L'INTERET DE LA GESTION DE TRESORERIE

Mémoire présenté en vue d'obtenir le diplôme Master CCA

Cynthia DONASCIMENTO

Promotion 2018/2020

Directeur de mémoire : Patrice CHARLIER

REMERCIEMENTS

Tout d'abord je tiens à remercier l'ensemble du cabinet SEFICO NEXIA de Paris qui m'a accueillie pour mon stage de fin d'études. Cette expérience a été très enrichissante car elle m'a permis de travailler auprès de nombreuses personnes sur des missions variées. J'ai particulièrement apprécié la confiance que l'équipe SEFICO m'a accordée. Pendant ces quatre mois, j'ai essentiellement effectué des missions d'expertise comptable. Je souhaite remercier mon tuteur de stage, Anas ALAMI, qui m'a accordé de son temps dans mon intégration au sein du cabinet ainsi que pour son aide et ses conseils dans la rédaction de mon sujet.

Je souhaite aussi remercier mon tuteur de stage Patrice CHARLIER, pour m'avoir guidée et conseillée dans la réalisation de mon mémoire.

Enfin, je souhaite remercier mes proches et plus particulièrement mon beau-père qui a été d'une aide et d'un soutien précieux tout au long de ce travail.

Table des matières

INTRODUCTION **1**
PARTIE 1 : LA TRESORERIE - FONCTIONNEMENT ET ENJEUX **3**

1.1 LA TRESORERIE 3

1.1.1 Définitions 3
1.1.2 Différentes approches de la trésorerie 3

1.1.2.1 L'approche patrimoniale 4

1.1.2.2 L'approche par les flux 6

1.1.3 Divers indicateurs et ratios 7

1.2 LES ENJEUX DE LA TRESORERIE 9
1.3 FONCTIONNEMENT DE LA TRESORERIE 12

1.3.1 La fonction de trésorerie 12
1.3.2 Les rôles du trésorier 14

PARTIE 2 : CONTEXTE DE TENSION ET LEVIERS APPLICABLES **17**

2.1 DES TENSIONS A PLUSIEURS NIVEAUX 17

2.1.1 Des tensions liées à la conjoncture économique 17
2.1.2 Des tensions liées à la structure de l'organisation 20

2.2 DIVERS LEVIERS APPLICABLES 23

2.2.1 L'activation de leviers financiers et organisationnels 23

2.2.1.1 Des leviers financiers 23

2.2.1.1.1 *Un besoin de financement moyen/long terme* 24

2.2.1.1.1.1 Compte clients 24
2.2.1.1.1.2 Compte fournisseurs 25
2.2.1.1.1.3 Compte stocks 26
2.2.1.1.1.4 Emprunt bancaire 26

2.2.1.1.2 *Un besoin de financement court terme* 27

2.2.1.1.2.1 Les crédits de trésorerie 28
2.2.1.1.2.2 Les crédits de mobilisation de créance 28

2.2.1.2 Des leviers organisationnels 30

2.2.1.2.1 *Une gestion plus pointue de la trésorerie* 31
2.2.1.2.2 Une utilisation d'outils d'aide à la décision 33
2.2.1.2.3 Une culture de « trésorerie » 35

2.2.2 Cas du covid- 19 : mesures gouvernementales 36

PARTIE 3 : ILLUSTRATION DES DIFFICULTES RENCONTREES DANS LA GESTION DE TRESORERIE 38

3.1 PRESENTATION ET RESULTATS DE L'ENQUETE 38

3.1.1 Présentation de l'enquête 38
3.1.2 Résultats 39

3.2 CAS DL : CREANCES IMPAYEES 44

3.2.1 Contexte 44
3.2.2 Faiblesses du système de recouvrement et axes d'amélioration 45

3.3 CAS RAMD : CHOIX DE FINANCEMENT COURT TERME 46

3.3.1 Contexte 46
3.3.2 Solution envisageable 47

CONCLUSION 49
BIBLIOGRAPHIE 50
ANNEXES 53

INTRODUCTION

Dans ce mémoire je vais m'intéresser à la gestion de trésorerie au sein des entreprises. A travers l'analyse des risques auxquelles elles sont confrontées, j'aborderai des leviers permettant d'améliorer le poste de trésorerie. Par ce travail, je cherche à démontrer l'importance et l'intérêt que la trésorerie doit générer au sein de toute entreprise quelle que soit sa taille.

Mon étude portera plus particulièrement sur les petites et moyennes entreprises, les « PME ». Il m'a paru intéressant de me centrer sur ces entreprises de taille modérée car leur propension à subir des difficultés financières sont plus grandes. Cette tendance s'explique par de multiples facteurs que j'aborderai tout au long de mon mémoire.

Toute organisation est concernée par la notion de trésorerie. L'intérêt porté à celle-ci n'est pas nouveau. Les entreprises tendent à évoluer dans un environnement incertain où les perturbations et les changements interviennent rapidement. Leurs comportements convergent de plus en plus sur l'importance à accorder à la trésorerie. Cependant l'adoption de cette nouvelle attitude est plus longue concernant les petites structures. Les entreprises sont toutes différentes en termes de taille, d'objectif et d'activité. En effet, des leviers mis à l'échelle de chacune permettent d'assurer la fonction de trésorerie et pallier des risques. Les difficultés auxquelles elles sont confrontées peuvent apparaitre à plusieurs niveaux : la gestion financière, la stratégie globale, l'adaptation à la demande, les produits vendus, la gestion ressource humaine, la gestion marketing etc. Mon sujet abordera les tensions de trésorerie uniquement sous un angle comptable. La crise sanitaire que nous subissons témoigne d'autant plus de l'intérêt de la trésorerie dans l'organisation de l'entreprise.

De nouvelles questions se posent alors sur l'intérêt et l'organisation de cette fonction. Plus précisément, la problématique suivante ressort : Dans un contexte de tension de la trésorerie, quels sont les moyens dont disposent les entreprises pour protéger et assurer leur activité ?

Pour répondre à cette question, nous allons définir les notions clés rattachées à la trésorerie en abordant les méthodes, les ratios, les enjeux ainsi que les rôles de la personne en charge de cette fonction. Dans une deuxième partie, j'exposerai les différentes tensions que peuvent subir les entreprises en prenant le cas des PME. Nous verrons ainsi que certains leviers sont sources d'amélioration de la trésorerie. Dans une dernière partie, je présenterai les résultats de l'enquête réalisée autour de mon sujet d'étude. Ensuite, deux cas pratiques seront présentés pour illustrer différentes problématiques rencontrées dans la gestion de trésorerie et tenter de soumettre des axes d'amélioration.

PARTIE 1 : LA TRESORERIE - FONCTIONNEMENT ET ENJEUX

Pour débuter, il convient de définir les notions clés du sujet, à savoir la trésorerie d'entreprise, ses différentes approches ainsi que les ratios qui lui sont rattachés. Ensuite, nous définirons dans cette partie, la fonction de la trésorerie et le rôle du trésorier afin de comprendre l'enjeu de la gestion de trésorerie.

