



LIVRE BLANC

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts



SOMMAIRE

- **Chapitre 1 - Le financement de la croissance** P.3
- **Chapitre 2 - La recherche de la performance** P.17
- **Chapitre 3 - BFR, de quoi parle-t-on ?** P.29
- **Chapitre 4 - Les contraintes réglementaires** P.41
- **Chapitre 5 - La fraude** P.52
- **Chapitre 6 - La défaillance d'entreprise : mesures d'anticipation des difficultés** P.64

Chapitre 1

Le financement de la croissance

- Résultats de l'enquête

P.4

- Le financement de la croissance

P.8

- L'avis de l'expert

P.15

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 1 - Le financement de la croissance



Résultats de l'enquête

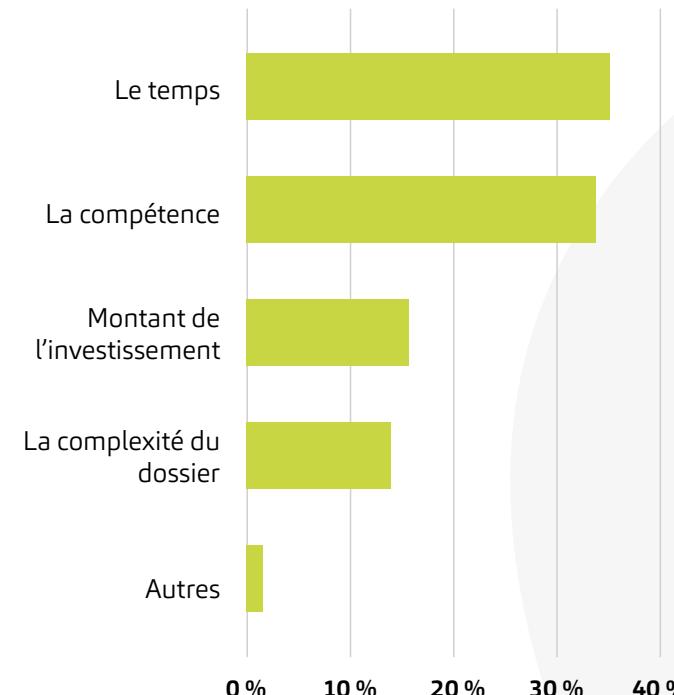
La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

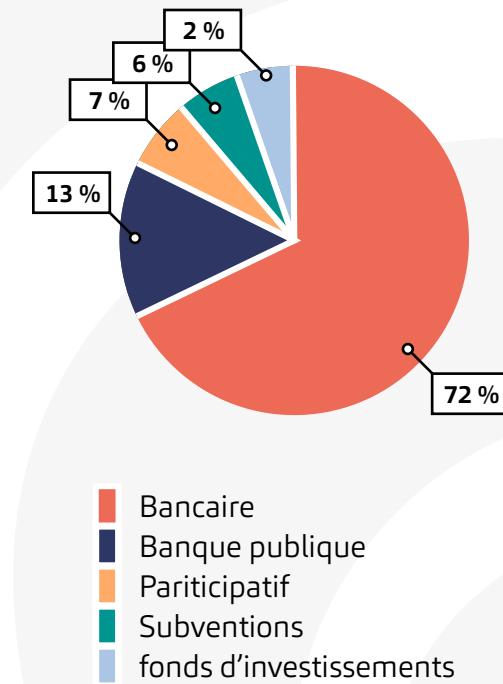
- Chapitre 1 - Le financement de la croissance



Motifs d'externalisation de la recherche de financement



Maîtrise des modes de financements



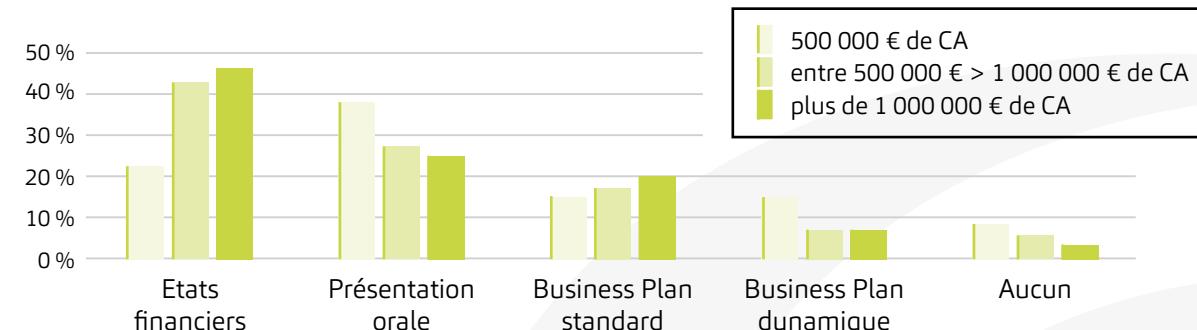
La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

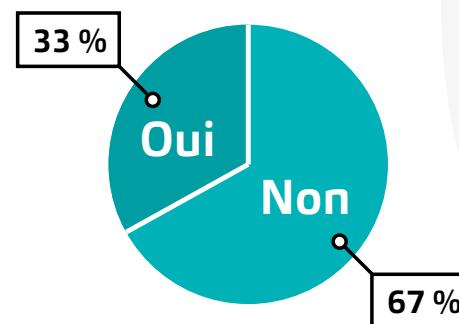
- Chapitre 1 - Le financement de la croissance



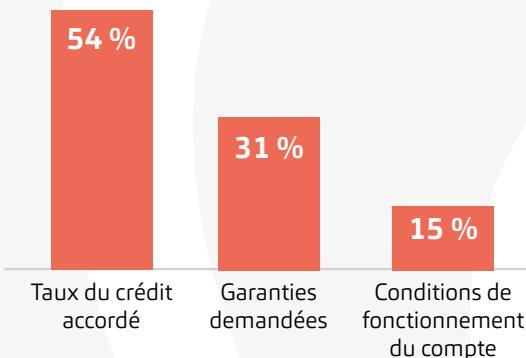
Supports utilisés pour la présentation des projets auprès des établissements financiers



Connaissance des circuits de décisions bancaires



Maîtrise de l'offre bancaire



La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 1 - Le financement de la croissance



Avis de l'expert

la recherche et l'optimisation du financement d'un projet (de création, de développement) nécessitent à la fois du temps, du savoir-faire et des compétences. En tenant compte :

- des nombreuses sources de financements possibles
- des composantes d'un financement qui ne se limitent pas au seul taux du crédit accordé mais également aux garanties demandées et aux conditions de fonctionnement du compte
- des circuits de décision de financement aussi nombreux que les sources de financement existantes (bancaire, publique, participative, capital-investissement, etc).

La préparation et la promotion de la demande de financement ne s'improvisent pas.

La meilleure garantie pour optimiser sa démarche est de se faire accompagner par un professionnel.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 1 - Le financement de la croissance



Le financement de la croissance

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 1 - Le financement de la croissance



La vie d'une société est faite d'opportunités, de développements longuement préparés ou d'intuitions concrétisées.

Pour alimenter ces différents leviers de croissance, il faut le plus souvent trouver les financements adéquats.

Dans un univers économique qui s'accélère, ne pas pouvoir financer la croissance, c'est se mettre en situation de danger : danger d'être racheté, danger de perdre du terrain face à une concurrence qui en profitera, danger de mettre l'entreprise en péril.

Le risque est particulièrement grand pour les sociétés qui s'appuient sur des cycles de production longs ou qui nécessitent de lourds investissements.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 1 - Le financement de la croissance



les sources de financement

Outre le **bénéfice non distribué** et la **vente d'actifs**, les sources de financement sont traditionnellement de deux ordres.

Il y a les produits de dette d'une part, les produits actions d'autre part.

Le choix entre ces deux grands types de produits obéit à plusieurs critères : la capacité de l'entreprise à générer du cash et donc à être capable de rembourser sa dette, la volonté des actionnaires de la société de partager le contrôle de la société en faisant rentrer des nouveaux investisseurs au niveau du capital.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 1 - Le financement de la croissance



Les difficultés

La dernière crise financière a profondément transformé l'environnement d'affaires pour les entreprises et les entrepreneurs. L'accès aux financements a été particulièrement touché.

Les difficultés financières habituellement rencontrées par les entreprises ont été amplifiées. En cause : une asymétrie de l'information sur les marchés de capitaux et l'accaparement des ressources financières par les entreprises les plus dynamiques.

Les effets sont d'autant plus violents que les sociétés sont très dépendantes des instruments classiques que sont le **prêt bancaire, les découverts bancaires, le crédit-bail ou encore l'affacturage** pour financer leur démarrage, leur trésorerie et les investissements à consentir.

Or ces outils ne répondent aujourd'hui que partiellement aux différents besoins de financement des entreprises tout au long de leurs cycles de vie.

L'emprunt n'est pas adapté aux entreprises nouvelles, innovantes et à croissance rapide qui se situent dans le haut de la fourchette risque-rendement.

Le « déficit de financement » dont souffrent ces entreprises est souvent un « déficit en capitaux de croissance ».

La bonne nouvelle, c'est que la gamme des leviers de financement mis à la disposition des entreprises est de plus en plus large.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 1 - Le financement de la croissance



Leviers de financement

Obligations d'entreprise

Les obligations d'entreprise offrent ainsi certains avantages aux entreprises de taille moyenne en mesure de remplir les conditions demandées par le marché et de satisfaire aux exigences déclaratives liées à l'émission d'obligations.

Le recours aux obligations d'entreprise est particulièrement intéressant dans le contexte actuel de taux directeurs bas car les taux des

coupons sur la durée de vie de l'obligation peuvent être fixés à un niveau approprié sans pour autant dissuader les investisseurs.

