



Le cashpooling : levier à la performance financière au sein d'un groupe d'entreprises ?

Présenté par : ELKAIM Sven

**Entreprise d'accueil : Groupe BBM
65 B, Boulevard des Alpes 38240 MEYLAN**

Date de stage : du 02/01/19 au 29/05/19

**Tuteur entreprise : KLOTT-GUERY Barbara
Tuteur universitaire : PERRON-BAILLY Nathalie**

**Master 2 Comptabilité Contrôle Audit (CCA)
2018 - 2019**

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

TABLE DES MATIERES

Remerciements	1
Glossaire	2
Introduction	3
PARTIE 1 : Le cashpooling, fonctionnement d'un outil de gestion de la trésorerie	6
A. Les aspects techniques de la gestion de trésorerie par cashpooling	6
B. Les aspects juridiques entourant le cashpooling	9
C. La comptabilisation du cashpooling	12
D. Aspects fiscaux du cash-pooling	16
Partie 2 : Les multiples impacts du cashpooling sur la gestion de la trésorerie au sein d'un groupe	20
A. Des contraintes pour le fonctionnement de l'entreprise	20
B. Des avantages nombreux qui bénéficient au groupe dans sa globalité	24
Conclusion	35
Sources	377
Annexes	389

Remerciements

Je souhaite remercier chaleureusement toutes les personnes m'ayant permis de m'épanouir tout au long de mon stage au sein du Groupe BBM et qui ont pu m'aider lors de la rédaction de ce mémoire.

Je voudrais remercier Madame Nathalie PERRON-BAILLY, tutrice de stage universitaire, pour les conseils qu'elle a pu m'apporter tout au long de mon stage et de la rédaction de mon mémoire. Je remercie par la même occasion l'ensemble de l'équipe enseignante du Master CCA de GRENOBLE IAE pour toutes les connaissances qu'ils m'ont enseigné pendant les deux années de mon Master.

Je désire aussi remercier infiniment ma tutrice de stage au sein du Groupe BBM, Madame Barbara KLOTT, qui m'a transmis toute son expérience et sa technique du premier au dernier jour de mon stage.

Je remercie enfin l'ensemble de l'équipe audit du groupe BBM avec à sa tête Monsieur Antoine SIRAND, pour avoir partagé avec moi leurs compétences professionnelles et humaines tout au long de mon passage au sein de l'entreprise.

Glossaire :

Cashpooling : système de centralisation de la trésorerie au sein d'un groupe d'entreprises dans le but d'assurer une gestion équilibrée et claire de la trésorerie globale.

Compte centralisateur : compte qui sert de relais, « pivot », à la gestion de la trésorerie au sein du groupe. C'est par lui que passent les virements de fonds en provenance des filiales. Ce compte n'est pas forcément situé chez la société mère du groupe, il peut l'être chez une société du groupe qui est spécialement dédiée à l'organisation du cashpooling.

Société-mère (holding) : société au sein d'un groupe qui détient les participations dans les autres sociétés du groupe (les filiales). Elle sert souvent (pas toujours) de tête de groupe autant sur le plan financier qu'organisationnel. Cela signifie que son activité consiste en la gestion du fonctionnement des filiales et son chiffre d'affaires réalisé via des prestations intragroupe de gestion (administrative le plus souvent). On parle alors de holding animatrice. Toutefois, la holding peut également avoir sa propre activité. La principale source de revenu d'une société mère est souvent le versement de dividendes par les filiales du groupe.

Besoin en fonds de roulement (BFR) : il s'agit de la trésorerie nécessaire à une entreprise à un moment donné pour assurer la couverture du décalage entre ses encaissements (paiements par les clients par exemple) et ses décaissements (paiements aux fournisseurs).

Taux EURIBOR : L'Euro Interbank Offered Rate (taux interbancaire offert en Euros) est le taux d'intérêt moyen auquel les grandes banques se prêtent des sommes en Euro entre elles. Les 21 grandes banques les plus solvables en Europe participent à la détermination quotidienne de ce taux. Il existe cinq taux EURIBOR correspondant chacun à une échéance (1 semaine, 1 mois, 3 mois, 6 mois et 12 mois). Ce taux EURIBOR sert de référence aux établissements financiers pour les placements ou encore pour la détermination des taux d'emprunts

Introduction

J'ai réalisé mon stage de Master 2 CCA au sein du département « audit » du groupe BBM.

Le groupe BBM est aujourd'hui composé de 4 sites répartis sur les départements de l'Isère (Meylan et Seyssinet-Pariset), de la Savoie (La Ravoire) et de la Haute-Savoie (Argonay) et emploie aujourd'hui environ 140 salariés. 11 associés codirigent le cabinet. Le chiffre d'affaires du groupe s'élève aux alentours de 13M d'euros fin 2018 :

- 2,1 millions pour la branche audit,
- 2,2 millions pour le service social
- 8 millions pour l'expertise—comptable, qui constitue ainsi la plus importante activité du groupe)

La branche audit du groupe est située à Meylan. Une vingtaine de personnes la composent (auditeurs + manager) et son responsable est Antoine SIRAND.

Le portefeuille audit du groupe est diversifié (environ 330 dossiers) avec notamment des banques, des sociétés cotées en bourse, des radiologues à travers la France, des entreprises spécialisées dans l'informatique, des start-ups, des concessions automobiles et quelques grands groupes connus à l'international.

Le cabinet assure aussi bien des missions d'audit légal que des missions d'audit contractuel (audits d'acquisitions principalement).

Au cours de mon stage de 5 mois au sein du cabinet, j'ai eu la chance de participer à des missions sur des entités de différents secteurs d'activité et cela m'a permis de me familiariser avec les procédures d'audit qui étaient les plus adaptées à ces secteurs.

J'ai réalisé un large panel de tâches allant de la planification des missions à la réalisation des contrôles sur le site du client. J'ai également assisté à plusieurs inventaires physiques.

J'ai eu l'opportunité de travailler sur la totalité des cycles d'audit (Capitaux propres, immobilisations, achats/fournisseurs, ventes/clients, stocks, trésorerie, personnel et autres comptes) et cela a grandement amélioré mes compétences, notamment sur l'aspect social que je n'avais que très peu abordé sur mes stages précédents en expertise-comptable.

Au cours de mes missions, j'ai été amené à plusieurs reprises à auditer le cycle trésorerie sur des structures de groupes. J'ai alors découvert l'existence du mécanisme de cashpooling. Le fonctionnement de ce système de gestion de la trésorerie au sein d'un groupe d'entreprises a particulièrement attiré ma curiosité. Les enjeux qui en découlent sur la structure et les conséquences au quotidien sur son fonctionnement m'ont beaucoup intéressé. C'est pour cette raison que j'ai décidé d'en faire mon sujet de mémoire de stage.

Pour définir simplement ce concept, nous pouvons dire que le cashpooling (centralisation de la trésorerie en français) est un mécanisme permettant de centraliser la trésorerie d'un groupe d'entreprises au sein d'une seule entité de ce même groupe. Sa mise en place est relativement complexe du fait de contraintes juridiques fortes notamment. Toutefois, si son fonctionnement est optimal, il s'agit d'un formidable outil de gestion de la trésorerie au sein du groupe qui bénéficie à l'entièreté du groupe.

Le cashpooling est à différencier du netting. Ce dernier consiste à compenser des créances et des dettes entre sociétés (pas forcément du même groupe) et ne permet en aucun de confondre les comptes bancaires des sociétés. Le netting peut être considéré comme un moyen de paiement alors que le cashpooling est un outil de gestion de la trésorerie.

Une étude menée en 2015 par le cabinet d'audit Deloitte a révélé que 75% des entreprises interrogées avaient procédé à la mise en service d'un mécanisme de cashpooling dans leur groupe de société. Il est dès lors évident que ce mode de gestion de trésorerie intragroupe est aujourd'hui très répandu.

En me rendant compte des perspectives offertes par le fonctionnement sous forme de groupe et de la nécessité d'avoir une gestion de trésorerie la plus optimale possible, la problématique suivante s'est alors présentée : ***Le cashpooling, à travers son fonctionnement au quotidien est-il un levier à la performance financière au sein d'un groupe d'entreprises ?***

Pour y répondre, nous présenterons dans un premier temps ce mécanisme à la fois simple dans son fonctionnement mais complexe dans sa mise en place. Nous exposerons les aspects techniques de son fonctionnement ainsi que ses conséquences fiscales, comptables et

juridiques. Nous exposerons également le point de vue du commissaire aux comptes sur cet outil bien que ce ne soit pas le sujet premier de ce mémoire.

Dans une seconde partie, nous analyserons les atouts et les contraintes engendrées par la mise en place d'un mécanisme de gestion centralisée de trésorerie au sein d'un groupe. Nous illustrerons alors nos propos par le biais d'exemples chiffrés et concrets.

PARTIE 1 : Le cashpooling, fonctionnement d'un outil de gestion de la trésorerie

A. Les aspects techniques de la gestion de trésorerie par cashpooling

Comme dit précédemment, le cashpooling consiste à centraliser les comptes d'une entreprise des sociétés d'un groupe au sein d'une seule société, la centralisatrice.