1.1 LA TRESORERIE

1.1.1 Définitions

La trésorerie est « un terme économique et comptable désignant les sommes immédiatement mobilisables par une entreprise. La trésorerie correspond à la différence entre les actifs disponibles dont dispose une entreprise, qui regroupe les comptes bancaires créditeurs et les sommes disponibles en caisse, et ses dettes à court terme. » (Droit-finances, 2019).

L'entreprise est « la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes ». (Insee, 2019).

La trésorerie est une notion essentielle dans la mesure où elle détermine la situation financière de l'entreprise.

1.1.2 Différentes approches de la trésorerie

La trésorerie est une notion qui peut s'appréhender différemment selon les analystes. En la matière, deux approches s'opposent : l'approche patrimoniale et l'approche par les flux.

1.1.2.1 L'approche patrimoniale

Dans cette approche, la trésorerie fait partie intégrante du patrimoine de l'entreprise comme les investissements, les stocks ou encore les créances. Elle se détermine par l'analyse des différents cycles d'exploitation de l'activité à travers le bilan comptable. Ce document synthétise le patrimoine de l'entreprise. Il permet de vérifier l'atteinte à l'équilibre financier qui constitue le fil directeur de cette analyse. Pour appréhender la trésorerie, deux indicateurs sont à considérer : le Fond de Roulement (FR) et le Besoin en Fond de Roulement (BFR).

- Besoin en Fond de Roulement

« *Le BFR représente le montant qu'une entreprise doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages de flux de trésorerie correspondant aux décaissements et aux encaissements liés à son activité.* » (Compta-Facile).

L'activité de l'entreprise entraîne des décalages entre le cycle achat et vente, entre des crédits clients et fournisseurs propres selon les secteurs d'activités. Elle nécessite également de supporter un stock minimum. Ces différentes contraintes se traduisent par un besoin de financement pour l'entreprise ; il est donc nécessaire de chiffrer ce besoin communément appelé BFR. Son calcul se traduit par cette équation : **BFR** = Actif circulant – Passif circulant. Notons que le BFR est fonction du niveau d'activité de l'entreprise ; ainsi en cas d'augmentation ou de diminution de l'activité, le BFR nécessitera des ajustements. Un BFR positif traduit un besoin de financement ; à contrario un BFR négatif signifie que l'entreprise génère un flux positif de trésorerie donc l'activité s'autofinance. Cet indicateur est un élément essentiel qui doit être pris en compte dans les prévisions de trésorerie. Dans la majorité des situations, les entreprises possèdent un BFR positif, tout l'enjeu réside dans sa bonne détermination.

- <u>Fond de Roulement</u>

« Le Fond de roulement correspond à l'ensemble des ressources mises à la disposition de l'entreprise pour une durée assez longue par ses associés, des organismes de financements, des investisseurs ou crées grâce à l'exploitation de son activité et qui sont destinées à financer, dans un premier temps, les investissements en biens durables. » (Compta-Facile).

Tout comme le BFR, son évaluation est nécessaire. Pour atteindre l'équilibre financier le FR doit couvrir le BFR. Son calcul est le suivant : **FR** = Capitaux permanent – Actif immobilisés // Ressources stables – Emplois durables. Une fois l'évaluation de ces deux indicateurs faits, nous pouvons déterminer le montant de la trésorerie. Elle peut se calculer ainsi :

Trésorerie = FR – BFR // Trésorerie active - Trésorerie passive

Trésorerie Nette = Encaisse (Disponibilité + VMP) – Concours Bancaires – Escompte

L'approche patrimoniale s'appuie sur l'équilibre financier pour évaluer la trésorerie à partir d'un instant T. Dès lors que l'entreprise couvre son BFR grâce à son FR, c'est-à-dire qu'elle dispose des ressources suffisantes pour répondre à son besoin de financement alors l'équilibre est atteint. Cela se traduit par : BFR < FR **<u>DONC</u>** Trésorerie active > Trésorerie passive. Lorsque l'équilibre financier n'est pas atteint, l'entreprise se trouve alors en position négative de trésorerie, il est donc nécessaire de trouver d'autres moyens de financement tel que des emprunts, des crédits de trésorerie (concours bancaires, escompte, …).

L'analyse de la trésorerie à travers le bilan comptable présente certaines limites. L'un de ces inconvénients est qu'il ne met pas en évidence les ressources stables ni les emplois nécessaires à l'exploitation. Le bilan comptable se limite à donner une photographie de la situation de l'entreprise sans distinguer les cycles long et court. Il ne différencie pas les fonctions au sein de l'entreprise. C'est pourquoi l'utilisation du bilan dit « fonctionnel » est très utile dès lors qu'on souhaite analyser la structure financière d'une entreprise. Le bilan fonctionnel est une autre présentation du bilan comptable nécessitant des ajustements. Dans cette présentation, on parle alors d'emplois (actif) et de ressources (passifs). Les différents cycles sont affectés en fonction de leur nature économique, de leur destination ainsi que de leur degré de liquidités. Les ressources et emplois sont alors classés par cycles : investissement,

financement, trésorerie. Dans le bilan fonctionnel, la méthode de calcul du FR est légèrement modifiée, on parle alors de Fond de Roulement Net Global (FRNG), il s'agit de la différence entre les ressources stables et les emplois durables. Ainsi, la trésorerie nette est obtenue par la différence entre le FRNG et le BFR.

Le bilan fonctionnel permet de savoir d'où viennent les fonds de l'entreprise ainsi que la façon dont ils sont utilisés afin d'apprécier la solidité et la rentabilité financières. La trésorerie est une fonction qui subit continuellement des variations. Or, l'approche patrimoniale est réputée être une approche statique. Le calcul de la trésorerie se fait à un instant précis et ne permet pas de prévoir les fluctuations futures.

1.1.2.2 L'approche par les flux

L'approche par les flux explique les variations de trésorerie sur une période donnée, c'est pour cette raison qu'elle s'oppose à la première approche. Les entreprises sont souvent soumises à des décalages entre les flux économiques et les flux financiers. L'analyse par les flux permet de suivre plus précisément la variation du poste de trésorerie grâce à son approche plus dynamique. Cette variation affecte directement l'encaisse de l'entreprise à travers les encaissements et les décaissements. De plus, elle présente l'intégralité des flux à travers son analyse (exploitation, financier, exceptionnel) et permet une plus grande liberté dans la période d'analyse.

Cette deuxième approche étudie les conséquences financières des choix stratégiques de l'entreprise (politique d'investissement, processus d'exploitation, opérations financières) à travers l'analyse des flux. C'est pour cela que cette méthode est souvent adoptée par les entreprises dans l'organisation de la fonction de trésorerie.

Ainsi, l'approche par les flux est au cœur de la gestion de trésorerie. C'est à travers cette analyse que le trésorier va pouvoir mettre en place le système prévisionnel adéquate afin de suivre de près les variations de flux que rencontre la trésorerie tout au long de l'activité de l'entreprise. On remarque alors que la première approche se fait sur la fin de l'exercice

comptable. Elle va faire état d'une situation alors que la deuxième approche se pratique dans la gestion quotidienne de trésorerie.

1.1.3 Divers indicateurs et ratios

Les ratios de trésorerie aident à évaluer la situation de l'entreprise par le rapport entre différents indicateurs. Grâce à eux, l'analyste peut obtenir des informations sur la santé financière de l'entreprise et ainsi définir les points forts et les faiblesses. L'utilisation de ces outils participe au processus d'amélioration continue des prévisions.

