livre traite du cadre théorique et donne des conseils pratiques dans tous les domaines de la gestion de trésorerie. Il s'adresse aux trésoriers d'entreprise, responsables financiers supervisant la gestion de trésorerie, cadres dirigeants chargés de la négociation bancaire, étudiants en gestion et finance. De nombreux exemples tirés de l'expérience de l'auteur ainsi que de ses missions en entreprise constituent des illustrations concrètes.

Chapitre 1

Situer la trésorerie dans la gestion financière

Executive summary |

- ▶▶ **Avant d'examiner** dans le détail les différentes facettes du métier de trésorier, il convient de situer la trésorerie dans l'équilibre financier global de l'entreprise. Il est important d'avoir un regard « extérieur » par rapport à la fonction pour pouvoir répondre à un certain nombre de questions de base.
- ▶▶ **Pour quelles raisons la trésorerie** de l'entreprise est-elle excédentaire ou, au contraire, en position d'emprunt à court terme (CT) ? Quels sont les phénomènes causant son amélioration ou sa dégradation ? Quels sont les agrégats financiers permettant de suivre son évolution ?
- ▶▶ **Nous examinerons la trésorerie** à partir de deux documents comptables : le bilan et le tableau de flux de trésorerie.

L'approche statique par le bilan

Définir la trésorerie à partir du bilan

La position de trésorerie d'une entreprise peut se calculer à partir du bilan qui est la photographie de ses emplois et ressources à un instant t .

Le passif retrace les différentes ressources dont dispose l'entreprise à un moment donné :

- le capital social apporté par les actionnaires à la constitution ou en cours de vie de l'entreprise ;
- les bénéfices des années précédentes mis en réserve. Le capital social et les réserves constituent les capitaux propres de l'entreprise, c'est-à-dire son assise financière, non remboursable ;
- des emprunts à long et moyen terme (LMT) – échéance à l'origine supérieure à un an – souscrits pour financer tout ou une partie des investissements ;
- les ressources que l'entreprise tire de son exploitation quotidienne. Les dettes fournisseurs correspondent aux achats de matières premières, de prestations... dont l'entreprise a déjà bénéficié sans les avoir payés. Les acomptes reçus des clients sur les commandes en cours constituent une ressource essentielle dans certaines activités à cycle de production long, comme par exemple le BTP ou certaines prestations de service.

L'actif retrace les emplois, autrement dit les différentes utilisations qui ont été faites des ressources :

- des emplois durables en immobilisations qui constituent l'investissement dans l'outil de production : terrain, bâtiment, matériel de production, moyens informatiques, véhicules de transport. Les immobilisations sont également constituées d'investissements financiers dans le capital de sociétés liées (titres de participation) ;
- des emplois à court terme se rattachant au cycle d'exploitation, principalement le stock et les créances client. Ces emplois à court terme acquièrent toutefois un caractère de permanence car ils se renouvellent quotidiennement avec l'activité.

À l'égalité comptable Actif = Passif, correspond une traduction financière :

$$\text{Emplois} = \text{Ressources}$$

À toute ressource correspond une utilisation. Par ailleurs, il n'est pas possible d'utiliser plus d'argent que celui dont on a la disposition. Dès