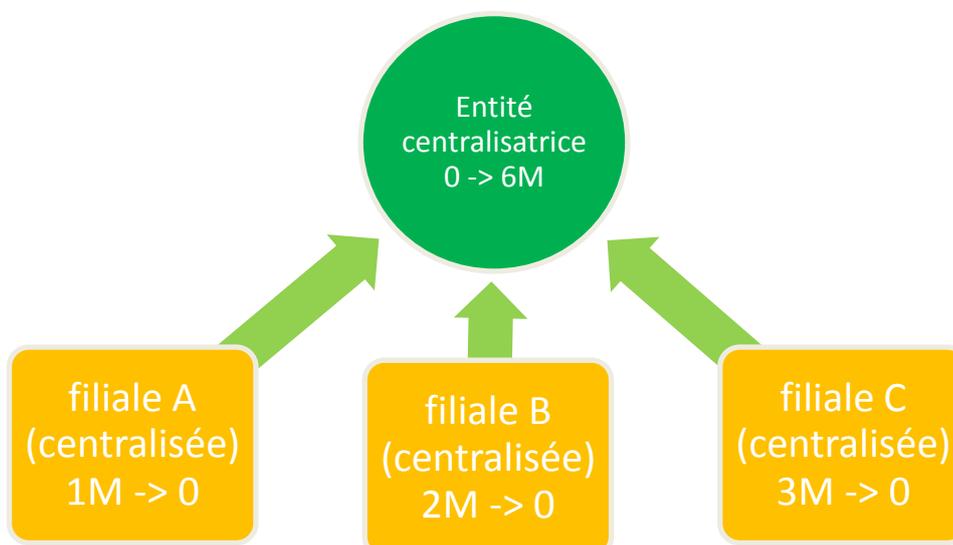
Il existe deux méthodes pour centraliser cette trésorerie de groupes : le cashpooling physique et le cashpooling notionnel.

- Le cashpooling physique

Cette méthode consiste à effectuer des virements de fonds « réels » d'un compte bancaire vers un autre. Le solde bancaire est alors impacté chez les deux parties de la transaction. Le transfert de fonds est réalisé par des virements de compte-à-compte.

La fréquence et la portée des virements de fonds est totalement libre et la ou les personnes les effectuant doivent être nommées dans la convention de cashpooling.

On retrouve plusieurs méthodes de cashpooling physique. Premièrement, la centralisation **ZBA (Zero Balancing Account)** consiste à effectuer des virements périodiques (quotidiens, hebdomadaires, mensuels...) de façon à mettre les soldes de toutes les sociétés centralisées à zéro. La seule société du groupe à avoir un solde positif sur son compte bancaire est alors la société centralisatrice.



Dans cette situation, si la centralisation se fait en fin de mois et que les filiales se retrouvent avec chacune respectivement 1, 2 et 3 millions d'euros sur leurs comptes du fait de leur exploitation, 3 virements des montants correspondants sont effectués et la société centralisatrice possède elle un solde bancaire de 6 M d'euros. Les filiales se retrouvent dans le même temps avec des comptes à 0 (voir schéma ci-dessus).

Cette méthode a l'avantage de donner une vision très simple de la situation globale de la trésorerie du groupe. En effet, celle-ci se retrouve pour sa totalité dans un seul compte.

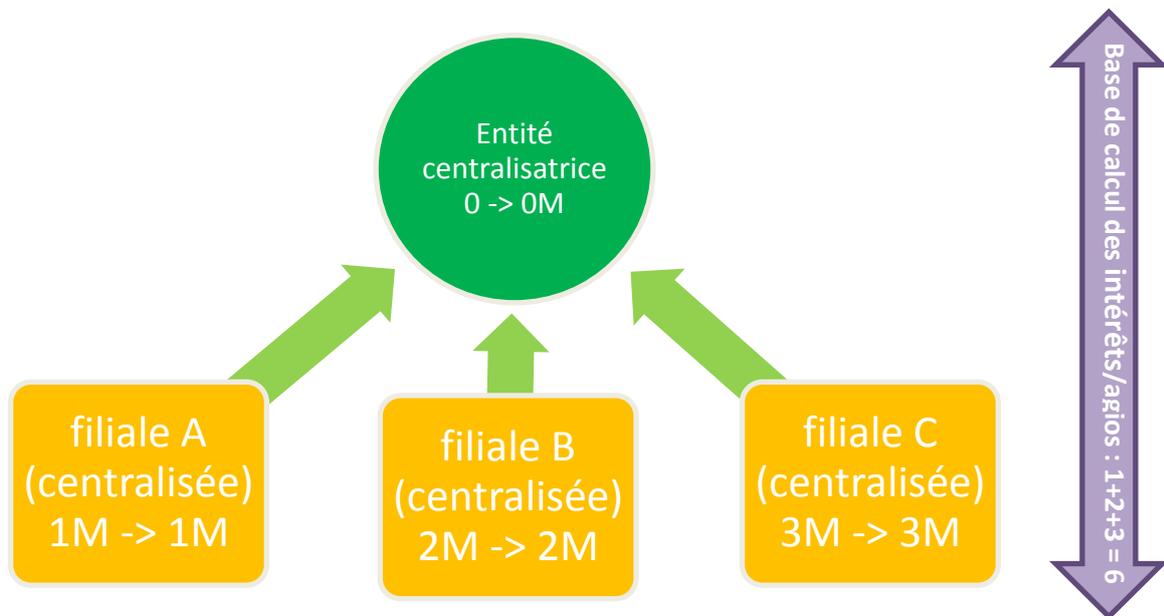
Ensuite, on retrouve la centralisation **TBA (Target Balancing Account)**. Celle-ci consiste à définir un montant cible (ou pied de compte) au-dessus duquel la trésorerie est virée au compte centralisateur. Si le solde est inférieur, il n'y a pas de virement d'effectué. Pour illustrer, dans la situation ci-dessus, si le niveau cible est à 2M, un virement de 1M sera effectué par la filiale C (pour ramener son solde à la cible de 2 M) tandis que les filiales A et B n'effectueront pas de virement. Le compte centralisateur se retrouvera alors avec un solde de 1M.

Troisièmement, la centralisation **FBA (Fork Balanced Account)** qui consiste à maintenir les soldes des sociétés du groupe dans une fourchette. Dans la situation ci-dessus, si la fourchette se situe entre 1,5M et 2,5M, la filiale A va recevoir 0,5M de la centralisatrice, la société B n'effectuera pas de virement et la société C effectuera un virement de 0,5M. La société centralisatrice aura alors servi de pivot entre la filiale C et la filiale A.

- Le cashpooling notionnel

A la différence du cashpooling physique, aucun virement de fonds n'est réalisé dans le cas d'une centralisation notionnelle. Cette technique est également appelée fusion d'échelle d'intérêts. Dans cette situation, la centralisation des comptes est virtuelle (comptable) et les banques considèrent alors (au regard de la convention de cashpooling dont elles sont partie) que tous les comptes bancaires du groupe ne forment qu'un. Une des conditions est alors que toutes les sociétés du groupe aient leurs comptes bancaires auprès de la même banque. Ainsi, pour le calcul des agios ou pour la rémunération des comptes positifs, c'est la situation globale du groupe qui est prise en compte et pas celle des sociétés une par une. Cette technique a pour avantage de ne pas « vider » les comptes des filiales et ainsi de leur laisser

leur autonomie sur la gestion de ces derniers. Le schéma ci-dessous illustre le fonctionnement de ce mécanisme



Afin de pouvoir comparer les structures entre les cashpooling physique et notional, nous avons conservé l'entité centralisatrice. Il est toutefois à préciser que l'existence de celle-ci n'est pas nécessaire dans le cas de la fusion d'échelle d'intérêts étant donné que les virements de fonds sont inexistant.

Pour terminer cette explication des différentes méthodes de fonctionnement du cashpooling, nous citerons ce que l'on peut qualifier de « malentendu » entre une banque (le CIC) et un grand groupe de presse (La Tribune). L'affaire a été portée devant la cour de cassation en 2013 et le groupe La Tribune a finalement été débouté de son action en justice. Le groupe reprochait en effet à la banque d'avoir mis en place un cashpooling physique (avec nivellement des fonds) alors qu'il lui avait demandé un cashpooling notional sans transfert de fonds. Ce malentendu aux effets non négligeables résultait en fait d'une incompréhension entre la direction financière du groupe et l'intermédiaire au sein de la banque. Raison a été donné à cette dernière, le groupe ayant signé la convention alors

qu'elle indiquait que la centralisation de trésorerie se ferait bien par le biais de virements physiques.

B. Les aspects juridiques entourant le cashpooling

Le mécanisme de cashpooling est particulièrement réglementé. En effet, comme nous venons de le voir, dans ce type de montage financier, la société centralisatrice a le rôle de banque. Les opérations de remontées de trésorerie intragroupe s'apparentent alors à des opérations de crédit.

Hors, en France le cadre définissant ces opérations de crédit est extrêmement stricte et sous le joug d'un principe très fort : le monopole bancaire. Ce dernier a été mis en place afin de mieux réguler le système bancaire Français et d'assurer sa pérennité. Dès lors, afin d'opérer des opérations de crédit à titre habituel, une société doit disposer d'une licence bancaire et respecter toutes les exigences qui y sont liées.

Au sens strict des règles régissant ce monopole bancaire, une société ne peut pas décider d'agir en tant que « banque » du groupe auquel appartient.