- ✓ ETE : excédent de trésorerie d'exploitation

ETE = Produits d'exploitation encaissés – Charges d'exploitation encaissées

Cet indicateur permet de suivre et de contrôler la capacité de l'entreprise à créer des liquidités sur une période grâce à son cycle exploitation. Un excédent de trésorerie est un signe positif car il indique que l'entreprise consomme moins de capitaux qu'elle n'en génère. Les encaissements sont l'ensemble des sommes que l'entreprise va percevoir sur une période donnée (par exemple créance client, subvention, emprunt, apport en capital). Les décaissements sont l'ensemble des montants que l'entreprise devra payer (par exemple dettes fournisseurs, charges sociales, salaire, immobilisations en cas d'investissement, remboursement emprunt).

- ✓ Rentabilité économique

Rentabilité économique = Résultat d'exploitation / Capitaux investis (immobilisations brutes + BFRE)

La rentabilité économique mesure la rentabilité des capitaux engagés. Il s'agit de la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir des capitaux investis. Il est un indicateur de la performance de l'entreprise.

✓ Autonomie financière

Autonomie financière = Capitaux propres / Total des dettes

A l'aide de ce ratio, l'entreprise peut définir son degré d'indépendance vis-à-vis des tiers.

✓ Solvabilité

Solvabilité = actif court terme / passif court terme

L'actif court terme correspond à l'actif circulant dans le bilan comptable (stock, créance client). Le passif court terme correspond au dettes court terme ayant une échéance d'un an ou moins, il s'agit souvent des dettes fournisseurs, fiscales et sociales. Ce ratio permet de calculer la capacité de l'entreprise à couvrir ses échéances financières.

✓ Capacité d'autofinancement : CAF

CAF = produits encaissables – charges décaissables

Ce calcul permet de déterminer le montant de la trésorerie potentielle qui est généré par l'entreprise dans le cadre de son activité. La CAF peut être calculée soit à partir du résultat de l'exercice soit à partir de l'Excédent brut d'exploitation (EBE).

La notion de trésorerie potentielle est très importante et représente un indicateur tout aussi important que celui de la trésorerie nette. La trésorerie potentielle représente la marge de manœuvre monétaire de l'entreprise face aux aléas, mais aussi, face aux opportunités qui peuvent se présenter. Elle peut se matérialiser dans ces différentes situations :

- La capacité théorique d'endettement non utilisée, cette possibilité de mobilisation de crédit représente une trésorerie potentielle
- L'utilisation de produits financiers impacte également la trésorerie potentielle
- La trésorerie n'apparaît pas seulement au bas du bilan mais également dans le BFR, ainsi la trésorerie potentielle sera impactée les choix stratégiques, comme par exemple le remboursement d'une dette auprès d'un fournisseur

✓ Délai moyen de règlement

Délai moyen règlement client = Créance des clients TTC/ Chiffres d'affaires TTC* 360

Le délai moyen de règlement à un impact sur la trésorerie, ainsi ce calcul permet de déterminer le BFR de l'entreprise. Cet indicateur permet de créer un signal d'alarme en cas de retard de paiement.

Tous ces ratios sont des outils précieux dans l'analyse de la situation de l'entreprise et aident à définir sa performance. Cette performance va se traduire par la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs fixés (efficacité) ainsi que par l'optimisation des ressources qu'elle va consacrer à l'atteinte des objectifs (efficience).

1.2 LES ENJEUX DE LA TRESORERIE

La gestion de trésorerie a été longtemps considérée comme une fonction isolée de l'entreprise sans réel enjeu. Cette fonction avait pour seul rôle la réalisation du budget. A partir des années quatre-vingt, le positionnement de la fonction de trésorerie dans l'organigramme de l'entreprise a été progressivement revalorisé. Cette revalorisation se justifie par la libération du marché, la réforme du secteur financier ainsi que le développement du numérique, autant de facteurs qui ont permis cette évolution. Aujourd'hui, la fonction de trésorerie est un véritable facteur de compétitivité, avec tous les enjeux qui lui sont rattachés.

Autour de ces enjeux visent un objectif commun : celui d'assurer à tout moment la liquidité de l'entreprise ainsi que l'accès au financement. L'atteinte de cet objectif est tellement essentielle qu'en cas de défaillance, la continuité de l'entreprise est menacée. Les enjeux de la trésorerie se décomposent en deux blocs. D'une part, l'entreprise doit être capable de pallier les difficultés de trésorerie par une prévention des risques. D'autre part, elle doit réussir à assurer les fonctions quotidiennes d'optimisation de trésorerie.

- **Prévention des risques**

La personne en charge de la trésorerie doit être capable de pallier les éventuelles difficultés, qu'elles soient structurelles (comme par exemple les impayés, le contentieux) ou conjoncturelles. Cependant l'ampleur des évènements ne permet pas toujours de se protéger face aux risques notamment lorsqu'ils sont de nature macroéconomique.

- **Maintien de la fonction quotidienne de trésorerie**

Le rôle de la fonction de trésorerie passe par l'amélioration du BFR et de la qualité interne, l'abaissement du poids du poste client dans le bilan, la réduction des frais financiers. Dans l'objectif de réduire ou stabiliser les frais financiers, élément capital dans la gestion de trésorerie, il convient d'appréhender les enjeux suivants.

En premier lieu, l'optimisation du niveau d'encaisse. Il consiste à parvenir à un niveau de trésorerie proche de zéro. Le principe de la trésorerie zéro consiste pour l'entreprise à avoir une position qui se rapproche le plus de zéro afin d'éviter soit un coût réel soit un coût d'opportunité. Cette volonté se traduira par un arbitrage entre le coût de la trésorerie et le coût de financement en cas d'insuffisance de liquidité.

En deuxième lieu, l'arbitrage entre le coût de détention d'encaisse et les frais financiers. Cet arbitrage répond à deux objectifs :

- **Trésorerie zéro**

  Plus explicitement, cet arbitrage se matérialise lorsque l'entreprise se trouve dans une position négative, c'est-à-dire un découvert. Cette situation est coûteuse car la banque va lui prélever des agios. A contrario, dans une position positive, l'entreprise se trouve avec de l'argent non utilisé sur le compte bancaire, c'est de «l'argent qui dort» , cette situation fait manquer à l'entreprise une affaire profitable par le biais de placements financiers. L'objectif vise alors à frôler une situation proche de zéro dans le but d'éviter ce type d'arbitrage.

- **Règle d'unité de caisse**

Dès lors que l'entreprise possède plusieurs comptes bancaires, elle doit veiller au principe d'unité de caisse. L'idée est d'éviter pour l'entreprise de se trouver en excédent sur le compte bancaire A et en déficit sur le compte bancaire B. Le respect de cette règle est conditionné par la centralisation des flux afin d'éviter des coûts financiers inutiles. Elle est d'autant plus déterminante pour les grandes entreprises possédant des filiales.

En troisième lieu, la minimisation des erreurs d'équilibrage et de mobilisation sont un point de vigilance essentiel dans la maîtrise des frais financiers. Ces erreurs peuvent être de trois natures : erreur d'équilibrage, erreur de sur-mobilisation, erreur de sous-mobilisation.