De même, à la différence des fonds propres, l'émission d'obligations ne dilue pas la propriété ou le contrôle de l'entreprise.

Titrisation de créances

La titrisation de créances consiste à regrouper différentes catégories de créances contractuelles et à les vendre à des investisseurs qui acquièrent le droit de percevoir les liquidités générées par les

instruments financiers qui sous-tendent le titre. De même, les obligations sécurisées suivent la même logique que les créances titrisées, à ceci près que les actifs restent inscrits au bilan de l'émetteur.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 1 - Le financement de la croissance



Leviers de financement

financement participatif

Le financement participatif permet de lever des fonds extérieurs auprès d'un large public via des plateformes disponibles en ligne.

Le grand public peut soutenir tel ou tel projet (et non une entreprise en tant que telle).

Le dispositif peut être intéressant pour les petites entreprises qui ne disposent pas

d'actifs à gager ou d'antécédents d'emprunt pour prétendre au prêt bancaire classique.

Le financement participatif par actions peut compléter ou remplacer le capital d'amorçage pour les projets et les start-up qui ont du mal à lever des fonds auprès de sources traditionnelles.

instruments hybrides

Les instruments hybrides, qui combinent des éléments d'emprunt et de fonds propres en un seul mécanisme de financement, représentent une forme de financement intéressante pour les entreprises qui sont à un tournant de vie : lorsque les risques et les opportunités commerciales augmentent et qu'une injection de capital est nécessaire, lorsque l'accès à l'emprunt ou aux fonds propres est limité ou impossible ou que

les propriétaires ne veulent pas diluer leur contrôle.

C'est souvent le cas des jeunes entreprises à forte croissance, des sociétés établies à qui s'offrent de nouvelles perspectives d'expansion, ou encore de celles qui sont en phase de transition ou de restructuration.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 1 - Le financement de la croissance



Leviers de financement

capital-investissement

Le capital-investissement, financement sur fonds propres, est particulièrement adapté aux sociétés qui se situent dans le haut de la fourchette risque-rendement, par exemple les entreprises innovantes et à forte croissance.

Les capitaux d'amorçage et de démarrage peuvent stimuler la création d'entreprises

et leur développement, tandis que d'autres formes de capital-investissement, comme les plateformes spécialisées dans l'entrée en bourse de PME, peuvent procurer des ressources financières aux PME à forte croissance.

Il existe donc un éventail d'instruments de financement

mis à la disposition des entreprises et des entrepreneurs pour leur permettre de continuer à jouer leur rôle dans l'investissement, la croissance, l'innovation et l'emploi.

Le financement bancaire restera incontournable pour les entreprises, aux côtés cependant d'options diversifiées susceptibles d'être actionnées face aux fluctuations sur le marché du crédit.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 1 - Le financement de la croissance



Avis de l'expert



Laurent Livet

Directeur Commercial & Associé
Finance Conseil

Après avoir évolué quelques années au Crédit Agricole, puis après de la CNP, Laurent Livet est désormais associé et directeur commercial de Finance Conseil, société de courtage en prêts.

Son expérience des problématique de trésorerie, des particuliers comme des entreprises, lui permet de proposer une vision experte des sujets abordés dans ce livre blanc.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 1 - Le financement de la croissance

Laurent Livet

Directeur Commercial & Associé
Finance Conseil



Avis de l'expert

“ La recherche de financement est l'un des principaux enjeux des entreprises

qui investissent ou cherchent à se développer par croissance interne ou externe.

L'obtention d'une solution de financement passe souvent par une meilleure formalisation des dossiers. La seule réalisation d'un prévisionnel chiffré ne suffit plus même si ce dernier est « techniquement » très élaboré.

Il faut désormais se mettre sur le canal de communication du décideur final, c'est-à-dire le banquier ou l'investisseur, et mieux orienter les dossiers qui s'apparentent désormais davantage à des « business plans ».

Il est également nécessaire que les entreprises et les entrepreneurs disposent d'une meilleure compréhension des instruments alternatifs, de leurs modalités ainsi que de leur fonctionnement. Ces derniers représentant de véritables solutions alternatives de financement.

Chapitre 2

La recherche de la performance

- La performance par l'investissement P.18
- Les résultats de l'enquête P.24
- L'avis de l'expert P.27

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 2 - La recherche de la performance



La performance par l'investissement

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 2 - La recherche de la performance



Tout au long de sa vie, l'entreprise interagit (échanges de flux physiques et financiers) avec les différentes parties prenantes de son environnement (clients, fournisseurs, banques...).

Le résultat de ces rencontres est la création d'un coussin de liquidités disponibles en cash.

Cette trésorerie représente un indicateur pertinent de la qualité globale de l'activité de l'entreprise et de sa santé. Encore faut-il distinguer la nature de ces liquidités. Trois types de trésorerie peuvent ainsi être caractérisés :

La trésorerie d'exploitation,

nécessaire à la gestion des besoins en fonds de roulement est de ce fait une liquidité permanente.

La trésorerie stable,

résultant d'excédents de trésorerie. Au sein de cette dernière, est conservée une marge de sécurité flexible pour palier toute éventualité.

La trésorerie sécuritaire,

soit le « trésor de guerre », est le résultat d'excédents de trésorerie non essentiels dans le fonctionnement de l'entreprise avec des objectifs différents.

L'optimisation de la **trésorerie d'exploitation** passe par des méthodes connues de tous : mobilisation de créances, découvert bancaire, réduction des délais fournisseurs, etc. La trésorerie stable et la trésorerie sécuritaire présentent en revanche un horizon d'investissement assez long pour définir une véritable stratégie.

Pour la **trésorerie stable**, le chef d'entreprise doit définir les besoins de sa société : flexibilité, sécurité... La solution s'appuiera sur des produits faits sur mesure. Cette trésorerie sera segmentée pour être investie sur des horizons d'investissements moyen/long terme et sur des actifs à faible ou moyen risque en fonction des objectifs et des contraintes de l'entreprise.

Pour la **trésorerie sécuritaire**, les objectifs sont différents. Les leviers d'optimisation sont plus nombreux pour investir sur des horizons plus lointains et plus rémunérateurs.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 2 - La recherche de la performance



Quel que soit le contexte, investir nécessite de prendre en compte plusieurs sujets clés qui sont autant de choix à arbitrer :

- Quel est horizon de placement (moyen ou long terme) ?
- Quel est le couple de rendement-risque souhaité sachant que, pour toute rentabilité, il existe un niveau de risque maîtrisé correspondant ?
- Quel est le niveau acceptable de perte en capital pour l'entreprise (de 0 % à 100 %) ?
- À contrario, une garantie en capital – partielle ou totale – est-elle nécessaire ?
- Quid de la volatilité ou sensibilité de l'entreprise aux variations de valorisations du montant placé (dépendant des marchés financiers) ?
- Quel véhicule d'investissement privilégier : compte-titres ou contrat de capitalisation ?
- Quels supports d'investissement choisir : actions, obligations, OPCVM, SCPI, SCI, OPCI et supports dédiés (produits structurés) ?
- Quelle disponibilité des fonds est nécessaire ?

Aujourd'hui la gestion de trésorerie ne se résume plus à de simples opérations transférant les excédents sur des comptes à termes ou des livrets proposés par les banques.

Il est nécessaire de la faire fructifier pour le bon fonctionnement de l'entreprise en ayant recours aux supports adéquats et qui souvent ne sont pas proposés par les banques.

Il faut aller chercher plus loin que la simplicité que représente le compte-à-terme... Des solutions alternatives sont à identifier pour diversifier ses placements.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 2 - La recherche de la performance



Quels véhicules d'investissement ?

Le compte-titres

Compte ouvert auprès d'une banque ou d'un courtier vous permettant de détenir des valeurs mobilières françaises, européennes et/ou internationales.

Il est donc possible d'y investir sur plusieurs types d'instruments financiers (actions, obligations, OPCVM...).

Ce type de support permet d'accroître la diversification de ses placements et de chercher un rendement supérieur au fonds euros et/ou plus intéressant que le compte-à-terme.

Le contrat de capitalisation

Contrat pour un placement à long-terme dont les rendements sont capitalisés dans le contrat.

Le fonctionnement du contrat de capitalisation est proche de celui du contrat d'assurance-vie sauf qu'il n'y a pas de bénéficiaire désigné et que les règles de transmissions sont différentes.

De plus, comme le contrat d'assurance-vie, ce véhicule peut être mono ou multi support et à la différence du compte-titres, ce contrat a la possibilité de détenir du fonds euros.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 2 - La recherche de la performance



Quels supports d'investissement ?

Supports garantis / Fonds euros

Il s'agit d'un actif en euros géré et garanti par des compagnies d'assurances. Quelle que soit l'évolution des marchés, la valeur de l'épargne investie sur ce support ne diminuera pas. Les intérêts acquis sont définitivement inscrits sur le contrat. Le rendement de l'actif provient de la participation aux bénéfices. Les conditions de détermination et d'attribution de la participation aux bénéfices sont déterminées contractuellement.

Supports immobiliers

Support pouvant prendre des formes diverses notamment celui de la société civile de placement immobilier (SCPI) et de la SCI (Société civile immobilière). Une SCPI a pour objet exclusif l'acquisition et la gestion d'un patrimoine immobilier locatif. Détenir des parts de SCPI permet d'investir indirectement dans l'immobilier spécialisé (bureaux, commerces, hôpitaux, etc.) et de déléguer la gestion locative à une société, en contrepartie d'une commission de gestion.

Supports OPCVM

Les OPCVM (Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières) sont des supports permettant à tout épargnant de confier la gestion de ses fonds à un professionnel qui se charge de l'investir sur un ou plusieurs marchés financiers déterminés. Il en existe des multiples selon les zones géographiques, le type d'instruments financiers, les différentes stratégies...