Article 515-5 du Code Monétaire et Financier (CMF) : *« il est interdit à toute personne autre qu'un établissement de crédit ou une société de financement d'effectuer des opérations de crédit à titre habituel ».*

Conscient de l'intérêt économique apporté par un mécanisme de gestion centralisée dans les groupes d'entreprises, le législateur a décidé de légiférer pour faciliter le fonctionnement d'un tel système. Ainsi, le Code Monétaire et Financier a été modifié pour permettre aux entreprises dites **liées** d'effectuer des opérations de trésorerie au sein de leur groupe. L'article 511-7 du Code Monétaire et Financier indique que les interdictions engendrées par l'article 511-5 du CMF n'empêchent pas de *« Procéder à des opérations de trésorerie avec des sociétés ayant avec elle, directement ou indirectement, des liens de capital conférant à l'une des entreprises liées un pouvoir de contrôle effectif sur les autres ».*

A partir de là il devient possible pour des sociétés du même groupe d'effectuer des opérations de crédit entre elles et donc de déployer un système de gestion centralisée de trésorerie.

Reste maintenant à remplir les conditions d'appartenance à un groupe au sens juridique du terme. Pour cela, il faut démontrer que des **liens de capital** existent entre les sociétés du groupe et qu'elles permettent à une de ces sociétés d'exercer un **pouvoir de contrôle exécutif** sur les autres.

Le Bulletin Officiel des Impôts (BOI) impose que le respect d'une des trois conditions suivantes. Celles-ci permettent de démontrer l'existence de liens de capital et d'un pouvoir de contrôle exécutif sur des autres sociétés :

- « Détention directe ou indirecte d'une fraction du capital permettant d'exercer la majorité des droits de vote dans les assemblées générales. »
- « Détention de la majorité des droits de vote grâce à un accord contractuel avec d'autres sociétés ou actionnaires »
- « Détention d'une part des droits de vote limitée mais permettant d'imposer les décisions en AG du fait de la dilution forte du capital. Une influence notable suffit alors à remplir la condition. »

Une société remplissant une de ces trois conditions pourra alors au sens du Code Monétaire et Financier être considérée comme exercent un contrôle effectif sur les autres et la notion « d'entreprises liées » sera avérée. Les filiales qui sont capitalistiquement liées avec cette société-mère pourront réaliser des opérations de crédit entre elles.

Une fois que les conditions pour mettre en place une gestion centralisée de trésorerie sont remplies, reste à choisir quelle société sera la centralisatrice. Plusieurs possibilités se présentent alors et dans les faits, les situations sont variables selon les groupes.

Une première solution est de définir la société-mère comme gestionnaire de la trésorerie étant donné que c'est elle qui détient la majorité des titres de la société. La gestion de la trésorerie est alors assurée par la même société que celle qui fixe la stratégie de groupe et cela peut être un atout. Les éventuels honoraires de prestations administratives ou de direction (management fees) facturés bien souvent par la société-mère à ses filiales

pourraient alors également inclure des honoraires liés au fonctionnement du cashpooling. Cette solution présente également l'avantage de regrouper comptablement les titres des sociétés du groupe et les comptes d'associés liés au cashpooling dans la même société.

La centralisatrice peut aussi être une filiale spécialement créée pour l'occasion et qui aura pour seule et unique activité la gestion centralisée de la trésorerie du groupe. Cette disposition permet de visualiser la situation nette de trésorerie du groupe de manière très lisible. En effet, les états financiers de cette société à but financier ne présenteraient que les éléments liés à la trésorerie du groupe.

N'importe quelle autre société du groupe remplissant les critères pour participer au cashpooling pourra être nommée centralisatrice dans la convention.

Enfin, le groupe peut décider pour des raisons opérationnelles par exemple de ne pas gérer elle-même le mécanisme au quotidien. Elle peut alors faire appel à une banque qui le fera à sa place. L'avantage est alors de confier la gestion de trésorerie du groupe à une société dont c'est l'activité même. Elle pourra également se charger du placement des excédents de trésorerie de manière optimale car elle aura accès en direct aux soldes bancaires du groupe. Toutefois, cette solution aura un coût pour le groupe car la banque facturera ses prestations.

Vient ensuite la formalisation de la convention régissant la centralisation de trésorerie au sein du groupe. La convention présente l'avantage d'être une convention libre et non une convention réglementée. En effet, le cadre défini par le Code Monétaire et Financier prévoit que les opérations réalisées sont des « opérations de gestion normale ». Le formalisme lors de son adoption est ainsi allégé.

Néanmoins, afin de se protéger juridiquement et fiscalement (faire valider que le monopole bancaire n'est pas violé), le groupe peut décider de conclure cette convention sous le régime des conventions réglementées. Un commissaire aux comptes validera ainsi le formalisme de convention et surtout son contenu.

Dans les faits, la convention de cashpooling doit stipuler l'identité de la société centralisatrice et celles de toutes les entités parties à la convention. Toutes ces parties doivent signer cette convention. Ladite convention doit ensuite être validée par l'organe de direction de l'entité centralisatrice (article 225-38 du code de commerce).

En ce qui concerne le contenu de cette convention, il doit forcément faire référence à la rémunération des avances de trésorerie réalisées. Cette rémunération doit rester équilibrée pour ne pas voir un acte anormal de gestion se caractériser. Le passage sous statut de convention réglementée peut alors être protecteur en son sens que le commissaire aux comptes validera la rémunération prévue.

Enfin, le recours au cashpooling doit être mentionné dans les statuts des sociétés qui y participent. Une modification statutaire sera alors obligatoire lors de la mise en place du système.

C. La comptabilisation du cashpooling

Le cashpooling, et surtout les virements de fonds qu'il engendre, impactent la comptabilité des entreprises parties à la convention.

Il convient tout de suite de préciser que le cashpooling notionnel, qui n'entraîne pas de virements de fonds, ne provoque pas d'enregistrement comptable. En effet, la centralisation de trésorerie n'est que virtuelle et aucun mouvement financier n'est réalisé. Il n'y a donc aucun mouvement à comptabiliser. Il conviendra tout de même de comptabiliser les intérêts lorsqu'ils seront perçus.

Concernant le cashpooling physique, les écritures à enregistrer sont relativement simples. Deux types de mouvements vont alors apparaître :

- Les virements de fonds des filiales vers la centralisatrice et inversement
- Les versements des intérêts par la centralisatrice ou les filiales

Voyons premièrement les écritures à saisir (chez l'entité centralisée et chez la centralisatrice) lors des remontées périodiques de trésorerie.

Ecriture chez l'entité centralisée en cas de remontée de trésorerie de la fille vers la centralisée :

451-Z	ASSOCIES - CENTRALISATRICE	100000	
512	BANQUE		100000

Ecriture chez l'entité centralisatrice :

512	BANQUE	100000	
451 - A	ASSOCIES - FILIALE A		100000

En cas de redescende de trésorerie de la centralisatrice vers la centralisée l'écriture est alors enregistrée en sens inverse.

On remarque ainsi que les écritures sont relativement simples. Elle ne concerne que des comptes bilantiels au moment des remontées de trésorerie. Le compte 451 sert de pivot et permet de mesurer les positions (débitrices ou créditrices) des filiales chez la centralisée. Au niveau de la filiale, si le solde du compte 451 de la centralisée est débiteur, cela signifie qu'il s'agit d'une créance et que la filiale a remonté plus de trésorerie vers la centralisatrice qu'elle ne lui en a demandé.

De cette manière, si on regarde le bilan de la société centralisatrice a un instant T, les filiales ayant apporté plus d'argent au groupe qu'elles n'en ont reçus apparaissent au passif et celles qui ont reçu plus d'argent qu'elles n'en ont apporté apparaissent à l'actif.

BILAN DE LA SOCIETE CENTRALISATRICE Z DANS LE CAS D'UN GROUPE AVEC CASHPOOLING

ACTIF		PASSIF	
IMMOBILISATIONS	100	CAPITAUX PROPRES	100
GRUPE ET ASSOCIES :		GRUPE ET ASSOCIES :	
451-A	400	451-C	600
451-B	300	451-D	300
TRESORERIE	200		
TOTAL	1000	TOTAL	1000

BILAN DE LA FILIALE C CENTRALISEE DANS LE CAS D'UN GROUPE AVEC CASHPOOLING

ACTIF		PASSIF	
IMMOBILISATIONS	100	CAPITAUX PROPRES	500
GRUPE ET ASSOCIES :		DETTES FOURNISSEURS	200
451-Z	600		
TRESORERIE	0		
TOTAL	700	TOTAL	700

Dans le bilan de la société centralisatrice ci-dessus, on observe que les dettes liées au cashpooling s'élèvent à 900K€ (600 à la filiale C et 300 à la filiale D) et les créances s'élèvent elles à 700K€ (400 à la filiale A et 300 à la filiale B). Les capitaux propres avaient servi à financer 100 K€ de logiciels informatique, leur impact sur la trésorerie est donc nul. Cette trésorerie s'élève alors à 200K€ et correspond à la différence entre les fonds obtenus auprès des filiales C et D (900K€) et ceux reversés aux filiales A et B (700K€). La trésorerie indiquée au bilan de la société centralisatrice correspond ainsi à la trésorerie globale du groupe.

Le bilan de filiale C indique lui une créance en compte d'associés auprès de la société Z de 600K. Il s'agit de la réciprocité de la dette présente chez la société Z. La trésorerie est bien égale à 0 comme dans chaque société centralisée via un système Zero Balancing Account

(ZBA). La centralisation de trésorerie a ainsi eu pour effet comptable chez la filiale de transformer la trésorerie en créance.