- L'erreur d'équilibrage provient de l'existence simultanée de soldes créditeurs en valeur sur certains comptes bancaires et de soldes débiteurs sur d'autres
- L'erreur de sur-mobilisation traduit un solde créditeur peu rémunéré s'expliquant soit par un recours inutile aux crédits soit par un défaut de paiement
- L'erreur de sous-mobilisation résulte d'une utilisation du découvert et par le placement des crédits alternatifs moins coûteux

Lorsque l'entreprise rencontre l'une de ces trois situations, cela traduit une position non optimale de la trésorerie. Il est fondamental que ce type d'erreur ne soit pas récurrent car il entraîne des frais financiers supplémentaires à la charge de l'entreprise. Des actions correctives devront être mises en place afin d'éviter ces maladresses, synonymes de manque à gagner pour le trésorier.

1.3 FONCTIONNEMENT DE LA TRESORERIE

1.3.1 La fonction de trésorerie

On observe une évolution de la fonction de trésorerie et sa mise en application varie selon différents critères. Sa place va dépendre à la fois de la taille de l'entreprise, de son activité, de son rayonnement géographique… Tous ces facteurs sont autant de sources qui vont rendre cette fonction plus ou moins complexe. Il paraît donc nécessaire de distinguer d'une part les grandes entreprises et d'autre part les moyennes et petites entreprises communément appelé PME. L'appréhension de la fonction de trésorerie consiste avant tout en une approche personnalisée. Malgré ces distinctions, on peut établir des missions communes à toutes les entreprises.

Premièrement, la gestion des liquidités

Celle-ci peut se scinder de la façon suivante :

- **L'établissement du budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie nécessite de connaître les encaissements et décaissements mensuels de l'entreprise. Après la prise en compte ces informations, le trésorier réalisera la prévision des flux financiers sur différents horizons temporels (quotidiens, mensuels, annuels, etc.). La réalisation du budget de trésorerie permet de synthétiser l'ensemble des informations et de suivre les variations en temps réel.

- **La relation bancaire**

  La négociation des conditions bancaires, taux et commissions ainsi que le contrôle des opérations bancaires sont primordiaux dans la rationalisation des frais financiers. Il est donc vital pour le trésorier de connaître parfaitement l'environnement bancaire (date de valeur, taux de référence des financements et placements, commissions facturables).

- **La gestion des liquidités en valeur**

Il est nécessaire d'adopter une gestion de trésorerie en date de valeur et non en date d'opération afin de connaître au mieux le solde bancaire quotidien, notamment en cas de position négative qui se traduira par le paiement d'agios.

<u>Remarque :</u> Différence entre date d'opération et date de valeur

La date d'opération est le jour au cours duquel l'opération est effectuée. La date de valeur est la date à laquelle l'opération est effectivement prise en compte par la banque. Parfois la date de valeur ne correspond pas à la date d'opération en raison du délai de traitement des opérations. On parle alors de « float », il s'agit de la période où l'argent n'est nulle part. Lorsqu'une entreprise se trouve en position négative de trésorerie, les agios sont calculés à partir de la date de valeur et non celle de l'opération.

- **Les instruments de financement**

La multitude de choix de financement nécessite la maîtrise de leurs spécificités afin de définir au mieux celui qui répondra aux besoins de l'entreprise. Voici quelques exemples d'instruments : crédit de mobilisation court terme, crédit Dailly, escompte commercial, la titrisation des créances.

- **Les placements de liquidité**

La stratégie du choix des placements de trésorerie prend en compte deux variables : la durée et le montant. Voici quelques exemples : OPCVM (Organisme de Placement Collectif en Valeur Mobilière), dépôt à terme, compte courant rémunéré, SICAV (Société d'Investissement à Capital Variable).

Le trésorier va alors mettre en œuvre différentes actions autour de ces points clés afin de gérer efficacement la trésorerie notamment par la maîtrise des frais financiers.

Deuxièmement, la gestion des risques financiers

C'est une mission plus récente qui a vu le jour dans l'évolution de la fonction de trésorerie. Le contexte économique a contraint les organisations à considérer cette nouvelle variable. L'entreprise se voit confrontée à de multiples risques économiques. Bien évidemment, il n'est pas de son ressort de se protéger face à tous ces risques. Parmi eux, elle se centre essentiellement sur le risque du taux de change et celui du taux d'intérêt. Cependant, les principes d'actions concernant cette gestion des risques dépendront de chacune.

La fonction de trésorerie repose sur deux objectifs : la gestion des liquidités et celle des risques financiers. La mise en place d'une structure adaptée représentera un atout incontournable de l'atteinte de ces objectifs. Sa construction est corrélée à celle de la fonction de trésorerie. Le degré d'importance accordé à la fonction de trésorerie ainsi qu'à sa structure sera propre aux besoins de chaque entreprise. Toutefois, l'évolution du numérique met en avant l'importance de situer la fonction de trésorerie au sein du système d'information de l'entreprise. Elle constitue l'un des pivots de l'entreprise, le rôle du trésorier est déterminant car il est impliqué dans la qualité du résultat de l'entreprise.

1.3.2 Les rôles du trésorier

Aujourd'hui la prise en compte de la fonction de trésorerie dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise paraît évidente ; pourtant cela n'a pas toujours été aussi instinctif. La personne en charge de la trésorerie n'est pas nécessairement le trésorier, tout dépendra de la taille de l'entreprise. Il peut s'agir du comptable, du chef d'entreprise, du contrôleur de gestion… L'évolution historique de la fonction de trésorerie s'est traduite par une extension et une précision du rôle du trésorier.

Le premier rôle du trésorier, voire le principal, est de garantir la liquidité et la solvabilité de l'entreprise. En d'autres termes cela signifie qu'à tout moment l'entreprise doit être en capacité de répondre à ses engagements financiers, notamment ceux de court terme en

possédant les liquidités suffisantes. A défaut, c'est la pérennité de l'entreprise qui se trouve menacée par une cessation de paiement. La cessation de paiement est un terme juridique ; celle-ci intervient lorsque l'entreprise ne peut plus faire face à son passif exigible avec son actif disponible. Plus simplement, l'entreprise doit pouvoir répondre à ses engagements c'est-à-dire qu'elle doit être en mesure de payer les factures qui lui sont rattachées.

Par sa fonction stratégique, le trésorier réalise un certain nombre de missions. Celles-ci s'articulent autour des objectifs de la fonction de trésorerie. A travers ces enjeux, il tente de matérialiser ses missions par l'adoption de pratiques et la mise en place d'une structure adéquate.