Supports dédiés

Communément appelés « produits structurés », ce sont des supports vous exposant aux marchés financiers sur une durée allant jusqu'à 10 ans par le biais d'une indexation à un indice, une ou plusieurs actions, ou une exposition à un risque de taux/crédit. Nous sommes sur une typologie de produit pouvant offrir une garantie en capital partielle ou totale avec la possibilité de distribuer des coupons périodiques. L'évolution de ce support dépend de l'actif sur lequel il est indexé et est parfaitement adaptable au besoin du client

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 2 - La recherche de la performance



La gestion de la trésorerie d'une entreprise doit être maîtrisée, adaptée à l'entreprise, et prendre en compte la conjoncture économique.

L'efficacité passe par un audit financier. Il permet d'analyser la santé de l'entreprise, les placements possibles et émet des propositions de solutions à mettre en place.

Cette approche prend tout son sens dans la gestion de trésorerie : elle permet une appréhension globale pour mesurer l'impact sur l'activité de l'entreprise.

Faire l'impasse sur une gestion adaptée et pilotée de sa trésorerie, c'est négliger le nerf de la guerre...

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 2 - La recherche de la performance



Les résultats de l'enquête

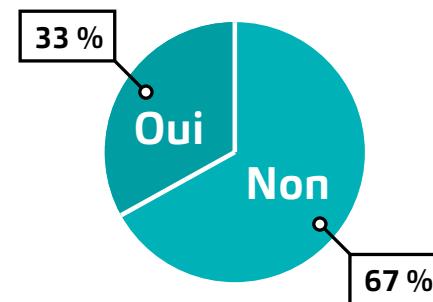
La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

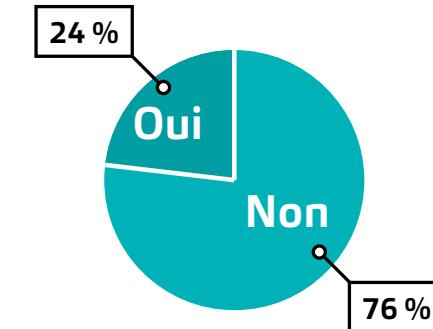
- Chapitre 2 - La recherche de la performance



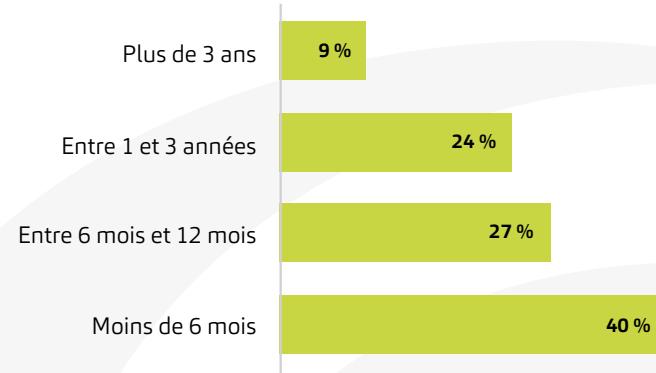
Êtes-vous prêt à bloquer votre trésorerie pour plus de rendement ?



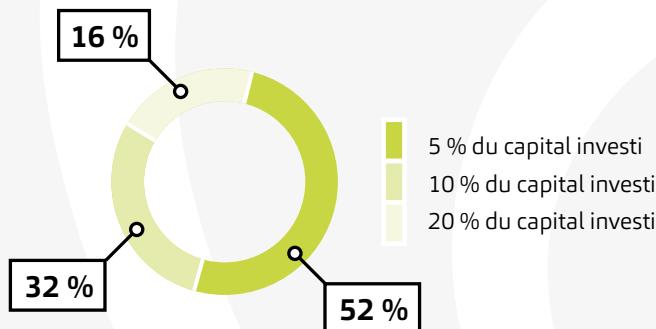
Êtes-vous prêt à subir une perte en capital?



Durée maximum de placement



Perte maximale du capital



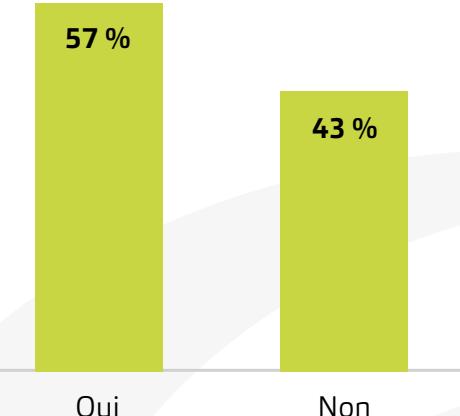
La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

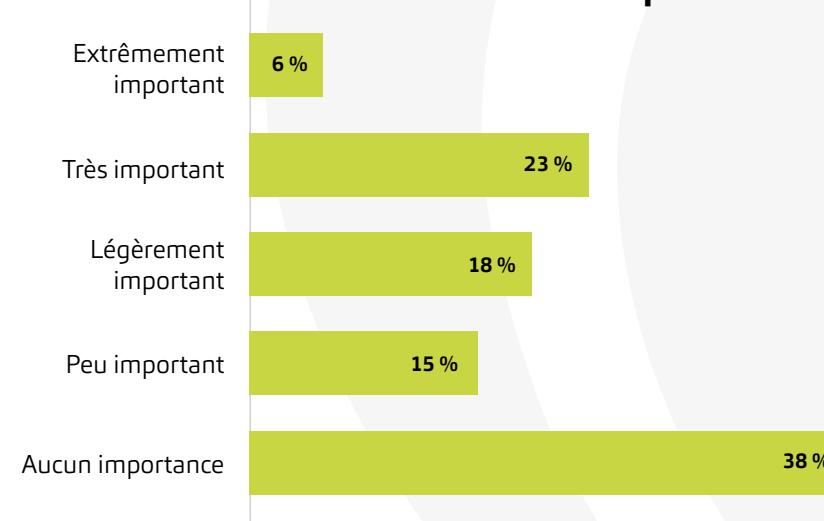
- Chapitre 2 - La recherche de la performance



La fluctuation de la valeur de placement entre la date de souscription et son terme est-elle un frein ?



Dimension éthique et sociale du placement



La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 2 - La recherche de la performance



Avis de l'expert



Jean-Paul Huneau

Président
Financière Conseil

Créé en 1999, Financière Conseil propose des solutions d'ingénierie patrimoniale et financière, et se positionne comme un acteur majeur au côté de Baker Tilly STREGO.

Son président, Jean-Paul Huneau, est également commissaire aux comptes. Son expertise dans le domaine de la finance et du conseil lui confère une vision précise des enjeux de performance liés à la trésorerie.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 2 - La recherche de la performance

Jean-Paul Huneau

Président
Financière Conseil



Avis de l'expert

**“ Sécurité et performance,
un couple existant ? ”**

**Disposer d'une trésorerie abondante est un gage de sécurité pour les entreprises.
Nous l'observons au travers cette étude :**

- la moitié des structures n'ont pas volonté à bloquer leur trésorerie pour obtenir une meilleure performance ;
- une minorité d'entre elles sont prêtent à investir sur le plus long terme (supérieur à 3 ans).

Ce que peuvent oublier les sociétés lors d'un placement en trésorerie est qu'il convient d'avoir, comme le dit l'adage, « plusieurs cordes à son arc » : c'est en diversifiant les horizons de placement et les véhicules d'investissement qu'il est possible d'optimiser sa trésorerie.

Sa segmentation est donc de mise entre la souplesse des comptes à terme et des supports dédiés et répondant à l'éthique de la structure. Pour cela, une expertise appropriée est nécessaire pour envisager la fructification de la trésorerie d'une entreprise (investissements thématiques et sur mesure).

Chapitre 3

BFR, de quoi parle-t-on ?

- La sécurisation du BFR P.30
- Les résultats de l'enquête P.36
- L'avis de l'expert P.39

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 3 -
BFR, de quoi parle-t-on ?



La sécurisation du BFR

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 3 -
BFR, de quoi parle-t-on ?



BFR : mesure et définition

Le besoin en fonds de roulement, plus couramment appelé BFR, constitue la mesure des besoins de financement à court terme de l'entreprise, pour couvrir le décalage de ses flux de trésorerie, entre les décaissements et les encaissements, liés à son activité opérationnelle.

Plus concrètement, il correspond à la différence entre les besoins d'exploitation et les ressources d'exploitation :

$$\text{BFR} = \left(\begin{array}{l} \text{Stocks} \\ + \\ \text{Créances} \\ \text{clients} \end{array} \right) - \left(\begin{array}{l} \text{Dettes} \\ \text{fournisseurs,} \\ \text{fiscales et} \\ \text{sociales} \end{array} \right)$$

La maîtrise de son BFR revêt une importance toute particulière pour l'entreprise : ne pas en maîtriser les contraintes et le financement peut conduire l'entreprise à sa perte et ce, même si les indicateurs d'activité sont par ailleurs au vert !

La trésorerie est « le nerf de la guerre » pour toute entreprise et 25 % des défaillances d'entreprises françaises sont dues à des problèmes de trésorerie...

Parmi les postes consommateurs de BFR, le poste client est essentiel !

L'activité, bien sûr, n'est pas figée et le BFR va évoluer avec le temps : il est dépendant de l'évolution du niveau d'activité de l'entreprise, de sa saisonnalité et du bon vouloir des clients à régler « en temps et en heure ».

Mais il est aussi fonction de l'aptitude de l'entreprise à être proactive : gestion de la relance et du recouvrement des créances clients, monitoring du risque clients, gestion des stocks...

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 3 -
BFR, de quoi parle-t-on ?