La deuxième opération à comptabiliser est le versement des intérêts liés au cashpooling. Celui-ci est périodique et est défini dans la convention de cashpooling. Il peut par exemple être mensuel, trimestriel ou encore annuel. Comme indiqué précédemment, le taux est défini dans la convention et ne doit pas être excessif. La méthode de calcul est variable mais la plus fréquente est le calcul de la moyenne du solde du compte 451 de la centralisée chez la centrale au cours de la période concernée. Après avoir valorisé la position moyenne de la filiale, le taux adéquat (il y'en a un pour les soldes débiteurs et un pour les soldes créditeurs) est appliqué et l'intérêt à verser ou à percevoir calculé. L'écriture ci-dessous illustre le versement d'intérêts liés au cashpooling dans un groupe de sociétés.

écriture chez l'entité centralisée dans le cas où elle perçoit des intérêts du fait de sa position créditrice chez la centralisatrice :

512		BANQUE	500		
	768	PRODUITS FINANCIERS		500	

écriture chez la centralisatrice dans la même situation :

6615		CHARGES D'INTERETS	500		
	512	BANQUE		500	

On observe ainsi que les comptes de charges et produits utilisés correspondent à des opérations financières. Ceci apparait totalement logique car, bien qu'elles soient réalisées entre sociétés du même groupe et qu'elles servent la plupart du temps à financer le besoin en fonds de roulement quotidien, elles restent tout de même des opérations de financement.

En résumé, le mécanisme de la gestion centralisée de trésorerie impacte donc les disponibilités de l'entreprise, ses créances et ses dettes (sa trésorerie nette) ainsi que le

résultat financier de l'entreprise. Toutefois, à l'échelle du groupe la situation est neutre (une dette chez la société centralisatrice étant une créance chez la fille).

D. Aspects fiscaux du cash-pooling

Le fonctionnement de ce mécanisme engendre des conséquences financières, comptables et donc fiscales.

Une des premières problématiques fiscales est **la déductibilité des intérêts**. Comme indiqué précédemment, la centralisation de trésorerie ne doit pas se faire « gratuitement » entre les sociétés. Une rémunération sous forme d'intérêts est donc obligatoire. Ces intérêts constituent une charge pour la société débitrice (celle qui reçoit les fonds) et un produit pour la société créditrice (celle qui verse les fonds). La question de la fiscalisation de ces intérêts devient alors évidente.

En effet, au même titre que les intérêts de compte courant d'associé, les intérêts issus du mécanisme de centralisation de la trésorerie font l'objet d'un traitement fiscal particulier.

L'article 212 du Code général des impôts accorde un régime préférentiel aux entités bénéficiant d'une centralisation de trésorerie. Ce même article fait également apparaître une disparité de traitement fiscal au niveau de la centralisatrice et des autres entités du groupe qui sont parties à la centralisation de trésorerie.

La base de cet article du CGI est la notion de sous-capitalisation d'une entreprise. En effet, c'est ce principe qui permet aux yeux de l'administration fiscale de juger de l'aspect « excessif » ou non des intérêts versés par une société à une autre. L'article 212 du CGI prévoit trois limites permettant de caractériser la sous-capitalisation d'une entreprise. Il est à noter que ces trois limites sont cumulatives et que le dépassement de seulement deux d'entre elles n'engendre pas de conséquence. Voici ces limites :

- « L'ensemble des sommes mises à disposition par les entreprises liées directement ou indirectement excède une fois et demie le montant des capitaux propres de l'entreprise les recevant (à l'ouverture ou à la clôture de l'exercice selon sa libre appréciation) »

- « Le montant des intérêts versés dépasse 25% du résultat courant avant impôts, lui-même majoré du montant desdits intérêts et des amortissements de l'exercice qui sont rentrés préalablement dans son calcul. »
- « Le montant des intérêts versés par l'entreprise à des sociétés liées est supérieur à celui des intérêts reçus de ces mêmes entreprises »

Si ces trois limites sont atteintes, une part des charges d'intérêts versées aux entreprises liées est à réintégrer fiscalement. Le montant de cette part à réintégrer est égal à la plus élevée des trois limites dépassée (à partir de 150 000 euros de dépassement).

Cette situation de charges d'intérêts à réintégrer en cas de sous-capitalisation ne s'applique qu'aux entités centralisées. La société centralisatrice bénéficie elle d'un traitement fiscal préférentiel étant donné sa fonction de gestionnaire de la trésorerie au sein du groupe. Ainsi, la société centralisatrice n'aura en aucun cas à réintégrer fiscalement de charges lorsqu'elle verse des intérêts aux autres entités du groupe dans le cadre de la convention de centralisation de trésorerie.

Exemple : La société C dispose de capitaux propres s'élevant à 1M€, son résultat courant avant impôt majoré des amortissements et des intérêts versés s'élève à 100K€. Elle reçoit des intérêts des sociétés liées pour un montant de 20K€.

Au cours de l'exercice, les sociétés liées lui ont mis à disposition des sommes pour un montant total de 4M€. Elle leur a versé en contrepartie des intérêts pour un montant de 350K€. Précisons que cette société est partie d'une convention de cash-pooling et n'est pas la société centralisatrice.

	Montant des CP	RCAI retraité des intérêts et	Sommes mises à dispositions	Intérêts versés	intérêts reçus	Dépassement de la limite de déductibilité	Part à réintégrer
Limite 1 :	1000		4000	350		131,25	
Limite 2 :		100		350		325	
Limite 3 :				350	20	330	330

Le tableau ci-dessus permet de mettre en évidence que les trois critères définissant la sous-capitalisation d'une entreprise sont bien remplis. La plus haute des limites dépassée est la troisième, les intérêts versés étant supérieurs de 330K aux intérêts reçus. Cette différence

étant supérieure à 150K€, elle est à réintégrer. Au final, la société C va donc se retrouver en situation de sous-capitalisation et va devoir réintégrer 330K d'intérêts à son résultat fiscal.

Dans le cas le plus classique de remontées de trésorerie entre entités qui ne sont pas sous-capitalisées, il existe également une limite de déductibilité. Cette limite est la même que pour les comptes d'associés et est publiée chaque année au BOI (Bulletin Officiel des Impôts). Il s'élève à **1,46%** pour les exercices clos au 31 Décembre 2018.

Nous allons maintenant voir le traitement fiscal à l'international du cashpooling. De nombreux groupes de sociétés sont aujourd'hui **internationaux**. Afin d'aller au bout de leur démarche de centralisation de trésorerie, il est donc logique pour elle de vouloir y intégrer les filiales étrangères.

Cependant, la fiscalité des mouvements de capitaux inter-sociétés transfrontaliers est souvent complexe et peu favorable aux sociétés concernées. La directive 2003/49/CE du Conseil Européen du 3 juin 2003 régie « la création d'un régime fiscal commun pour les paiements d'intérêts entre des sociétés associées présentes dans les états membres de l'UE. » Cette directive a été transposée en droit Français en 2004. Le sens de cette réforme à l'échelle Européenne était clairement de favoriser les échanges de capitaux entre sociétés européennes appartenant au même groupe. Pour cela, la retenue à la source précédemment en vigueur a été abolie. Les conditions pour être exonéré de ce prélèvement d'impôt sont moins contraignantes que celle requise pour intégrer une convention de cashpooling. A partir de ce constat, les sociétés participant à un cashpooling sont forcément concernées par cette suppression du prélèvement d'impôt.

Toutefois, pour les sociétés non-résidentes (situées hors Union Européenne), l'article 125 A, III du CGI prévoit qu'un prélèvement à la source est appliqué lorsqu'un emprunteur verse des intérêts à un prêteur qui est établi hors-UE. Les intérêts versés par la centralisatrice aux filiales qui lui apportent des fonds sont donc soumis à ce prélèvement. De même, les intérêts versés par une société centralisée à la centralisatrice qui lui a prêté de l'argent y sont également soumis. Il s'agit d'un vrai frein au fonctionnement idéal d'un mécanisme de cashpooling.

E. Le cashpooling du point de vue du commissaire aux comptes

Ce mécanisme a des impacts comptables, et ce sur plusieurs entités du groupe. Un premier contrôle à réaliser est alors de vérifier la réciprocité des comptes de créances/dettes chez la société centralisatrice et chez les filiales. En effet, une dette de 100K enregistrée chez la filiale C doit être une créance chez la société centralisatrice. Les assertions testées sont alors l'exhaustivité et la réalité. Pour compléter ce contrôle, une demande de confirmation bancaire peut être réalisée pour rapprocher les soldes bancaires comptabilisés chez la centralisatrice et ceux confirmés par la banque.

Ensuite, un autre contrôle consiste à recalculer le montant des intérêts comptabilisés. Il faut alors appliquer le taux convenu dans la convention et recalculer la position servant de base au calcul. L'exhaustivité et l'évaluation sont alors testées.

Sur le plan juridique, il convient de rapprocher les entités présentes dans la convention et celles réellement concernées par le mécanisme dans la réalité.

Dans le cas d'une convention règlementée, les obligations du CAC doivent être remplies (rapport spécial sur les conventions règlementées). La convention doit bien évidemment avoir été transmise par la société au commissaire aux comptes selon les délais légaux.

Globalement, le rôle du commissaire aux comptes dans le cas d'un cashpooling est de valider la convention conclue entre les entités du groupe, de vérifier la bonne comptabilisation des opérations qui en découlent et de vérifier les éventuelles modifications apportées à la convention (entrée/sortie de sociétés).