- **Gestion des liquidités**

La mission du trésorier est ici multiple. La gestion quotidienne des soldes de trésorerie vise à minimiser les coûts d'erreurs possibles (équilibrage, sur-mobilisation, sous-mobilisation). Pour cela, il va agir sur différents points [1]:

- Prévision des soldes de trésorerie au jour le jour en date de valeur
- Choix des moyens de financement/garanties bancaires adéquats
- Définition d'une politique de relation et négociation auprès des établissements bancaires
- Suivie des flux monétaires d'exploitation /hors exploitation
- Contrôle et analyse de la trésorerie…

- **Gestion des risques**

Le trésorier doit rester vigilant concernant les risques financiers qui pèsent sur l'entreprise. Ces risques sont liés à la variation du taux de change ainsi qu'au taux d'intérêt. Par exemple, l'étendue de cette mission concernant le taux de change dépendra du rayonnement

[1] Bruslerie, Catherine, Elliez, Hubert de La, *Trésorerie d'entreprise : gestion des liquidités et des risques Ed.4*, Dunod, 2017.

géographique de l'entreprise. Cette gestion des risques va se traduire par exemple par l'évaluation du risque de change et du taux d'intérêt et par la mise en place d'une politique de ces risques. L'objectif de ces actions est la mise en place d'une couverture des risques financiers.

De plus, la mise en œuvre des actions du trésorier est dépendante de l'organisation de la trésorerie. Ainsi, le trésorier va devoir dans un premier temps créer « l'architecture » nécessaire à ses besoins. Toujours selon le même ouvrage, cela va se matérialiser par différentes mesures, telles que :

- Conception d'un système d'information
- Définition du département « trésorerie »
- Instauration de procédures
- Communication à la direction de l'entreprise de sa position financière

Le trésorier détient de nombreuses responsabilités. Son statut le met en contact de façon régulière avec des personnes aussi bien internes (DAF, contrôleur de gestion, comptable…) qu'externes (banquier, marché financier) à l'entreprise. Il est donc capital de posséder certaines qualités, telles que la communication et le relationnel. Toute la problématique du trésorier va résider dans sa capacité à créer un esprit, une culture au sein de l'entreprise afin de fédérer le plus grand nombre à cette notion fondamentale qu'est la trésorerie.

La gestion de trésorerie n'est pas quelque chose d'inné. L'adoption d'une démarche active autour de cette notion paraît nécessaire pour assurer la bonne santé financière de l'organisation. Cette volonté de considéré la trésorerie comme un facteur clé prend encore plus son sens dans un contexte où les entreprises sont plus sujettes à subir des difficultés.

PARTIE 2 : CONTEXTE DE TENSION ET LEVIERS APPLICABLES

2.1 DES TENSIONS A PLUSIEURS NIVEAUX

Toute entreprise peut se trouver confrontée à des problèmes de trésorerie quelle que soit sa taille et quelle que soit sa performance. Ces tensions peuvent être aussi bien externes qu'internes.

2.1.1 Des tensions liées à la conjoncture économique

La conjoncture économique peut être définis comme « l'état général actuel et à court terme d'une économie d'un pays ou d'une zone géographique donnée ». (Encyclopédie financière, rachat du credit.com).

L'objectif des autorités gouvernementales françaises est collectif : maintenir un équilibre économique. Malgré cette volonté, le pays peut subir de multiples tensions comme une surchauffe de l'économie, une crise économique et bien d'autres évènements encore. Dans son histoire notre pays a rencontré a de multiples reprises des difficultés susceptibles de mettre à mal les entreprises nationales. Parmi ces différentes tensions, on note par exemple la crise économique de 2008 ainsi que la crise sanitaire que nous subissons actuellement, le covid-19.

- **Crise économique 2008**

La crise de 2008 a eu un impact sensible sur l'activité économique du pays et notamment sur la relation entre les entreprises et leur banque. Cette crise dite des subprimes a modifié profondément le fonctionnement des banques. Cet évènement a renforcé la réglementation bancaire par la naissance de Bâle III. Cette réforme est un ensemble de mesures convenues à l'échelle internationale lors de la réunion annuelle du G20. Le but de ce groupement est de favoriser la stabilité financière internationale. Bâle III visent à renforcer le système financier par une hausse de la réglementation et du contrôle. Ainsi que d'une meilleure gestion des

risques et des banques. Ce renforcement concerne le niveau et la qualité des fonds propres bancaires et entraîne une gestion plus stricte des risques d'illiquidité. Les fonds propres expriment le degré de solvabilité d'une banque c'est-à-dire sa capacité à rembourser ses clients. Ce ratio est le rapport entre les fonds propres (capital, réserve) et les actifs de la banque (crédit aux entreprises). Il prend en compte le risque de crédit, le risque de marché ainsi que le risque opérationnel. Bâle III a porté ce ratio de solvabilité à 10,5 % (Bâle II : 8 %).[2]

Ces restrictions ont entraîné la contraction des crédits aux entreprises. Les banques réalisent des arbitrages dans l'octroi des prêts, en déterminant le risque encourus d'impayés. Pour cela, elles se basent sur la notation des entreprises. Seules les entreprises cotées sont soumises à notation. Dans le cas particulier des PME ou jeunes entreprises qui ont généralement une structure financière moins solide qu'une grande entreprise, l'absence de notation incite les banques à plus de prudence ; elles seront plus frileuses à leurs accordés des crédits. [3]

Le resserrement du crédit est l'une des conséquences flagrantes de la crise 2008. Elle a provoqué entre autres, une raréfaction des ressources bancaires et une méfiance interbancaire. Les banques ont dû trouver d'autres alternatives pour augmenter leurs revenus. On a alors assisté à une augmentation des tarifs bancaires, du coût de financement ainsi qu'à la création de nouveaux services bancaires.

---

[2]« *Finalisation des réformes Bâle III* », ACPR Banque de France, le 30 janvier 2018, https://acpr.banque-france.fr/finalisation-des-reformes-bale-iii-1

[3] Benjamin QUATRE et Jean-François PONS, « L'impact de Bâle III sur les prêts aux PME : l'heure de vérité approche », *revue d'économie financière,* 2014/2 (n°114), (page 233-240), https://www.cairn.info/revue-d-economie-financiere-2014-2-page-233.htm

- **Crise sanitaire : covid- 19**

Le covid-19 est une maladie infectieuse, responsable d'une pandémie ayant débuté en décembre 2019 en Chine centrale, dans la ville de Wuhan. Les premiers cas sont apparus mi-janvier en France et leur nombre n'a cessé d'augmenter. Son expansion est mondiale puisque 185 pays sont touchés par ce virus. Très rapidement, des mesures exceptionnelles de confinement ont été mises en place pour limiter sa propagation.[4]

Ces mesures ont engendré l'arrêt presque total de l'activité économique de chaque pays. Elles témoignent de la gravité de la situation. La conséquence directe du confinement pour les entreprises à souvent été l'arrêt totale de la production voire la fermeture des sites. Nombres sont celles qui ont subis des difficultés sensibles à moyen et long terme. Aucune entreprise ne s'était préparée à ce type de scénario. Cette situation qui est encore d'actualité, met en difficulté la trésorerie des entreprises et va avoir de lourdes conséquences dans leur continuité d'activité.

De façon plus générale, cette crise sanitaire va impacter sévèrement l'économie du pays. L'une des premières conséquences à prévoir est une baisse du Produit Intérieur Brut (PIB) de 8 % en 2020 par rapport à 2019.[5] Le PIB est un indicateur qui mesure la richesse d'un pays. Cette prévision est synonyme de diminution de l'activité économique du pays et risque d'entraîner des conséquences à plusieurs niveaux (emploi, dette, taxe financière). Une catastrophe de cette ampleur est susceptible d'entraîner une hausse du chômage. Une hausse des impôts pourrait être à prévoir en raison de l'importance des dépenses de l'Etat, qui a dû venir en aide aux entreprises.