Diminuer les impacts du poste client sur le BFR par un travail organisationnel judicieux...

La facturation doit être organisée de façon stricte pour être établie le plus rapidement possible et raccourcir ainsi le délai de règlement des clients.

Le retard de paiement moyen des entreprises françaises, supérieur à 10 jours en moyenne, constitue autant de trésorerie en sommeil, et parfois perdue car plus le retard s'accumule, moins la probabilité de recouvrement est importante.

Mettre en place les bonnes procédures pour récupérer ses créances en temps et en heure s'impose : tenue et suivi du fichier client, relances automatiques, incitations à payer rapidement, choix de modes de paiement comme le virement ou le prélèvement automatique, lettre de change...

Si le BFR n'est pas le seul à impacter l'évolution de la trésorerie – le résultat d'exploitation est bien évidemment très important – avoir une bonne vision du BFR et de ses composantes permettra de mieux anticiper les solutions à trouver pour son financement.

Être proactif dans la gestion du financement du BFR s'impose au dirigeant d'entreprise. Il doit se donner les moyens de suivre de près son plan de trésorerie, afin d'anticiper les besoins et d'être en mesure d'éviter toute crise de trésorerie, susceptible d'engendrer une perte de crédit vis à vis de son environnement économique.

Si le suivi de trésorerie, la facturation et les relances sont « au cœur du réacteur », l'externalisation de cette gestion peut aussi constituer une solution pertinente.

Dans tous les cas, pouvoir présenter des éléments factuels

permettra d'engager sereinement les discussions avec les partenaires financiers de l'entreprise, tels que les actionnaires, banquiers... qui seront sensibles et attentifs à la capacité du dirigeant à sortir des états financiers à jour et lettrés tels que la balance clients, la balance âgée clients ou fournisseurs...

Identifier clairement les maillons faibles permettra de recourir aux solutions les plus adaptées.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 3 -
BFR, de quoi parle-t-on ?



Mesurer le risque crédit de ses clients et l'assurer

Pour parer au risque de mettre l'entreprise en péril, il convient de s'assurer, avant d'accepter de nouveaux contrats ou de nouvelles commandes importantes, que leur paiement sera honoré.

Cela exige de collecter des informations financières auprès du client ou du greffe du tribunal de commerce, ou de faire appel à une agence de notation qui fournira une cotation du prospect.

Et si le contrat est vital pour l'entreprise, il ne faudra pas hésiter à recourir à l'assurance-crédit.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 3 -
BFR, de quoi parle-t-on ?



Comment financer son Besoin en Fonds de Roulement ?

Dans de nombreux cas, une solution de financement du BFR s'imposera, notamment à travers la mobilisation de créances ou factures clients :

➤ **L'affacturage** consiste à céder les créances d'une entreprise à un factor qui les financera, sous 48 heures après étude de la qualité des débiteurs et des risques liés au process de facturation des créances confiées.

Le recours à l'affacturage permet à l'entreprise de générer une ressource stable et pérenne en trésorerie, avec une ligne de financement déplafonné, contrairement au financement court terme bancaire classique, dont la mise en place et la pérennité dépend davantage de l'étude du risque sur l'entreprise qui bénéficie du financement. Solution complète combinant financement, assurance-crédit et gestion du poste clients, l'affacturage permet en effet également à l'entreprise d'assurer son poste clients contre le risque d'insolvabilité des débiteurs et d'externaliser le recouvrement de ses créances. L'affacturage est ainsi devenu

la première source de financement à court terme des entreprises. Son coût a fortement baissé et des formules de plus en plus souples et adaptées aux TPE et PME sont maintenant proposées : financement de situations de travaux, relance déléguée, confidentiel, Financement de Balance, Cession Export, Reverse Factoring...

L'affacturage voit aussi émerger des solutions émises par des fintechs pour un financement « à la facture » sans engagement de durée et de chiffre d'affaires cédé. Nous disposons donc là d'un moyen de financement du BFR accessible à tout type d'entreprise, quel que soit son cycle de vie – création, financement de la croissance, restructuration, procédure collectives – et rapide à mettre en place.

➤ **Le Dailly** est une cession de créance encadrée par la loi Dailly, pour des montants par ailleurs plafonnés, la société conservant la responsabilité du recouvrement.

➤ **Le découvert bancaire** est une solution souvent difficile à mettre en œuvre, en raison de la réticence de la part du ou des partenaires financiers de l'entreprise. Si elle est acceptée, elle sera cependant plafonnée et pas toujours corrélée à l'amplitude des besoins de financement du BFR liée par exemple à

la croissance d'activité. Le découvert peut être un crédit court terme à durée déterminée ou indéterminée. La pérennité de cette autorisation de découvert sera également liée à la production au moins annuelle du bilan de l'entreprise.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 3 -
BFR, de quoi parle-t-on ?



En bref !

Élément clé de l'analyse du financement de l'exploitation, le besoin en fonds de roulement est consommateur de trésorerie même s'il peut parfaitement découler d'une activité en croissance et profitable.

Anticiper ce besoin et mettre en place des solutions adaptées afin de « ne pas être à court de cash » peut s'avérer vital, notamment en cas de crises, lors desquelles les banques durcissent l'octroi des crédits aux PME.

L'organisation des entreprises est un moyen efficace pour diminuer le BFR grâce à la mise en place de procédures de facturation et de recouvrement du poste client. Pour autant, un financement peut devenir indispensable en fonction de l'importance du besoin détecté ; la mise en place de crédit bancaire, de lignes de découvert, ou d'affacturage sont alors autant de pistes à explorer.

Compte tenu de la diversité des solutions qui s'offrent aux entreprises, se faire accompagner par un professionnel spécialisé dans le financement du BFR pourra s'avérer gagnant : cet accompagnement permettra à l'entreprise de calibrer au mieux sa ligne de financement avec un appui précieux sur la négociation tarifaire et les clauses contractuelles de fonctionnement sur la durée.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 3 -
BFR, de quoi parle-t-on ?



Les résultats de l'enquête

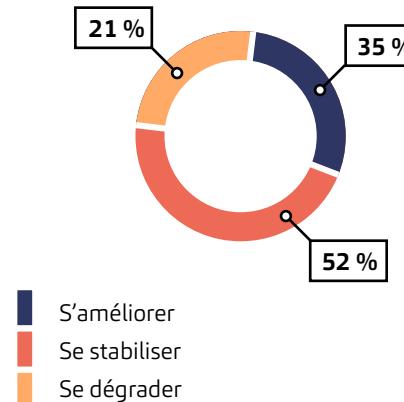
La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

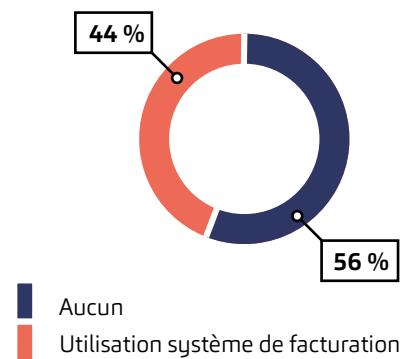
- Chapitre 3 -
BFR, de quoi parle-t-on ?



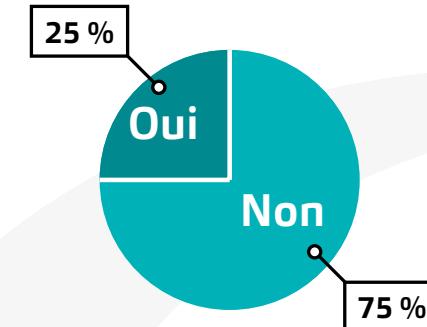
Tendances du BFR sur la dernière année d'exploitation



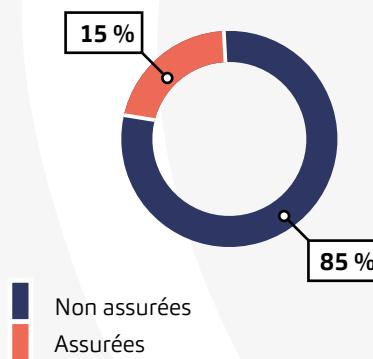
Proportion des entreprises ayant recours à des logiciels de relances clients



Externalisation des créances clients



Assurance du poste clients



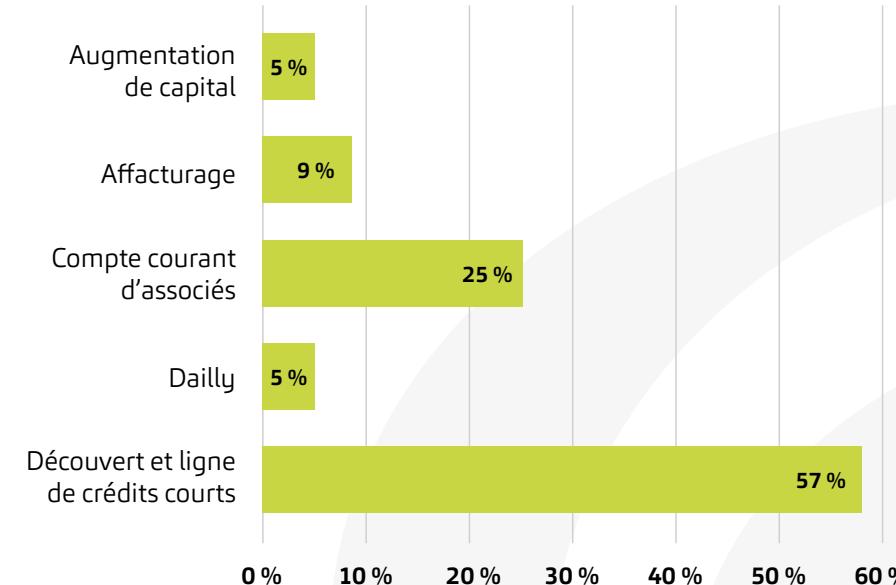
La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

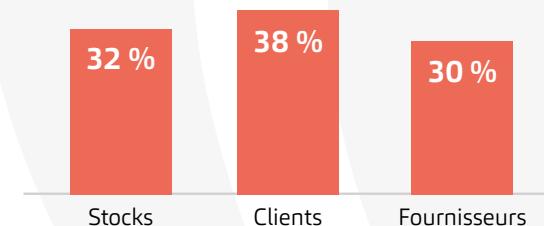
- Chapitre 3 -
BFR, de quoi parle-t-on ?