Comme nous venons de le voir dans cette partie, le mécanisme de cashpooling est simple à comprendre du point de vue de son fonctionnement au quotidien. Son objectif de mutualisation de la gestion de trésorerie est parfaitement identifié et les moyens techniques d'y parvenir sont relativement concis. Cependant, ses aspects comptables, fiscaux et juridiques présentent des particularités notables qu'il faut parfaitement connaître et comprendre.

Partie 2 : Les multiples impacts du cashpooling sur la gestion de la trésorerie au sein d'un groupe

A. Des contraintes pour le fonctionnement de l'entreprise

Le mécanisme de cashpooling présente des inconvénients, d'ampleur variable, mais qui doivent forcément être pris en compte dans la décision de mettre en place ce dispositif ou non dans un groupe de sociétés. Il en va en effet de la viabilité financière du projet de centralisation de trésorerie du groupe.

Juridiquement parlant, il faut être très prudent dans la manière de penser la gestion centralisée du groupe. Il est primordial de bien faire prévaloir l'intérêt du groupe et non celui d'une société en particulier en son sein (celui de la société centralisatrice en particulier). On peut alors se retrouver dans une situation d'abus de majorité ou dans un abus de biens sociaux. L'abus de majorité se caractérise dans ce cas-là lorsque l'intérêt du groupe prend le dessus sur celui de la filiale. En effet, le groupe n'est pas forcément l'unique actionnaire de la fille. Dès lors, l'intérêt des autres actionnaires, bien que minoritaires, doit absolument être préservé sous peine de voir un abus de majorité se caractériser. Dans ce cas-là, la loi prévoit que les actionnaires lésés peuvent demander la nullité de la convention de cashpooling.

La jurisprudence laisse apparaître des cas dans lesquels la société centralisatrice a été condamnée pour ces types d'infractions. Les sanctions en cas d'abus de biens sociaux peuvent aller jusqu'à 375 000 Euros d'amende pour la personne morale responsable de l'infraction.

Afin de se prévaloir contre ce risque de condamnation, la remontée de trésorerie doit être effectuée dans l'intérêt social, économique et financier du groupe. Si l'intérêt de l'actionnaire de la centralisatrice ou de toute autre société membre de la convention est reconnu comme étant atteint au détriment d'une autre filiale, on peut se retrouver dans le cas d'un abus de bien social. Un cas similaire a été jugé par la cour de cassation en 1985 et l'abus de bien social a alors été reconnu.

En plus de condamnations, le déséquilibre entre sociétés du groupe dans le cashpooling peut être très dangereux dans certaines situations particulières. Une des plus marquantes est la situation dans laquelle une ou des sociétés du groupe se retrouve placées sous le

couvert d'une procédure collective. Il est alors nécessaire de pouvoir valider que les dispositions de la convention de cashpooling n'ont pas été enfreintes. Dans le cas contraire, la procédure collective pourra être étendue à d'autres sociétés du groupe.

Par principe, la convention de cashpooling ne permet pas de confondre les patrimoines des entités du groupe. Seule la société qui connaît les difficultés justifiant l'ouverture de la procédure ne peut alors être inquiétée. Toutefois, s'il est avéré que la situation de la filiale s'est détériorée en raison d'un déséquilibre lié à la centralisation de trésorerie, autrement dit d'un acte anormal de gestion, le cas est différent. On parle alors de confusion de patrimoine. La juridiction compétente pourra décider que d'autres filiales du groupe, en particulier la centralisatrice, sont responsables des difficultés et la procédure collective pourra alors être étendue.

Il apparaît alors que si des saisies par des créanciers sont réalisées, le patrimoine de toutes les sociétés du groupe concernées par la procédure pourra être saisi. Le groupe peut alors se retrouver dans une situation très délicate.

La préservation des intérêts est donc primordiale lors du fonctionnement d'un cashpooling. La frontière entre l'intérêt du groupe, des actionnaires et des filiales au sens individuel est parfois floue et les conséquences en cas de non-respect des différents intérêts sont très préjudiciables.

La perte d'indépendance des filiales est un réel frein à la mise en place et au bon fonctionnement d'un mécanisme de cashpooling. En effet, même si une structure de groupe existe, il est fréquent que les sociétés la composant n'agissent pas de la même manière au quotidien, ne soient pas gérées de la même manière. Cela peut notamment arriver lorsqu'une entreprise est rachetée par une autre et intègre alors un groupe. L'intégration dans le groupe peut alors être limitée dans les faits au fait que le capital est possédé par la tête de groupe mais la gestion quotidienne reste réalisée de manière autonome par la filiale. Ce cas est particulièrement probable dans les sociétés qui gardent la même direction après avoir été intégrée à un nouveau groupe suite à un rachat.

La gestion de l'entreprise, et donc de sa trésorerie, est dans ce cas toujours réalisée dans l'intérêt de l'entreprise (la direction gardant le même état d'esprit qu'avant le rachat) et pas du groupe et cela est contradictoire avec le bon fonctionnement d'un système de cashpooling. Le fait de donner le pouvoir de gérer sa trésorerie à une autre société du groupe peut susciter un sentiment de méfiance chez une filiale et une peur de perdre son pouvoir de gestion.

Un double sentiment de crainte peut apparaître si les dirigeants de la filiale ne croient pas suffisamment dans la solidité présente ou à venir d'autres sociétés du groupe. On peut de cette manière se retrouver dans la crainte d'un effet « domino ». Celui-ci pourrait se produire si une ou des sociétés venaient à avoir des difficultés et que la trésorerie des autres servait à l'aider, au risque de mettre en difficulté toutes les sociétés du groupe.

Un travail de mise en confiance doit donc être effectué en amont de la mise en place d'une convention de cashpooling, au risque que celle-ci ne voit jamais le jour.

Le cas d'un **montage LBO (Leveraged Buy-Out)** est également une particularité. Dans ce type de montage, la fille fait remonter sa trésorerie à la mère (la centralisatrice) pour que celle-ci rembourse l'emprunt lié au rachat de sa fille. Un déséquilibre semble donc apparaître puisque l'unique contrepartie à la remontée de trésorerie en provenance de la filiale a été son propre rachat par sa mère. La notion de groupe peut être remise en cause dans cette situation. La convention de cashpooling peut alors être considérée comme hors de son champ d'application et rompant le monopole bancaire. Un abus de biens sociaux peut aussi être considéré à l'égard de la mère qui se servirait de l'argent de la fille sans réelle contrepartie.

Le cashpooling requiert **une organisation lourde et coûteuse au quotidien** pour être optimal et bénéfique à l'entreprise. En effet, les mouvements de trésorerie sont très réguliers (voir quotidiens) et la situation de trésorerie de chaque société du groupe doit ainsi être visible et claire pour les autres sociétés.

Pour cela, un personnel entièrement dédié à la gestion de la trésorerie du groupe est requis. Le plus gros du personnel se trouve au sein d'un service situé dans la société centralisatrice et des relais sont nécessaires au sein des sociétés qui sont parties à la convention. Les employés de ce service de gestion de trésorerie doivent avoir une formation très avancée en finance mais également en comptabilité. Les postes au sein de ce service sont ainsi généralement rémunérés de manière relativement élevée, d'autant plus qu'il est nécessaire qu'au moins une personne ai les habilitations pour faire fonctionner les comptes bancaires de **l'ensemble des sociétés** intégrées au mécanisme de cashpooling.

Une interface logicielle et organisationnelle commune à toutes les sociétés du groupe est également essentielle. Un gestionnaire de trésorerie de la filiale A doit pouvoir consulter facilement et rapidement la situation de trésorerie de la filiale B pour s'assurer qu'elle puisse couvrir son besoin en financement à très court-terme. Le logiciel de gestion de trésorerie doit ainsi être le même dans chaque société et les accès pour visualisation doivent être également similaires.

Une interface de gestion de trésorerie au sein d'un ERP paraît être la solution la plus optimale. Elle permet en effet de coupler toutes les fonctions de l'entreprise et ainsi d'intégrer totalement le cashpooling dans le fonctionnement quotidien du groupe. Par exemple, les échéances des paiements à réaliser aux fournisseurs ou à l'inverse les futures rentrées de trésorerie en provenance des clients peuvent permettre de réaliser des prévisions de trésorerie à court ou moyen terme. Cette situation prédictive de trésorerie est essentielle pour faire fonctionner le cashpooling à l'échelle du groupe. Cependant, la mise en place, la maintenance et la formation du personnel sur ce genre d'outil est extrêmement couteuse et chronophage. Des études considèrent que l'implantation d'un ERP dans un groupe engendre un coût minimum de 50 000 euros dans une PME et qu'il peut dépasser le million d'euros dans des grands groupes internationaux. A cela s'ajoutent les frais de maintenance et de mise à jour annuels. Il s'agit d'une dépense majeure dont le bien-fondé est à évaluer préalablement de la manière la plus neutre possible pour que celle-ci ne soit pas trop lourde et inutile pour la structure.

S'ajoutent également des frais facturés par la ou les banques concernées par la centralisation.

La facture d'une mise en place d'un mécanisme de cashpooling et son fonctionnement au quotidien sont donc relativement élevés. Un calcul est donc indispensable avant tout déploiement de ce dispositif pour en estimer les gains et les coûts. Naturellement, si les coûts engendrés par la centralisation de trésorerie sont trop élevés par rapport à ce qu'elle rapporte, le projet ne doit pas être mis en place.