---

[4] «*Coronavirus : les grandes dates de l'épidémie du Covid-19 en France et dans le monde*», Sud-Ouest, 2020, https://www.sudouest.fr/2020/04/02/coronavirus-les-grandes-dates-de-l-epidemie-dans-le-monde-7382331-5022.php

[5] Bernard BILLAUDOT, Denis CLERC, « *Comment mesurer l'impact de la crise du Covid-19* », le 4 mai 2020, https://www.alternatives-economiques.fr/mesurer-limpact-de-crise-covid-19/00092690

2.1.2 Des tensions liées à la structure de l'organisation

La gestion d'une entreprise nécessite du temps, du savoir et prend en compte une variable risque. Lorsque le facteur de performance n'est pas au rendez-vous, des questions peuvent se poser. Manque d'efficacité ? Objectif à réévaluer ? La difficulté d'une entreprise peut provenir de différentes causes qui peuvent se cumuler.

Les difficultés rencontrées peuvent concerner différents horizons temporels. On distingue alors le court terme et long terme. Ces difficultés résultent essentiellement de mauvaises décisions financières et impactent le BFR ou le FR. Elles concernent souvent les investissements, les capitaux permanents, le niveau de stock, les dettes fournisseurs ainsi que les créances clients. Ces éléments font partie du patrimoine de l'entreprise et constituent sa structure financière. Cependant les difficultés peuvent également être rencontrés lorsque le suivi de la trésorerie n'est pas fait de façon régulière (le recouvrement des créances clients, l'absence d'une procédure de relance, etc.).

Le nombre de défaillances d'entreprises a connu un pic en 2013 et s'explique en partie par une recrudescence des retards de paiements. Il s'agit de la première cause de défaillance des entreprises. Depuis ce pic, les défaillances tendent à diminuer. La directive européenne a recommandé la réduction des délais de paiement mais sans grand résultat. En 2008, la loi de modernisation de l'économie (LME) a fixé de nouvelles règles concernant ces délais dans le but de les réduire. Concernant les marchés privés, elle prévoit un délai de paiement maximum a 45 jours fin de mois ou 60 jours net sur la date de facture sauf exception et accord dérogatoire.[6] Les entreprises possèdent souvent un BFR élevé dû à des règlements clients long. Cela entraîne un besoin de financement important. Cette nouvelle règle vise à diminuer le BFR pour permettre d'améliorer la situation de trésorerie.

[6] « *Loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie* », version consolidée au 15 mai 2020, https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=?cidTexte=JORFTEXT000019283050&dateTexte=&oldAction=rechJO

Cependant, le nombre de liquidations judiciaires fin juin 2018 a augmenté et concerne surtout les PME et jeunes entreprises. Leurs manques de ressources financières, humaines et matérielles sont des causes de tensions de trésorerie. Des difficultés structurelles apparaissent davantage dans ces petites structures qui sont plus vulnérable. Nous allons nous centrer sur les PME pour tenter de comprendre leurs différences et les difficultés qu'elles peuvent rencontrer.

Tout d'abord, définissons cette notion de PME. « Les petites et moyennes entreprises (PME) sont celles qui, d'une part, occupent moins de 250 personnes, d'autre part, ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros. Elles incluent la catégorie des microentreprises. (MIC) qui occupent moins de 10 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros. » (Insee, 2019). *Cette définition est précisée dans le décret d'application (n°2008-1354) de l'article 51 de la loi de modernisation de l'économie.*

En France, la très grande majorité des entreprises est constituée de TPE et PME. Selon l'Insee, les TPE et PME représentent 99,9 % des entreprises totales. Chaque année elles produisent environ un tiers du chiffre d'affaires total des entreprises françaises, soit 1 300 milliards d'euros. On compte 140 000 PME dans le pays, leurs rôles dans le tissu économique français est primordial.[7]

La présence des PME est conséquente, pour autant, elles sont souvent assimilées aux grandes entreprises en termes d'analyse financière. Or, il est de plus en plus admis qu'une PME ne constitue pas un modèle réduit d'une grande entreprise[8]. Les caractéristiques et les comportements des PME sont différents à plusieurs niveaux. Ces différences se justifient par leurs particularités et leurs évolutions dans un environnement contraignant.

---

[7] *« Baromètre des TPE/PME dans l'économie française en 2019* », Les Echos Solutions, 21 janvier 2020, https://solutions.lesechos.fr/compta-gestion/c/barometre-des-tpe-pme-dans-leconomie-francaise-en-2019-19385/

[8] Josée ST PIERRE, *Gestion financière des PME*, Théories et pratiques - 2e édition, 2018.

Les PME détiennent un accès limité aux ressources financières externes. Cet accès limité résulte en partie d'un rationnement du crédit et d'une asymétrie d'information entre les parties n'aidant pas à l'octroi de crédit *(Cf. 3.2.1.1.1.4 Emprunt bancaire).* Le choix de financement des PME sont faibles puisqu'ils se limitent à l'autofinancement et à l'emprunt bancaire. L'appel au marché concerne davantage les grandes entreprises que les petites et moyennes entreprises malgré la volonté de la loi de modernisation de donner accès aux PME au marché public.

La particularité des PME réside aussi dans leur capacité à séparer les ressources financières du propriétaire et du dirigeant afin de ne pas confondre leurs patrimoines. Contrairement aux grandes entreprises où le propriétaire et le dirigeant ne sont pas nécessairement la même personne. Ces entreprises sont soumises au contrôle des actionnaires. Ce point impacte les décisions stratégiques puisque le risque serait le manque d'objectivité du dirigeant dans ses choix. Au-delà de ce premier aspect, les PME rencontrent des lacunes en termes de gestion d'entreprise. Plusieurs constats ont été établis[9] :

- Faible formalisation de certaines pratiques de gestion financière (budgétisation/ tableaux de flux de trésorerie, tableau de bord…)
- Absence d'un spécialiste financier
- Manque de connaissance en gestion financière

Par ce manque de savoir, les PME négligent souvent et ne mesurent pas les conséquences financières de leurs décisions. De mauvais choix stratégique peuvent entraîner une position de trésorerie imparfaite et in fine affecter la performance de l'entreprise. Les répercussions sur les flux monétaires et la trésorerie peuvent être lourdes de conséquences. Le manque de savoir (savoir-faire, connaissance, savoir être) est plus ou moins conséquent selon les cas mais il est récurrent.[10] Bien que cette idée soit répandue chez de nombreux chefs d'entreprise, la

---

[9] Josée ST PIERRE, *Gestion financière des PME*, Théories et pratiques - 2e édition, 2018.

[10] Marcel DAMA DIE, « Caractéristique de l'entrepreneur et défaillance des entreprises de la filière du livre au Cameroun », *revue de l'entreprenariat,* 2016/3-4 (vol15), (page 283-309), https://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2016-3-page-283.htm

réalisation d'un chiffre d'affaires conséquent n'est pas corrélée à la constitution d'une marge d'exploitation. Cette pensée illustre bien leur manque de connaissances. On affirme que l'absence de compétence est identifiée comme une cause de faillite chez les PME dans de nombreux pays (Hamrouni/ Akhari, 2012).