Modes de financement du BFR



Postes mobilisateurs de trésorerie



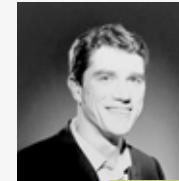
La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 3 -
BFR, de quoi parle-t-on ?



Avis de l'expert



Arnaud Luda

Associé Fondateur Gérant CMC Courtage
Groupe Finance Conseil

Diplômé de l'INSEEC Paris, Arnaud Luda, fort d'une expérience de 10 ans en tant qu'analyste financier et responsable de délégation régionale chez Euler Hermes SFAC, a fondé son entreprise en 2011.

CMC se spécialise dans l'apport de solutions de gestion du poste client. Sa vision des risques liés au BFR lui permet de proposer une expertise pointue de la trésorerie des entreprises.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 3 -
BFR, de quoi parle-t-on ?

Arnaud Luda

Associé Fondateur Gérant CMC Courtage
Groupe Finance Conseil



Avis de l'expert

“ Le constat de cette étude montre que le BFR s'améliore et la conjoncture économique y est pour beaucoup. ”

Les entreprises doivent cependant s'organiser pour diminuer les risques que représente le BFR.

Rappelons que 25 % des défaillances d'entreprises sont dues à des problèmes de trésorerie. Le poids du poste client est estimé à environ 40 % des actifs d'une entreprise.

Cependant encore seulement 15 % des entreprises assurent ce risque et 25 % externalisent le recouvrement de leurs créances clients. Le coût du poste client est estimé à environ 1 % du chiffre d'affaires.

Une réflexion sur la gestion des coûts et des risques de ce poste doit être engagée pour optimiser et vivre sereinement la vie d'une entreprise. Les modes de financement sont divers et demandent une expertise professionnelle.

Chapitre 4

Les contraintes réglementaires

- Les contraintes réglementaires P.42
- Les résultats de l'enquête P.47
- L'avis de l'expert P.50

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 4 -
Les contraintes réglementaires



Les contraintes réglementaires

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 4 -
Les contraintes réglementaires



Même en ce qui concerne la gestion de sa trésorerie, le chef d'entreprise doit faire face à un environnement en constante évolution, notamment depuis la loi LME de 2008.

En effet, à l'obligation légale de règlement des factures fournisseurs dans un délai maximum de 60 jours nets à compter de la date d'émission de la facture ou, à titre dérogatoire, 45 jours fin de mois, s'est ajoutée la communication obligatoire, pour les sociétés dont les comptes annuels sont certifiés par un commissaire aux comptes, des informations sur les délais de paiement de leurs fournisseurs et de leurs clients, au sein de leur rapport de gestion, suite au décret du 27 novembre 2015.

Le monopole bancaire issu de la loi de 1984 subit quant à lui des altérations bénéfiques aux entreprises, avec notamment, la possibilité laissée par la **loi Macron** aux sociétés par actions dont les comptes font l'objet d'une certification par un commissaire aux comptes, et ETI, sous certaines conditions. Il s'agit

notamment de soutenir le fait d'octroyer des prêts inter-entreprises à une microentreprise, une PME, un sous-traitant ou un partenaire commercial qui rencontre des difficultés financières.

La même loi Macron de 2015, impose aux entreprises privées d'accepter la réception des factures sous format électronique qui leurs sont transmises par d'autres entreprises privées. Le calendrier de mise en place de cette obligation est le même que pour les marchés publics : depuis le 1^{er} janvier 2017, la facture électronique est obligatoire pour les GE, 2018 pour les ETI, 2019 pour les PME et 2020 pour les microentreprises.

Les entreprises restant en marge de la digitalisation des factures, vont s'exclure des appels d'offres publics et privés faute de répondre à ce type de critère décisif.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 4 -
Les contraintes réglementaires



Le Règlement Européen sur la Protection des Données (RGPD) s'applique à compter du 25 mai 2018.

L'entreprise est responsable et doit assurer un autocontrôle en prenant toutes les mesures nécessaires pour garantir la conformité des traitements des données personnelles.

Grâce au registre de traitement, l'entreprise doit être en mesure de prouver à tout moment qu'elle est en conformité. Les sanctions sont élevées et la perte de données doit être déclarée à la CNIL dans les 72 heures.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est aussi un élément que les sociétés doivent prendre en compte.

Même si les plus petites sociétés peuvent se sentir moins concernées, elles peuvent être sollicitées par leurs clients.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 4 -
Les contraintes réglementaires



Les risques

Le non-respect de ces quelques exemples de contraintes réglementaires, récemment mises en place, ont des conséquences diverses : l'image en est une majeure.

En effet, les manquements répétés et significatifs au respect des délais de règlement des dettes fournisseurs sont susceptibles d'être communiqués au Ministère de l'Économie par votre commissaire aux comptes.

Les contrôles de la DGCCRF sont de plus en plus fréquents. Les sanctions sont loin d'être négligeables puisqu'elles peuvent atteindre

jusqu'à 2 millions d'euros pour une personne morale, avec publication de la sanction sur tous supports (site internet de la DGCCRF, mais aussi de l'entreprise sanctionnée, organismes de presse, etc.).

Le risque peut aussi être lié à une perte de notoriété ou de marché en cas de non mise en place de la RSE ou de la digitalisation des factures.

Les solutions proposées

L'anticipation est comme souvent, la clef pour se préparer aux évolutions réglementaires, et en tirer profit au mieux.

Il est donc important d'échanger, de partager avec vos conseillers, experts-comptables, banquiers, commisaires aux comptes, notaires, afin de transformer ces contraintes en opportunités, et créer ainsi une veille réglementaire en la matière.

Des solutions de formation et d'information existent aussi.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 4 -
Les contraintes réglementaires



Avis de l'expert

Ces évolutions réglementaires, d'autres parleront de « contraintes », peuvent être perçues comme source d'instabilité de l'environnement de la PME.

Il ne tient qu'à vous, dirigeants et chef d'entreprises de les transformer en avantages concurrentiels pour vos structures.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 4 -
Les contraintes réglementaires



Les résultats de l'enquête

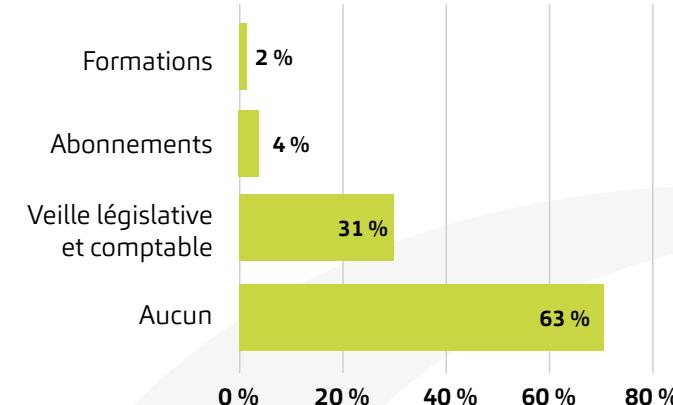
La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

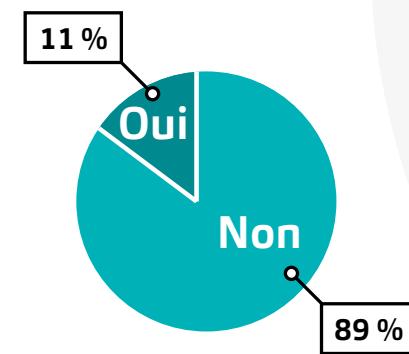
- Chapitre 4 -
Les contraintes réglementaires



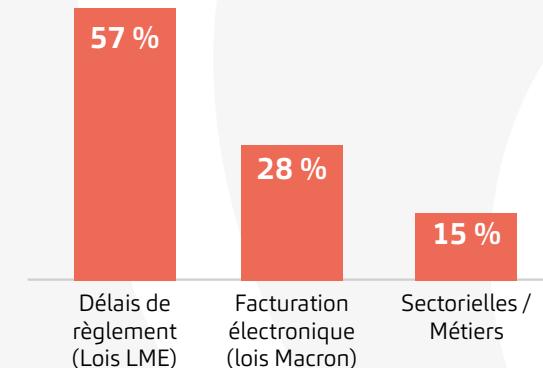
Outils de veille mis en place pour suivre l'évolution des contraintes



Avez-vous modifié votre organisation pour respecter la réglementation sur les délais de paiement ?



Quelles sont les contraintes réglementaires impactant la gestion de votre trésorerie ?