Enfin, comme indiqué dans la première partie (sous-partie concernant les aspects fiscaux), le cashpooling présente un inconvénient relativement important lorsqu'il est utilisé à l'échelle mondiale. S'il n'y a aucune différence de traitement entre les filiales établies dans l'UE et celles qui le sont en France, les virements avec les sociétés hors-UE sont eux fiscalement contraignants. Une retenue à la source est en effet appliquée aux versements d'intérêts par les sociétés Françaises à destination d'un pays hors-UE. Le taux dépend des pays car des conventions sont conclues (par exemple, le taux est de 15% pour les intérêts versés par une société Française à une société établie au Brésil). Le taux appliqué aux destinations sans convention fiscale avec la France est de 30%. Une partie des bénéfices du système de centralisation est alors perdue puisque les intérêts versés à des sociétés hors-UE sont amputées d'un prélèvement d'impôt immédiat.

Comme nous venons de le voir, la gestion centralisée de trésorerie présente des inconvénients auxquels il faut faire très attention. D'abord, un dérapage du coût organisationnel peut survenir (homogénéisation de l'interface informatique par exemple). Ensuite, le contexte juridique est très surveillé afin d'assurer la protection des différentes parties de la convention et des sanctions ont été prises par le passé pour sanctionner les abus.

B. Des avantages nombreux qui bénéficient au groupe dans sa globalité

La centralisation de trésorerie dans un groupe d'entreprises via un système de cashpooling offre plusieurs avantages indéniables. Ceux-ci profitent à l'ensemble des sociétés participant à la centralisation car elle permet d'unir la gestion de leur trésorerie, la stratégie de placement et d'optimiser les frais bancaires.

Premièrement, la centralisation de trésorerie apporte une **vision globale de la trésorerie** à l'échelle du groupe. La mise en place d'un mécanisme de cashpooling permet de donner de manière régulière (selon la fréquence de remontée de trésorerie) une image globale et facilement lisible de l'état de la trésorerie nette à l'échelle du groupe. Cette remontée de trésorerie permet également de comprendre comment les flux financiers sont générés dans le groupe (pour les sociétés participant à la centralisation de trésorerie tout du moins) et ainsi de mesurer la création (ou la destruction) de liquidités. Cette visualisation de la trésorerie peut bien évidemment apparaître sur les états financiers consolidés du groupe mais ceux-ci sont, au mieux, présentés semestriellement. C'est ainsi que le cash-pooling peut être considéré comme un outil de gestion au quotidien pour les contrôleurs de gestion dans l'entreprise.

Ensuite, le cashpooling apporte un avantage majeur au groupe qui le met en place : **l'optimisation des frais financiers au sein du groupe.**

En effet, que ce soit en transférant (via des virements de fonds) la totalité des trésoreries des sociétés intégrées à la convention vers une société centralisatrice ou simplement en fusionnant l'échelle de calcul de leurs intérêts, le groupe se retrouve avec un seul et unique solde bancaire. Il apparaît ainsi évident que les comptes bancaires de filiales qui se retrouveraient débiteurs (au sens bancaire du terme), autrement dit « à découvert », seraient compensés par les soldes créditeurs des autres filiales du groupe centralisé. Dès lors, c'est la situation de trésorerie nette (toutes filiales additionnées) qui sert de base au calcul des éventuels intérêts et frais liés au découvert de trésorerie. A partir de là, la seule situation dans laquelle le groupe se retrouverait à payer des frais de découverts serait en cas de trésorerie globale négative.

Cette situation est très rare et signifierait que le groupe dans sa totalité est en très grande difficulté financière. A contrario, il est beaucoup moins rare que certains comptes bancaires de filiales du groupe se retrouvent avec un solde négatif. Dans cette situation, le cashpooling devient alors un atout majeur pour éviter des frais financiers à l'échelle des filiales du groupe.

L'exemple pratique ci-dessous permet d'illustrer clairement la situation en cas de découverts bancaires dans des filiales. Précisons que nous ne prenons ici en compte que les frais de découvert et pas les produits liés au placement de la trésorerie qui seront illustrés plus tard.

Considérons un groupe de dix sociétés. La société centralisatrice est nommé Z, les neufs autres filiales sont nommées de A à E.

Le tableau ci-dessous indique la situation de trésorerie de chacune des filiales à une date donnée (et de la centralisatrice dans le cas d'un groupe avec cashpooling). Le cashpooling est ici réalisé selon la méthode la ZBA (tous les comptes voient leurs solde ramené à 0 au profit de celui de la centralisatrice).

SOCIETE	TRESORERIE SANS CASHPOOLING	TRESORERIE AVEC CASHPOOLING
A	1000	0
B	-400	0
C	-150	0
D	300	0
E	500	0
Z	0	1250
GROUPE (total)	1250	1250

On observe ainsi que les filiales B et C présentent un découvert cumulé de 550 K€. Les autres filiales présentent elles une situation positive cumulée de 1800 K€. La situation nette de trésorerie à l'échelle du groupe est donc positive à hauteur de 1250 K€.

Considérons maintenant que le coût total du découvert (frais d'intervention + intérêts débiteurs) s'élève à 15% du montant concerné. Par simplification nous considèrerons que le découvert autorisé est de 0€ et que le taux s'applique uniformément à la totalité du montant négatif en banque.

Dans un groupe sans mécanisme de cashpooling, le coût du découvert pour la société B est alors de 60K€ (400 x 15%) et celui de la société C est de 22,5K€ (150 x 15%). Ainsi, le

découvert bancaire coûte au groupe un total de 82,5 K€. Ce montant est effectivement décaissé et vient également réduire le bénéfice de chacune des filiales concernées (une économie d'impôt sur les sociétés étant alors à constater).

Observons maintenant l'impact de ce découvert dans un groupe qui a mis en place un mécanisme de cashpooling. Comme l'indique le tableau ci-dessus, les soldes de toutes les filiales centralisées sont alors ramenés à 0 et la société centralisatrice concentre elle la situation nette de trésorerie du groupe. Ainsi, nous nous rendons compte que plus aucune société n'est à découvert et que ceux-ci ont été compensés par les soldes excédentaires des autres filiales. Au final, la société centralisée se retrouve avec un solde positif de 1250 et aucune société du groupe ne paie de frais de découvert bancaire.

Cet exemple nous montre ainsi que la mise en place du cashpooling permet à un groupe de compenser ses comptes à découvert par ceux qui ne le sont pas et ainsi d'économiser des frais. Cette économie est tant financière que comptable, le résultat de la société n'étant plus diminué par les frais financiers engendrés par le découvert bancaire.

Un autre avantage non négligeable de la centralisation de trésorerie est sa **souplesse juridique**.

L'aspect juridique est aujourd'hui essentiel dans les prises de décisions relatives au fonctionnement d'une entreprise. En effet, les dirigeants parlent souvent de « lourdeur administrative » et ceci est une vraie contrainte pour eux et leur entreprise. La mise en place d'un système permettant à un groupe d'optimiser la gestion de sa trésorerie pourrait paraître effrayante, complexe, coûteuse et ainsi faire renoncer ses dirigeants à leur décision.

Toutefois, le mécanisme de cashpooling est aujourd'hui très répandu et est utilisé par la très grande majorité des grands groupes internationaux. Mais un point intéressant est qu'il est également utilisé à plus petite échelle (dans des groupes de seulement quelques sociétés) aux capacités financières moindres. Ceci témoigne de la facilité des formalités à réaliser lors de sa mise en place (l'aspect opérationnel nécessite tout de même une organisation rigoureuse comme nous l'avons vu précédemment).

Plusieurs points illustrent cette souplesse juridique de la centralisation de trésorerie.

Le premier, et non le moindre, est que la convention de cashpooling entre une entité centralisatrice et les autres entités du groupe n'est pas une convention réglementée. Cette convention est ainsi une exception à la règle des conventions réglementées car elle en a les caractéristiques (opérations entre une ou plusieurs entités ayant le même actionnaire majoritaire) mais ne nécessite pas toutes les démarches qui en découlent. Les opérations réalisées étant qualifiées de « normales » comme nous l'avons précisé plus tôt.

Une autre preuve de la souplesse du cashpooling est la liberté dont bénéficient les parties à la convention. En effet, le périmètre de la convention peut varier facilement, sans impacter l'existence de la convention elle-même.

Même si ces opérations ne constituent pas le quotidien à proprement parlé d'un groupe de sociétés, l'acquisition ou la cession de filiales peut tout de même être fréquent dans la vie d'un groupe. En effet, celles-ci peuvent être nécessaires pour assurer la pérennité de la structure et elles peuvent également être stratégiques (croissance externe, réorganisation...). De plus, une société peut également décider de ne plus faire partie de la convention de centralisation tout en restant dans le groupe. Cette décision peut avoir des motivations opérationnelles ou financières par exemple.

Pour être efficace et optimal, le mécanisme de cashpooling doit alors pouvoir suivre ces acquisitions et cessions de filiales et s'y adapter. Par exemple, il est essentiel de pouvoir intégrer au mécanisme de cashpooling une entité nouvellement créée ou acquise. Celle-ci aura, au même titre que les autres sociétés du groupe, des besoins ou des excédents de trésorerie qui pourront être gérés plus idéalement en les mutualisant avec ceux des autres sociétés du groupe.

C'est là que sa flexibilité est un atout majeur pour les structures l'utilisant. Effectivement, l'entrée ou la sortie d'une entité dans cette convention de centralisation de trésorerie est très facile. Il suffit de réaliser un avenant à la convention en retirant ou ajoutant la société concernée. A partir de là, on peut considérer que le cashpooling n'est pas un frein ou une contrainte aux mouvements de sociétés au sein du groupe.