L'environnement dans lequel nous évoluons est instable. Les entreprises sont confrontées à la fois à des risques exogènes et endogènes. Afin de se protéger contre ces différents éléments, elles doivent adopter une conduite de management visant à la prévention des risques et à l'assurance des fonctions de la trésorerie.

2.2 DIVERS LEVIERS APPLICABLES

« L'évolution de la trésorerie est la résultante des innovations financières et organisationnelles » (Bale et all 2004*)*. Cette affirmation illustre l'idée selon laquelle l'amélioration de la trésorerie nécessite l'adoption de nouvelles mesures autant sur les outils et les méthodes financières que sur l'organisation de l'entreprise dans sa globalité.

2.2.1 L'activation de leviers financiers et organisationnels

2.2.1.1 Des leviers financiers

Cette partie est consacrée à la présentation de plusieurs leviers financiers, sources d'amélioration de la trésorerie dans un contexte de tension. Leurs mises en application est d'autant plus importante pour les PME que celles-ci méconnaissent tout ou partie de ces possibilités.

La notion de tension de trésorerie peut prendre deux formes : baisse du chiffre d'affaires de l'entreprise ou une détresse financière de celle-ci. Le premier cas impacte la profitabilité de l'entreprise et le deuxième concerne la solvabilité. Le deuxième cas est plus inquiétant puisqu'il suppose une difficulté financière en termes de paiement des créances fournisseurs. A moyen terme ce risque peut se traduire par une cessation de paiement. Ainsi, la rentabilité

et la solvabilité sont deux indicateurs qui permettent de déterminer la situation de trésorerie de l'entreprise et ainsi définir le degré de tension auxquelles elle est confrontée.

Dans ce contexte, l'entreprise doit agir méthodiquement. Ce processus se traduit par l'analyse de la situation, la définition des besoins et par la recherche de solutions adaptées. Pour débuter, il convient d'analyser et de comparer la situation à travers des indicateurs financiers tel que le chiffre d'affaires, l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) ou encore le BFR. Le but est de comprendre la source du problème. Par cette première phase, on peut différencier deux types de besoins de financement en fonction de leurs horizon temporels.[11]

2.2.1.1.1 Un besoin de financement moyen/long terme

Une mauvaise gestion du BFR se révèle être une des causes principales de la faillite des petites entreprises. (Dunn et Cheatham, 1993).

Lorsque la gestion du BFR n'est pas efficace, l'entreprise se trouve en déséquilibre financier. Cette situation lui est coûteuse. L'intérêt est de déterminer un niveau de BFR optimal afin de maximiser la rentabilité et in fine améliorer la position de trésorerie. Il existe directement un lien entre le BFR et le FR, donc le rétablissement de l'équilibre financier nécessitera des ajustements sur l'une de ces variables. Dans un premier temps, l'amélioration du BFR peut intervenir sur trois éléments qui le composent, à savoir les créances clients, les dettes fournisseurs et les stocks. Des mesures correctives seront alors nécessaires.

2.2.1.1.1.1 <u>Compte clients</u>

Le crédit client est un levier essentiel dans le management financier notamment dans le cas d'une politique visant à améliorer la trésorerie. Il faut savoir qu'il représente un quart de

[11] « *Financement des PME et TPE, mode d'emploi* », Profession CGP, le 1 juin 2015, http://eds.a.ebscohost.com.scdrproxy.ustrasbg.fr/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=59eac199-2f0b-47ac-a305-a4b7999f9503%40sdc-v-sessmgr02

l'actif de l'entreprise.[12] Ainsi, le financement du cycle d'exploitation des TPE se fait principalement par le crédit bancaire et le crédit interentreprise. Le crédit interentreprise peut se définir de la façon suivante :

« Le crédit interentreprise correspond au total des crédits que les entreprises s'accordent entre elles afin de se donner des délais de paiement fournisseurs et des délais de paiement clients.» (Financement-entreprise.pro).

Il est fortement utilisé par les TPE en raison de leur exposition aux difficultés financières. Elles s'expliquent par une tendance à négliger la surveillance des comptes clients. Pourtant ce poste présente un intérêt fort en termes de trésorerie. Les créances client représente une variable déterminante qui affecte le BFR lorsque les échéances sont trop longues.

Selon la nature de la tension à laquelle est confrontée l'entreprise, l'objectif changera. Lorsque l'entreprise subi des difficultés de profitabilité (ex : baisse des commandes), il est préférable d'augmenter les délais de paiement des clients dans le but de conserver les parts de marché. A contrario, lorsque l'entreprise se trouve en difficulté financière, l'entreprise exigera des paiements plus rapides afin d'obtenir des liquidités pour faire face aux échéances. Cependant cette volonté de réduire ou d'augmenter les délais de règlements doit être mesurée afin de ne pas nuire à la relation commerciale et de ne pas perdre de clients.

Les difficultés s'accroissent lorsque des délais de règlements trop longs se cumulent à des retards significatifs. C'est pour cela que le suivi des règlements doit être généralisé tout comme le système de pré-relance et de relance. Ces outils sont essentiels pour prévenir d'éventuels risques d'impayés.

[12] Éric SEVERIN, Phillipe DU JARDIN, , Phillipe LU, « Gestion du crédit client des sociétés en difficulté financière et coûts indirects de faillite : le cas des TPE françaises », *revue des sciences de gestion*, le 1er mai 2016

2.2.1.1.1.2 Compte fournisseurs

A l'opposé des créances clients, les dettes fournisseurs sont des sommes dues par l'entreprise. Il est alors préférable de rallonger au maximum le délai de règlement pour réduire ce besoin de financement dû aux décalages entres les encaissements (créance client) et les décaissement (dette fournisseur). Il est stratégique de réussir à négocier ce délai de paiement, d'autant qu'il représente la première source de financement externe pour les PME n'ayant pas recours à l'emprunt bancaire.[13]

2.2.1.1.1.3 Compte stocks

La gestion de stock demande un arbitrage entre le coût du stockage et le risque de rupture. Tout l'enjeu consiste à déterminer un stock de sécurité. Un niveau de stock trop faible risque d'entraîner des retards de livraison par exemple et donc dégrader la relation commerciale. Il existe rarement une procédure formelle concernant ce point dans les entreprises. La détermination du niveau de stock optimal dépendra de l'activité de l'entreprise dans sa globalité : du volume des commandes, du taux de rotation, de la prévision des ventes, de la personnalité du dirigeant ainsi que de l'expérience passée. La complexité à gérer les stocks est d'autant plus élevée quand les personnes ont peu de connaissances en finance et comptabilité.

Dans un deuxième temps, l'amélioration du BFR par les trois postes énumérés ci-dessus ne suffit pas toujours à rétablir une situation positive de trésorerie. Dans ce cas, l'entreprise peut chercher à augmenter son FR. Le maintien d'un FR positif permet en autre de pallier les imprévus et aussi de rassurer les créanciers sur les disponibilités de l'entreprise. Il se compose des capitaux permanents et des actifs immobilisés. Les capitaux permanents comprennent les fonds propres, les provisions pour risques et charges et les dettes à moyen/long terme. Ainsi, l'entreprise décidera soit d'augmenter les fonds propres par une augmentation de capital par exemple, soit elle optera pour l'emprunt bancaire.