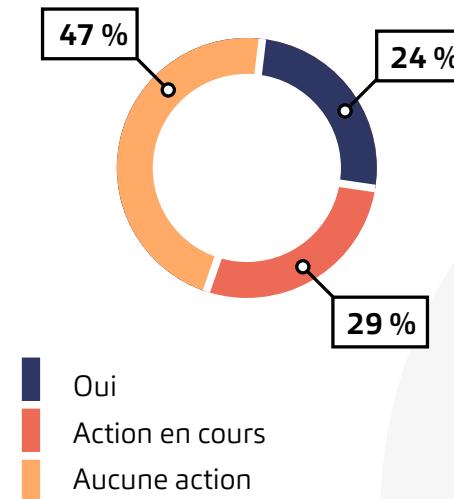
La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

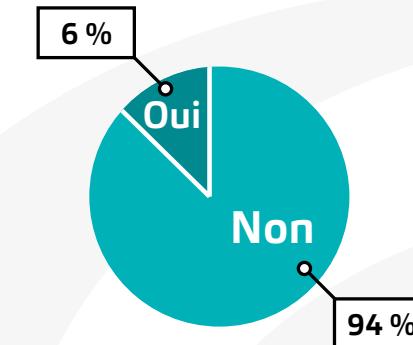
- Chapitre 4 -
Les contraintes réglementaires



Êtes-vous prêt pour la facturation électronique ?



Avez-vous subi un contrôle DGCCRF ?



La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 4 -
Les contraintes réglementaires



Avis de l'expert



Vincent PIERRE

Commissaire aux Comptes Associé
Baker Tilly STREGO.

Diplômé de l'ISEG et de l'université de Nantes, Vincent Pierre est commissaire aux Comptes depuis 2006.

Son parcours dans le cabinet international PwC, puis dans des groupes d'envergure régionale, lui ont permis de développer une solide expérience de l'accompagnement des ETI et groupes de sociétés régionales qu'il accompagne dans leurs enjeux stratégiques au quotidien.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 4 -
Les contraintes réglementaires

Vincent PIERRE

Commissaire aux Comptes Associé
Baker Tilly STREGO



Avis de l'expert

“ Alors que la grande majorité des interrogés dit savoir que les délais de paiements (loi LME) impacteront la gestion de leur trésorerie, , , la quasi-totalité concède ne pas avoir modifié leur organisation pour respecter cette réglementation.

Les cabinets d'audit et de conseil peuvent être l'interlocuteur privilégié pour accompagner les dirigeants dans la mise en place des outils nécessaires au respect de leurs contraintes réglementaires.

La DGCCRF accentue ses contrôles, et les risques encourus peuvent être importants, jusqu'à 75 000 € pour une personne physique et 2 millions d'euros pour une personne morale.

Concernant la facturation électronique, toutes les entreprises de plus de 10 salariés, travaillant avec l'administration seront soumises à cette obligation à compter du 1er janvier 2019.

Chapitre 5

La fraude

- La fraude P.53
- Les résultats de l'enquête P.59
- L'avis de l'expert P.62

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 5 - La fraude



La fraude

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

■ Chapitre 5 - La fraude



Fraudes internes, externes et cyber, sont des menaces toujours plus présentes dans le quotidien de l'entreprise.

Dans cet environnement, **les processus de trésorerie** constituent une cible de choix et sont souvent considérés comme vulnérables au regard de la fraude.

Ils s'appuient sur un nombre limité de collaborateurs, deviennent de plus en plus virtuels, fortement impactés par la digitalisation, la connectivité et la mobilité.

Face à ces risques, le trésorier doit s'adapter et innover en permanence.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

■ Chapitre 5 - La fraude



Quel constat ?

« 7 entreprises sur 10 déclarent avoir fait l'objet d'une tentative de fraude cette année * »

L'ACFE (Association of Certified Fraud Examiners), publie chaque année un rapport sur des milliers de cas de fraude dans le monde. Elle analyse tour à tour les méthodes de fraude, les moyens ayant permis de détecter la fraude, la typologie des organisations victimes des fraudes, les caractéristiques des auteurs de fraude et les conséquences.

De cette étude, il y a quelques idées à retenir :

- 89 % des fraudes concernent le vol d'actifs pour un montant moyen de 114 000 \$.
- Près de 60 % portent sur des falsifications de moyens de paiement, détournements de liquide et règlements exagérés, erronés, fictifs ou multiples. Le reste est lié à la facturation client / encaissement, la paie et le vol d'autres actifs.
- Environ 50 % des fraudes sont d'origine interne.
- 85 % des auteurs présentaient un « marqueur rouge » : niveau de vie, difficultés financières ou familiales, proximité client / fournisseur...

* selon l'enquête Baker Tilly STREGO 2018, menée auprès de ses clients, notamment TPE et PME.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

■ Chapitre 5 - La fraude



Face à ce constat, comment réagissent les trésoriers ?

« 87 % des entreprises interrogées redoutent que la fraude affecte lourdement leur trésorerie mais 78 % n'ont pas réalisé de cartographie des risques. * »

Dans les grands groupes, l'impact d'une fraude peut être douloureux mais, en général il est absorbé. Il ne faut cependant pas négliger les conséquences psychologiques produites par la fraude sur les salariés abusés.

À l'inverse des grands groupes, dans une TPE / PME, la trésorerie se trouve la première impactée par la fraude avec des conséquences dramatiques qui peuvent aller jusqu'à la disparition de l'entreprise.

Pour se protéger, les TPE / PME s'appuient sur un haut niveau de confiance dans les salariés, la simplicité des process et la fluidité de l'information en raison de la difficulté de mettre en place un véritable dispositif pour lutter contre la fraude.

Et pourtant...

Dans ces organisations, 42 % des incidents sont dus à un manque de contrôle interne et 40 % des fraudes sont détectées sur dénonciation. De ce point de vue, il y a des actions adaptées à mettre en place. Il s'agit notamment d'identifier les zones de risques opérationnels et d'impliquer davantage les trésoriers dans les processus financiers, au-delà de la portée traditionnelle de la gestion de trésorerie.

* selon une étude de Euler Hermes en décembre 2017.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

■ Chapitre 5 - La fraude



Quelles sont les évolutions ?

La fonction trésorerie se transforme, poussée par les attentes des entreprises et de leurs clients, fortement impactée par la transition numérique. Ces évolutions ont des conséquences sur le risque de fraude.

Les acteurs du cash management s'élargissent au-delà des banques et proposent de nouvelles solutions. De nouveaux acteurs, les FinTechs, arrivent avec des propositions de niche permettant de réduire les risques de fraude : authentification, paiements internationaux, reporting, analyse des données, blockchain, terminaux mobiles...

Les grands acteurs de la distribution ou les opérateurs de télécommunication se positionnent également sur le marché pour proposer des parcours souples et sans ruptures, entre leur offre client et les paiements.

La réglementation oblige à plus de standardisation et de sécurité pour les consommateurs. En ce sens, la réglementation DPS2 sur l'Open banking permettra aux sociétés de décloisonner leurs activités de distribution et de cash management. Des tiers intermédiaires accéderont de façon digitale à des données et services bancaires. Les processus et la sécurité de ces flux seront automatisés.

Les évolutions technologiques apportent de nouvelles solutions à valeur ajoutée. Elles répondent aux attentes des entreprises pour une augmentation du volume de paiements en temps réel et plus de sécurité : protection des données, automatisation des traitements, réconciliations automatiques, Application Programming Interface (API), analyse des données et des flux, blockchain...

Ces évolutions technologiques ont pour corollaire une exigence d'excellence en matière de cybersécurité. Le trésorier est responsable de l'infrastructure de paiement et de la communication bancaire. Ce sont deux fonctions clés qui ne doivent pas être compromises. À l'heure où les cyber-attaques font la une des journaux, il est regrettable que seulement 19 % des trésoriers en fassent une priorité contre 54 % pour les directeurs financiers selon certaines études.

La cybersécurité nécessite l'implication du trésorier car ce n'est pas seulement l'affaire de la Direction des Système d'Information.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

■ Chapitre 5 - La fraude



Avis de l'expert

Les acteurs économiques contemporains s'accordent sur un constat : les tentatives de fraude ne sont pas réservées aux ETI ou aux grandes entreprises.

Notre étude, qui donne la parole aux représentants de TPE et PME, permet de mesurer les impacts de la fraude chez ces acteurs en particulier. Parce que ces structures reposent sur un nombre limité de salariés, l'information circule rapidement et les tentatives de fraude sont rapidement identifiées.

Autre point positif, la simplicité de l'organisation interne permet de mettre aisément en place des procédures.

Notre étude révèle cependant que le risque reste sous-estimé : seuls 60 % des acteurs interrogés ont mis en place des actions auprès de leurs collaborateurs. Quant aux procédures, quand elles existent, seules 30 % d'entre elles font l'objet de tests réguliers (audit informatique ou audit de procédures). Résultat 58 % des dirigeants interrogés les jugent inefficaces.

Dans ce contexte de professionnalisation des tentatives de fraude, il est capital que les TPE et PME professionnalisent la prévention de ces risques.

Les efforts doivent porter sur la formation, l'identification des risques opérationnels, le dispositif de contrôle interne, le respect des procédures de contrôle et la revue de l'activité par le management.