Cette liberté de mouvements des entités au sein de la convention se limite toutefois aux filiales centralisées. Il apparaît en effet évident que la société centralisatrice, qui est la pierre angulaire de ce mécanisme, ne peut pas être sortie de la convention sans la remettre totalement en cause. Un tel cas est toutefois extrêmement rare car la centrale est bien souvent soit une filiale qui a la gestion de la trésorerie comme mission unique, soit la société mère. Aucune de ces deux sociétés n'a de réelle raison de sortir d'une centralisation de trésorerie.

Un autre point qui est un avantage majeur du cashpooling est qu'il permet **d'assurer le financement des filiales en interne au sein du groupe.**

La base du fonctionnement de la gestion centralisée de la trésorerie au sein d'un groupe de sociétés est la mutualisation des besoins et excédents de trésorerie des sociétés le composant. Toute entreprise est exposée à un moment ou à un autre à des décalages de trésorerie. Ceux-ci ont des durées et des portées variables selon l'activité de l'entreprise. Certaines paient leurs fournisseurs tard et se font payer par leurs clients tôt, elles ont alors un Besoin en Fonds de Roulement (BFR) faible ou négatif. C'est le cas notamment de la grande distribution. La problématique du financement de l'activité est alors faible. Par contre, dans la majorité des secteurs d'activité, il existe un décalage entre les encaissements et les décaissements et celui-ci crée un laps de temps pendant lequel l'entreprise se retrouve dans l'attente du paiement par ses clients alors qu'il a déjà payé des fournisseurs. La société peut alors se retrouver avec une trésorerie disponible inférieure à son besoin en fonds de roulement et la finalité est le découvert bancaire. L'entreprise peut alors soit décider de subir ce découvert bancaire (et les coûts qui en découlent) soit emprunter à court-terme pour combler le besoin. Ces deux modes de financement bancaire ont des coûts élevés pour l'entreprise. Dans le cas d'un groupe d'entreprises, on considère que le taux de référence pour un financement court-terme est l'EURIBOR 3 mois auquel il faut ajouter 2 points de pourcentage.

Le coût d'un BFR est élevé et il est à multiplier par le nombre de filiales dans cette situation de besoin.

Le cashpooling, via les virements de fonds intragroupe, est une excellente alternative aux emprunts bancaires à court-terme. En effet, il permet de se servir des surplus de trésorerie

de certaines sociétés pour couvrir les besoins des autres. Les sociétés sont ainsi libérées des besoins en financement bancaires et de leurs coûts et contraintes. L'adaptation au besoin de chaque société est en plus idéale car les remontées de trésorerie peuvent se faire quotidiennement. En alliant les prévisions de dépenses et recettes des différentes sociétés il devient possible d'optimiser au maximum les trésoreries de chacune d'elles afin qu'elle dispose des fonds nécessaires pour faire face à ses échéances.

Comme nous venons de le voir, le cashpooling est un outil formidable (peut être le meilleur qu'il existe) pour couvrir les besoins en fonds de roulement à court-terme des sociétés au sein d'un groupe.

Mais la vie d'une société ne se limite pas à financer les besoins à court-terme liés à son exploitation. Les phases d'investissements seront essentielles et conditionneront son développement à moyen et long-terme. Ces investissements requièrent eux aussi un financement et son montant sera souvent élevé.

Il s'agit dans ce cas-là d'emprunts de durées plus longues, qui peuvent être corrélées à la durée de vie du bien acheté. De par cette durée d'engagement plus longue, les taux d'emprunt sont forcément plus élevés. Dans une situation sans centralisation de trésorerie, il est alors inévitable d'avoir recours à un financement bancaire lors de l'acquisition d'immobilisations ou même de titres d'autres sociétés.

Le cashpooling permet là encore de s'affranchir d'un financement bancaire en faisant appel aux autres sociétés du groupe. Les avantages sont alors multiples. D'abord, le coût est moindre. Ensuite, et c'est là que le mécanisme est un vrai plus pour le groupe, les intérêts de ces emprunts sont versés à d'autres sociétés du groupe et non à un établissement bancaire. L'avantage financier est alors multiple. Une filiale ayant un excédent de trésorerie prête à une autre filiale qui a un besoin, ce qui permet de s'affranchir d'un financement externe coûteux. De surcroît, le coût de ce financement est reversé à une entité du groupe et la trésorerie globale est donc maintenue tout en assurant le financement des investissements des filiales. On peut donc considérer qu'à l'échelle du groupe, le financement de l'investissement des sociétés est gratuit. Comparativement à un groupe de société n'utilisant pas le cashpooling, l'avantage concurrentiel est alors majeur.

Nous allons illustrer l'avantage financier créé par un financement long-terme, dans le cas d'un investissement, réalisé via un système de gestion centralisée de trésorerie. Nous comparerons ensuite ce montage intragroupe avec un financement de même caractéristiques (durée et montant) réalisé en externe.

Illustration :

*La convention de trésorerie comprend entre autres la société Z (centralisatrice) et les sociétés A et B (filiales centralisées). A empruntera la somme à B. Le taux stipulé dans cette convention et qui servira de taux d'intérêt pour le remboursement de l'emprunt est le suivant (c'est fréquemment celui-ci qui est utilisé dans les conventions de trésorerie) : EURIBOR 1 MOIS +2. En date du 01/06/2019, le taux EURIBOR 1 MOIS s'élève à -0,378%. En ajoutant la marge de 2 points convenue dans la convention, le taux d'intérêt de cet emprunt s'établit à **1,622%**.*

*Le financement sera réalisé sur **5 ans** avec un versement unique des fonds le **01/06/19** et un **remboursement trimestriel** avec premier remboursement le 30/09/19. Le montant emprunté est de **5 000 K€**.*

*Le taux d'emprunt couramment appliqué par les banques sur les emprunts professionnels d'une durée de 5 ans est actuellement d'environ **3%**. Nous appliquerons donc ce taux lors de notre simulation de financement externe.*

Les tableaux d'amortissement des emprunts dans les deux situations se trouvent en annexe.

La première disparité entre les deux situations apparaît dès le versement du capital. En effet, la banque va appliquer des frais de dossiers comme elle le fait pour chaque emprunt qu'elle accorde. Sur un montant d'emprunt élevé, ces frais peuvent devenir non négligeables pour la société, d'autant plus qu'ils viennent réduire son résultat.

L'annuité trimestrielle est de 295 K€ dans le cas d'un financement interne contre 336 K€ en financement bancaire. L'économie par annuité est ainsi de 41 K€. En cumulé sur la durée du financement, les intérêts versés à la filiale B s'élèveront à 895 K€ contre 1722 K€ versés à la banque dans l'autre situation. En observant l'impact à l'échelle du groupe, le financement

n'a donc rien coûté en intérêts dans le cas du cashpooling, les intérêts ayant été versés en intragroupe.

Fiscalement parlant, le traitement des charges d'intérêts ne sera pas le même dans les deux cas. En effet, comme nous l'avons vu plus tôt, la limite légale de déductibilité des intérêts de cashpooling était égale à 1,47% pour l'exercice 2018 (nous nous servons de ce taux comme base pour notre exemple). Les intérêts liés aux emprunts bancaires sont eux totalement déductible. Sur ce point, le financement bancaire est alors plus avantageux.

Le surcout lié à cette réintégration d'une partie des intérêts est de 82K€ (fraction au-delà du taux légal et donc non-déductible) auquel il faut appliquer le taux d'impôt. En se servant d'un taux moyen d'impôt de 30%, le surplus d'impôt sur les sociétés est de 25 K€.

L'économie totale à l'échelle du groupe en réalisant cet emprunt via un cashpooling est au final de : 1 696 K€ à pour un financement d'un montant de 5000 K€. Celle-ci s'explique comme nous l'avons vu principalement par le fait que les intérêts versés par A ont été perçus au sein même du groupe par la société B.

Le financement par emprunt intragroupe via le cashpooling permet également de s'affranchir de toutes les contraintes, autres que financières, qui sont liées aux emprunts auprès des établissements bancaires.

Les banques, pour se couvrir contre les défauts de paiement des emprunteurs demandent souvent des garanties. Ces garanties peuvent être financières (somme prélevée sur le versement des fonds au début de l'emprunt). Il arrive aussi très souvent que le bien financé soit pris en gage par la banque. Le nantissement du fonds de commerce est également très fréquent dans les emprunts professionnels. Les comptes d'associés peuvent être bloqués pendant la durée de l'emprunt. Toutes ces contraintes imposées par les banques ont un coût et peuvent être un frein lors de la décision d'investir.

Le financement intragroupe est une alternative parfaite pour éviter d'avoir à consentir des garanties lors de la souscription d'emprunt. En effet, une filiale ne va pas demander de garantie à une autre filiale du même groupe. La simple présence de la société mère du groupe en tant qu'actionnaire majoritaire commun, voir même de la direction des deux filiales par la même personne (physique ou morale) suffit à servir de garantie.