Enfin, face au développement des données et à la multiplicité des échanges et des supports digitaux, un des défis majeurs est la cybersécurité de la trésorerie.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 5 - La fraude



Les résultats de l'enquête

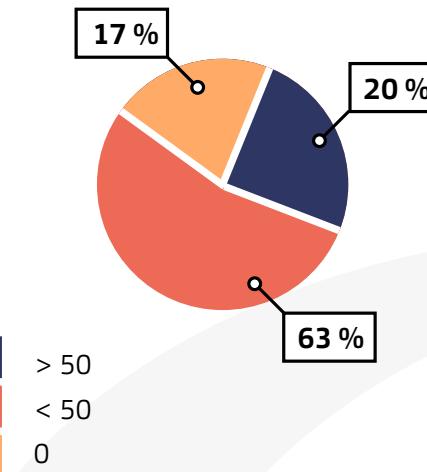
La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

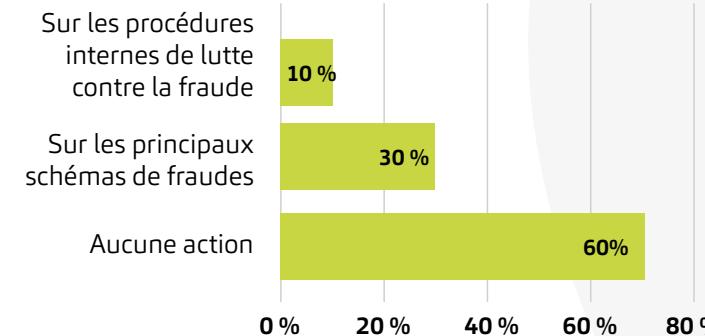
■ Chapitre 5 - La fraude



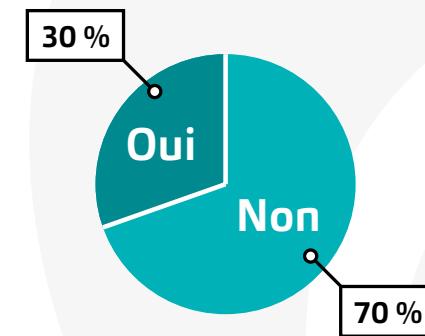
Part des tentatives de fraude selon l'effectif de l'entreprise dans les 24 derniers mois



Actions de sensibilisation aux risques de fraude



Tests sur des procédures de prévention de la fraude



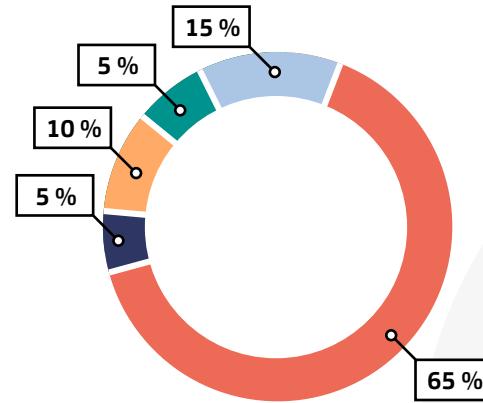
La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

■ Chapitre 5 - La fraude



Détail des mesures De lutte contre la fraude



- Par un contre appel au tiers pour vérifier la validité de la demande
- Par une validation périodique des modifications dans la base des tiers
- Par une recherche systématique des anomalies (changements trop fréquents d'un même tiers / effectués par une même personne, etc...)
- Par des contrôles de doublons de RIB entre différentes bases
- Par une double validation des modifications

Efficacité du dispositif de contrôle

42 %
Efficace

38 %
À renforcer

20 %
Très perfectible

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 5 - La fraude



Avis de l'expert



Isabelle GUIT

Expert Comptable Associée
Baker Tilly STREGO.

Diplômée de Science Po et DEC, Isabelle Guit a intégré le groupe en 2015.

Forte d'une expérience en audit et de direction opérationnelle au sein de groupes d'assurance et de retraite en constante évolution, elle accompagne les équipes des fonctions financières et comptables pour leur permettre de contribuer au développement de leur entreprise.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

■ Chapitre 5 - La fraude

Isabelle GUIT

Expert Comptable Associée
Baker Tilly STREGO.



Avis de l'expert

“ Les acteurs économiques contemporains s'accordent sur un constat : les tentatives de fraude ne sont pas réservées aux ETI ou aux grandes entreprises. ”

Près de sept entreprises sur dix ont été victimes d'une tentative de fraude, cette année.

Notre étude, laquelle donne notamment la parole aux représentants de TPE et PME, permet de mesurer la réalité de la fraude chez ces acteurs économiques.

Parce que ces structures reposent sur un nombre limité de salariés, l'information circule rapidement et les tentatives de fraude sont rapidement identifiées.

Autre point positif : la simplicité de l'organisation interne permet de mettre aisément en place des procédures anti-fraude. Notre étude

révèle également que le risque reste sous-estimé : seuls 60 % des acteurs interrogés ont mis en place des actions auprès de leurs collaborateurs.

Quant aux procédures, quand elles existent, seules 30 % d'entre elles font l'objet de tests réguliers (audit informatique ou audit des procédures).

Résultat est sans appel : 58 % des dirigeants interrogés les trouvent inefficaces. Dans un contexte de professionnalisation des tentatives de fraude, il est capital que les TPE et PME professionnalisent également leur prévention de ces risques.

Chapitre 6

La défaillance d'entreprise : mesures d'anticipation des difficultés

- La défaillance d'entreprise :
mesures d'anticipation des difficultés P.65

- Les résultats de l'enquête P.72

- L'avis de l'expert P.75

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 6 - La défaillance d'entreprise : mesures d'anticipation des difficultés



La défaillance d'entreprise : mesures d'anticipation des difficultés

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 6 - La défaillance d'entreprise : mesures d'anticipation des difficultés



De 2009 à 2016, plus de 17 000 entreprises connaissaient la défaillance chaque premier trimestre.

Début 2017 avait marqué une rupture en tombant sous les 16 000 défaillances. Avec 14 300 jugements prononcés au premier trimestre (soit un recul de 8,7 %), 2018 consolide l'amélioration.

La baisse de la sinistralité est une excellente nouvelle pour l'économie et par conséquent pour l'emploi, toutefois le risque commercial demeure pour des entreprises qui peinent encore à financer cette reprise et le besoin en fonds de roulement (BFR) qui en découle.

Pour faire face à ces nouvelles tensions de trésorerie, le chef d'entreprise dispose de procédures souples et efficaces mises en place par le législateur.

Il existe 2 procédures confidentielles (aucune publicité auprès du tribunal ni auprès des tiers) et volontaires, mises en œuvre à la demande exclusive du chef d'entreprise sous l'égide du Président du tribunal :

- **Le mandat ad'hoc**
- **La conciliation**

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 6 - La défaillance d'entreprise : mesures d'anticipation des difficultés



La mission du mandataire ad'hoc ou du conciliateur est de favoriser la conclusion, entre l'entreprise et ses principaux créanciers¹, d'un accord amiable destiné à mettre fin à ses difficultés par la négociation².

Par ailleurs, Il peut être opportun et efficace de mener parallèlement, le cas échéant par l'intermédiaire du mandataire ad'hoc ou du conciliateur, une **procédure devant la CCSF** (Commission des Chefs de Services Financiers) afin de constituer ou décaler une dette fiscale et ou sociale.

Le mandataire ad hoc ou le conciliateur agissant sous l'égide du Président du Tribunal de commerce bénéficie ainsi d'une grande crédibilité auprès des créanciers et notamment des partenaires financiers de l'entreprise.

Pour autant, le mandataire ad'hoc ou le conciliateur, tiers de confiance, n'a pas de pouvoir d'administration ; il ne se substitue pas au chef d'entreprise qui l'a choisi et qui reste seul « **maître à bord** ».

¹ notamment banques, fournisseurs, organismes sociaux et fiscaux, etc...

² octroi de délais de paiements, de remises, entrée au capital d'investisseurs, nouveaux financements, règlement des difficultés entre actionnaires ...

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 6 - La défaillance d'entreprise : mesures d'anticipation des difficultés



Ces deux procédures, dites « amiabiles » ou « préventives », dont l'objectif est quasi identique diffèrent par leurs critères de mise en œuvre :

Le mandat ad hoc ne peut pas être demandé lorsque l'entreprise est déjà en état de cessation de paiements, alors que la **conciliation** peut l'être (uniquement si l'entreprise est en cessation de paiements depuis moins de 45 jours)

En cas de **conciliation**, le juge qui l'a ouverte peut accorder des délais de paiement au débiteur dans la limite de 24 mois si l'entreprise est mise en demeure ou poursuivie par l'un de ses créanciers.

La **conciliation** est enfermée dans un délai de 4 mois renouvelable pour 1 mois supplémentaire, alors que le mandat ad hoc n'est enfermé dans aucun délai et peut être renouvelé plusieurs fois.

Pendant la durée de la procédure de **conciliation**, la société ne peut être assignée en redressement ou en liquidation judiciaire par ses créanciers et le dirigeant, personne physique s'étant portée caution de leur société, ne peut être poursuivi (en cas de signature d'un accord de conciliation, ce dernier pourra se prévaloir des délais et remises accordés à la société).

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 6 - La défaillance d'entreprise : mesures d'anticipation des difficultés



Dès sa nomination, le mandataire ad hoc ou le conciliateur rencontre le chef d'entreprise et prépare, à ses côtés, une stratégie en concertation avec ses conseils habituels, que sont l'expert-comptable et l'avocat.

Le plan d'apurement proposé aux créanciers s'appuie évidemment sur le **prévisionnel de trésorerie** et d'exploitation établi avec l'expert-comptable.

Outre la souplesse et la rapidité de ces procédures, il est important de mettre en exergue leur efficacité puisque les statistiques émanant des greffes des différents tribunaux font état d'un taux de réussite de l'ordre de 70 % !

Un entrepreneur qui s'inquiète de difficultés de trésorerie, présentes ou à venir, ne doit pas attendre pour réagir.

En effet, une cessation des paiements de l'entreprise doit être déclarée dans les 45 jours au greffe du tribunal et entraîne l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire dont les conséquences vis-à-vis des fournisseurs et des clients sont parfois difficilement maîtrisables.

Afin d'éviter d'en arriver à ce stade, il incombe au chef d'entreprise d'**anticiper au maximum le traitement des difficultés rencontrées** en communiquant rapidement avec les professionnels expérimentés qui l'entourent.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 6 - La défaillance d'entreprise : mesures d'anticipation des difficultés



Ces procédures de mandat ad hoc et de conciliation ayant pour objectif et effet de protéger et/ou améliorer la trésorerie de l'entreprise,

la date de déclenchement de ces outils est déterminante et procède d'une stratégie à mettre en place avec les conseils du dirigeant.