Enfin, le financement interne permet de réduire considérablement la dépendance financière des sociétés du groupe. Les ratios d'endettement apparaissent alors très satisfaisants aux yeux des tiers. Ce point peut être rassurant pour un potentiel investisseur qui ne voudra pas prendre de risque en injectant de l'argent dans une société endettée auprès de banques. Le même constat peut être effectué en cas de vente d'une filiale du groupe. Le repreneur disposera alors d'une société qui ne sera pas endettée auprès de banques. Un accord pour solder la dette envers la filiale ayant assuré le financement pourra alors être trouvé entre le groupe vendant la filiale et son repreneur

La rentabilité et la profitabilité des filiales et du groupe tout entier sont également embellies par ce financement interne, son coût étant moins élevé et profitant à d'autres sociétés du groupe.

Enfin, dernier atout significatif apporté par la gestion centralisée de trésorerie, les placements des excédents de liquidités vont se faire à l'échelle du groupe.

Comme le dit si bien l'adage, « l'union fait la force ». Ce proverbe a particulièrement sa place pour décrire la puissance financière générée par le groupe en mettant en commun les surplus de trésorerie de ses filiales.

La finance de marché est aujourd'hui un excellent moyen de placer l'abondance de trésorerie générée par un groupe d'entreprises. Les marchés financiers offrent des produits qui sont à la fois sécurisés et rémunérateurs et ce sur un laps de temps relativement court. Néanmoins, ces produits financiers présentent souvent « une barrière à l'entrée ». Ils ne sont ainsi accessibles qu'avec un montant minimal de liquidités à placer et peuvent ainsi être dissuasifs pour une société seule qui ne dispose pas de disponibilités importantes.

Avec la mutualisation des trésoreries, un effet de volume très intéressant apparaît et permet ainsi des placements à des rendements attractifs. Ce levier profite à tout le groupe car la société centralisatrice, qui a réalisé le placement, peut tout à fait décider de reverser leur part des intérêts aux filiales ayant apporté des liquidités ou même à d'autres pour combler un besoin de financement.

Comme nous venons de le voir, le cashpooling apporte de nombreux avantages pour le groupe qui le met en place mais également individuellement pour les entités qui le compose. En effet, ce mécanisme permet de réaliser des économies financières non négligeables en rendant très faibles, voir nuls, les frais de découvert des sociétés du groupe. Il permet également d'assurer la stabilité de la trésorerie du groupe dans toutes les situations de la vie d'une entreprise : en cas de découvert, de financement du besoin en fonds de roulement mais également lors de la réalisation d'un investissement sur le long-terme. Le mécanisme fait également preuve de souplesse juridique et le groupe conserve ainsi « la liberté de mouvements » de ces filiales.

Conclusion :

Comme nous l'avons vu, un mécanisme de gestion centralisée de trésorerie permet d'optimiser les performances financières d'une structure de groupe.

Dans une situation idéale, un groupe regrouperait des sociétés « vaches à lait » ayant atteint une maturité leur permettant de dégager un important excédent de trésorerie et d'autres sociétés plus jeunes ayant besoin de fonds pour se développer. Ce groupe « parfait » assurerait ainsi sa pérennité en finançant de manière autonome les sociétés qui assureront son activité dans les années futures. De plus, il conserverait les coûts créés par ce développement au sein du groupe. Le concept de financement « gratuit » semble alors totalement atteint.

A partir de cet ensemble d'atouts financiers imbriqués, il est indéniable que le cashpooling est un levier de la performance financière au sein des groupes de sociétés.

Toutefois, il ne faut pas oublier que cette mutualisation de la trésorerie au sein du groupe se fait « pour le meilleur et pour le pire ». L'intérêt de toutes les sociétés du groupe doit ainsi être à tout prix préservé sous peine de condamnation judiciaire.

Le coût de la mise en place est également à anticiper car le mécanisme exige une interface commune à la totalité des entités centralisées.

En réponse à la problématique initiale, la première partie développée au cours de ce mémoire nous montre que le cashpooling a un fonctionnement que l'on peut qualifier d'abordable pour un groupe de sociétés d'une taille relativement importante et où la notion de groupe est déjà présente au quotidien dans la vie des entités. La seconde partie laisse elle apparaître que si un certain nombre d'inconvénients, notamment juridiques, sont maîtrisés, le groupe dispose alors d'un outil formidable de performance financière au quotidien et d'une gestion de la trésorerie de groupe fortement optimisée.

Afin d'élargir notre vision de la performance que les groupes de sociétés peuvent créer grâce à leur structure, nous pourrions nous pencher sur d'autres outils juridiques, financiers ou encore fiscaux.

Bien qu'elle ne soit pas encore reconnue juridiquement, la notion de groupe permet aujourd'hui de bénéficier de plus en plus d'instruments afin de faire profiter un maximum ces ensembles de sociétés de leur effet de groupe. Les législations françaises et internationales vont également dans ce sens.

Sources :

- **Sites Internet :**

Le cashpooling : un levier essentiel de la performance financière, article du 3 Avril 2015,
<http://www.mc2i.fr/Le-cash-pooling-un-levier>

Cashpooling européen : ce que vous devez savoir, <https://business.lesechos.fr/directions-financieres/financement-et-operations/gestion-de-tresorerie/030369829754-cash-pooling-europeen-ce-que-vous-devez-savoir-310305.php>

Tarif ERP : construire son budget ERP, Sylvain Guers, <https://www.captivea.com/blog/blog-captivea-1/post/tarif-erp-construire-son-budget-erp-40>

Les conséquences fiscales d'une centralisation de trésorerie, Laurent Tasocak, Fiscalonline.com, <http://www.fiscalonline.com/Les-consequences-fiscales-d-une.html>

Qu'est-ce qu'Euribor, <https://fr.euribor-rates.eu/que-est-ce-que-euribor.asp>

Editions Francis Lefebvre, Mémento fiscal, <https://www.efl.fr/actualites/fiscal/benefices-professionnels/details.html?ref=ui-124c560e-bd98-4a68-82ce-086d3e709067>

Commission Européenne, Régime fiscal des paiements transfrontaliers d'intérêts et de redevances dans l'Union européenne

https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/company-tax/taxation-crossborder-interest-royalty-payments-eu-union_fr

- **Textes législatifs**

Code Général des Impôts, Legifrance, Article-212

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000029355455&cidTexte=LEGITEXT000006069577>

Code Monétaire et Financier, Legifrance, Article L312-2

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000027643301&cidTexte=LEGITEXT000006072026&dateTexte=20140101>

Code Monétaire et Financier, Legifrance, Article L511-7

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006072026&idArticle=LEGIARTI000006654305&dateTexte=&categorieLien=cid>

Code Monétaire et Financier, Legifrance, Article L511-5

https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=04DA0A1301619E83D426A22F942A27B0.tplgfr32s_3?idArticle=LEGIARTI000006654299&cidTexte=LEGITEXT000006072026&categorieLien=id&dateTexte=20131231

- **Décision de justice**

Cour de cassation, civile, chambre commerciale, 22 mai 2013, 12-14.221, Inedit

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriJudi.do?idTexte=JURITEXT000027453606>

- **Mémoire**

Le cashpooling, Léo Benoist, Universitaire du Maine

Annexes

Tableaux d'amortissement de l'emprunt comparant les deux modes de financement

DATE	FINANCEMENT VIA CASHPOOLING				FINANCEMENT BANCAIRE			
	ANNUITE	CAPITAL	INTERET	FRAIS	MONTANT ECHEANCE	CAPITAL	INTERETS	FRAIS
01/06/2019	5000	5000	0	0	4700	5000		-300
30/09/2019	-294,74	-213,64	-81,1	0	-336,08	-186,08	-150	
31/12/2019	-294,74	-217,11	-77,6347	0	-336,08	-191,66	-144,418	
31/03/2020	-294,74	-220,63	-74,1132	0	-336,08	-197,41	-138,668	
30/06/2020	-294,74	-224,21	-70,5346	0	-336,08	-203,33	-132,745	
30/09/2020	-294,74	-227,85	-66,8979	0	-336,08	-209,43	-126,646	
31/12/2020	-294,74	-231,54	-63,2023	0	-336,08	-215,72	-120,363	
31/03/2021	-294,74	-235,30	-59,4467	0	-336,08	-222,19	-113,891	
30/06/2021	-294,74	-239,11	-55,6302	0	-336,08	-228,85	-107,225	
30/09/2021	-294,74	-242,99	-51,7518	0	-336,08	-235,72	-100,36	
31/12/2021	-294,74	-246,93	-47,8104	0	-336,08	-242,79	-93,2883	
31/03/2022	-294,74	-250,94	-43,8052	0	-336,08	-250,07	-86,0045	
30/06/2022	-294,74	-255,01	-39,735	0	-336,08	-257,58	-78,5023	
30/09/2022	-294,74	-259,14	-35,5988	0	-336,08	-265,30	-70,775	
31/12/2022	-294,74	-263,35	-31,3954	0	-336,08	-273,26	-62,8159	
31/03/2023	-294,74	-267,62	-27,1239	0	-336,08	-281,46	-54,6181	
30/06/2023	-294,74	-271,96	-22,7831	0	-336,08	-289,90	-46,1742	
30/09/2023	-294,74	-276,37	-18,372	0	-336,08	-298,60	-37,4771	
31/12/2023	-294,74	-280,85	-13,8892	0	-336,08	-307,56	-28,5191	
31/03/2024	-294,74	-285,41	-9,33377	0	-336,08	-316,79	-19,2923	
30/06/2024	-294,74	-290,04	-4,70443	0	-336,08	-326,29	-9,7887	
TOTAL	-5894,86	-5000,00	-894,86	0,00	-6721,57	-5000,00	-1721,57	-300,00