Il est notamment important d'ouvrir la procédure avant la dénonciation des courts termes bancaires (lignes de découvert) ou avant l'expiration de délai de préavis légal de ces lignes.

Il peut également être opportun d'ouvrir la procédure avant les dates d'échéances des moyens termes et des cotisations sociales/fiscales afin de constituer une dette qui bénéficiera des délais négociés.

Le coût de mise en œuvre de ces procédures reste tout à fait raisonnable, voire très intéressant à l'aune des résultats obtenus sur la trésorerie de l'entreprise.

Ces outils souvent trop méconnus par les chefs d'entreprises ont largement démontré leur efficacité car ils sont sans impact négatif sur le business de l'entreprise.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 6 - La défaillance d'entreprise : mesures d'anticipation des difficultés



Avis de l'expert

Le cadre juridique qui entoure les procédures de mandat ad hoc et la conciliation est de nature à sécuriser les partenaires de l'entreprise et favorise ainsi les accords sollicités.

Le souffle apporté par ces procédures sur la trésorerie de l'entreprise ne doit cependant pas masquer les causes des difficultés rencontrées.

Elles doivent nécessairement s'inscrire dans une stratégie plus globale de restructuration de l'entreprise.

Cela passe nécessairement par l'accompagnement des conseils habituels de l'entreprise que sont **l'expert-comptable** avec sa vision chiffrée de la situation ainsi que **l'avocat** qui va clarifier la situation et chercher les solutions juridiques adaptées.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 6 - La défaillance d'entreprise : mesures d'anticipation des difficultés



Les résultats de l'enquête

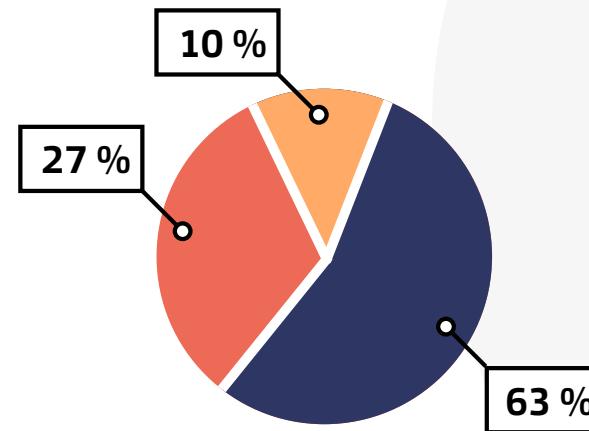
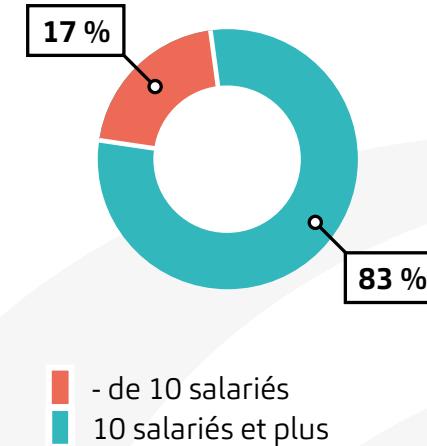
La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 6 - La défaillance d'entreprise : mesures d'anticipation des difficultés



Entreprises confrontées à une procédure collective selon l'effectif de l'entreprise



Issues des procédures collectives

- Liquidation judiciaire
- Redressement judiciaire
- Sauvegarde

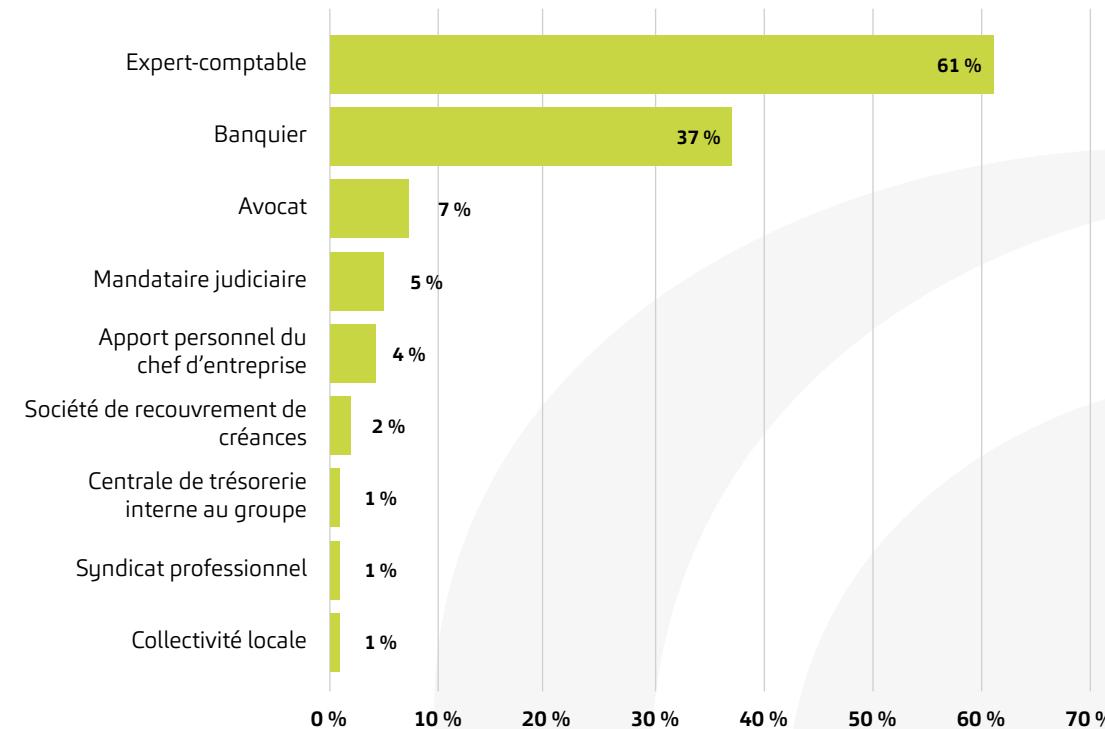
La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 6 - La défaillance d'entreprise : mesures d'anticipation des difficultés

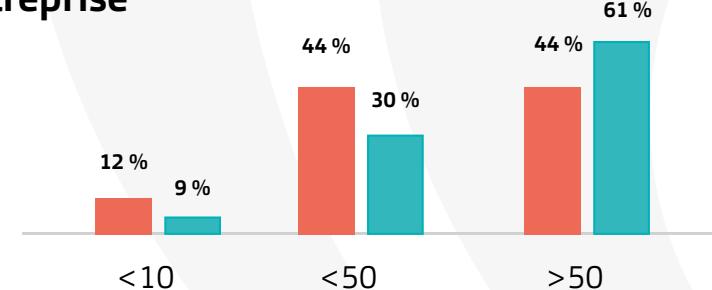


Professionnels sollicités par les entreprises en cas de difficultés de trésorerie



Connaissance des procédures selon l'effectif de l'entreprise

- Procédures préventives (Mandat ad'hoc, Conciliation)
- Commission des Chefs de Services Financiers (CCSF)



La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 6 - La défaillance d'entreprise : mesures d'anticipation des difficultés



Avis de l'expert



Guillaume CLOUZARD

Avocat Associé
Oratio Avocats.

Diplômé d'un DESS Juriste d'Affaires de l'Université de Paris XII et avocat depuis 2006, Guillaume CLOUZARD a rejoint le cabinet Oratio Avocats en avril 2013.

Il intervient, en pré-contentieux et contentieux, dans les domaines relevant du droit commercial et du droit des affaires (litiges post cession, conflits entre associés, révocation de dirigeants,...). Il a également développé une compétence spécifique dans le domaine des procédures collectives et de la restructuration d'entreprises.

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

- Chapitre 6 - La défaillance d'entreprise : mesures d'anticipation des difficultés

Guillaume CLOUZARD

Avocat Associé
Oratio Avocats.



Avis de l'expert

L'essentiel des procédures collectives (sauvegarde, redressement judiciaire, liquidation judiciaire) concerne les TPE de moins de 10 salariés (plus de 80 %),

En amont de ces procédures collectives, il existe la commission des chefs de services financiers (CCSF) par laquelle les organismes de Sécurité sociale et l'assurance chômage accordent aux entreprises qui rencontrent des difficultés financières, des délais de paiement pour leurs dettes fiscales et sociales (part patronale) en toute confidentialité ; ainsi que le mandat ad'hoc ou la conciliation qui sont des procédures confidentielles dites amiables ou préventives.

Notre étude met en avant le fait que ces procédures efficaces et confidentielles sont peu connues des TPE qui en ont le plus besoin.

Celles-ci peuvent se tourner vers leur expert-comptable, banquier et avocat qui restent les interlocuteurs privilégiés des chefs d'entreprises en cas de difficultés financières.



LIVRE BLANC

La trésorerie : votre position

Le décryptage de nos experts

A propos de Baker Tilly STREGO

STREGO, entreprise de conseil, apporte des solutions comptables, sociales, fiscales, de gestion et d'audit mais aussi des services étendus, adaptés aux différentes problématiques de l'entreprise et de son dirigeant.

Avec un réseau de 50 bureaux présents sur le Grand Ouest et Paris, et fort de 1 300 collaborateurs comptables, experts comptables et commissaires aux comptes, STREGO crée de la valeur au sein de son entreprise, avec ses équipes, ses partenaires et ses 23 000 clients.

 **23 000** clients

 **116 M€** de chiffre d'affaires

 **50** bureaux

 **1 300** collaborateurs



Expertise comptable & gestion

Expertise sociale & RH

Droit

Audit

Conseil

 **bakertilly**
STREGO

Plus d'infos sur...
www.bakertillystrego.com