---

[13] Josée ST PIERRE, *Gestion financière des PME*, Théories et pratiques - 2e édition, 2018.

2.2.1.1.1.4 Emprunt bancaire

Nous allons nous centrer sur l'emprunt bancaire qui représente le recours le plus utilisée par les entreprises en situation de besoin de financement, contrairement, à l'augmentation du capital. La réussite de l'octroi d'un prêt n'est pas toujours acquise et impose plusieurs conditions.

Tout d'abord, l'entreprise doit déterminer le volume du financement qu'elle souhaite en fonction de sa taille, de sa structure financière et de ses objectifs. Il est établi que le financement des PME n'est pas toujours simple à obtenir de la part des banques *(Cf. 3.1.1 Des tensions liées à la conjoncture économique- crise économique 2008).* Cette difficulté provient essentiellement de l'asymétrie d'information existante entre les deux parties. Contrairement aux grandes entreprises, les PME ne sont pas soumises à la publication d'informations concernant leur situation financière. Ainsi les banques étant dans l'ignorance de certaines informations, les PME sont considérées comme risquées. Il est donc recommandé de préparer sa demande de prêt par l'établissement d'un plan de trésorerie et d'un plan de financement et avoir pour appui son business plan. Ces supports rassurent d'une part les banques et d'autre part ils témoignent d'une préparation et d'une évaluation préalable à la demande, qui semble plus légitime. Deux variables sont à considérer dans l'évaluation de la demande de l'entreprise : le montant du besoin (valeur de l'emploi financer) et la capacité de l'emprunt.[14] On peut en conclure que l'entreprise a tout intérêt à établir un contact permanent et une transparence envers son banquier pour gagner sa confiance. Ce comportement doit viser à considérer le banquier comme un véritable partenaire dans la vie de l'entreprise.

La gestion de trésorerie ne doit pas être faite de façon mécanique ou isolée mais chaque décision doit être pensée dans sa globalité en considérant l'activité et la taille de l'entreprise.

[14] Michel DIETSCH, « Les PME et les conditions bancaires », *revue financière*, 1989, https://www.persee.fr/doc/ecofi_0987-3368_1989_num_10_2_1609

2.2.1.1.2 Un besoin de financement court terme

Le besoin de financement à court terme résulte d'un besoin temporaire de trésorerie lié à une situation exceptionnelle (client défaillant, dépense imprévue, baisse du chiffre d'affaires…). Ce besoin concerne le cycle d'exploitation. Cependant, avant de chercher un moyen de financement, il est conseillé dans un premier temps de rééchelonner les emprunts bancaires ainsi que de négocier de nouvelle ligne. A défaut, pour remédier à cette situation, deux types de crédit existent : le crédit de trésorerie et le crédit de mobilisation de créance.

2.2.1.1.2.1 <u>Le crédit de trésorerie</u>

Le crédit de trésorerie peut prendre différentes formes, voici les plus utilisées par les entreprises :

La *facilité de caisse* offre une avance de quelques jours pour permettre de combler un décalage entre un règlement fournisseur-client. Cette méthode peut être utile dans le cas d'une dépense imprévue.

Le *découvert bancaire* constitue une avance en escompte qui permet à l'entreprise d'être débitrice pour un montant et une durée déterminée. L'autorisation de cette position est nécessaire, à défaut la banque peut interrompre le découvert par une simple information.

Le *crédit campagne* correspond à une avance accordée sur plusieurs mois à des entreprises ayant des activités saisonnières provoquant des fluctuations de stocks et donc de trésorerie.

Le *crédit spot* est une pratique utilisée pour les entreprises en besoin de financement sur une courte durée (15 jours). Le taux du crédit pratiqué par la banque correspond à son taux de refinancement majorée d'une marge bancaire. Ce crédit peut être intéressant lorsqu'il existe un faible décalage au niveau des règlement et paiement.

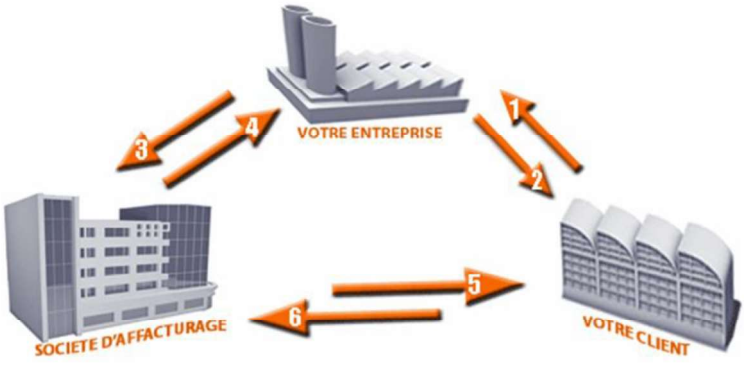
2.2.1.1.2.2 Les crédits de mobilisation de créance

L'*escompte commercial* est une méthode répandue et connue dans le monde de l'entreprise. Il s'agit d'une méthode de financement qui consiste en un rachat par le banquier des effets de commerce dont l'entreprise est propriétaire avant leur échéance. C'est un titre de paiement qui transmet la propriété des titres au même moment que le transfert des créances. Elle peut être intéressante à condition de l'utiliser correctement. Son intérêt est multiple. Pour commencer, cet outil permet d'améliorer la position de trésorerie puisque le montant des créances clients va se transformer en disponibilité pour l'entreprise. Ce financement est modulable car le dirigeant peut utiliser tout ou partie de sa ligne d'escompte en fonction de ses besoins. De plus, le coût de financement peut être négocié avec la banque. Cependant cette méthode de financement présente une limite car on ne mobilise que des titres de paiement, négociés par la banque.

L'entreprise réalise régulièrement un arbitrage entre le recours à un découvert ou un recours à l'escompte. La connaissance des conditions bancaires et l'étude de la position de trésorerie de l'entreprise sont requises pour parvenir à une décision optimale.

L'*affacturage* permet la cession des créances clients de l'entreprise pour se financer. Le recouvrement des factures de l'entreprise est réalisé par le « factor » (établissement bancaire) qui s'engage à maintenir le montant, même en cas de défaillance du débiteur. Cette méthode est privilégiée pour les PME, elle permet d'obtenir des liquidités rapidement. Rappelons que la défaillance de paiement est la première source de faillite des entreprises et surtout des PME due à leur sensibilité aux règlements clients. Cette méthode peut être une vraie opportunité. Cette solution de financement sera détaillée dans la présentation d'un cas, un peu plus loin dans mon mémoire.

Fonctionnement de l'affacturage : e-affacturage



1 - Commande client
2 - Livraison et facturation
3 - Cession de la facture
4 - Garantie et financement
5 - Notification de recouvrement
6 - Règlement à l'échéance

Les solutions de financement de la trésorerie en cas de tension sont nombreuses, toutes n'ont pas été présentées ci-dessus. L'importance est d'analyser précisément le besoin de l'entreprise afin de trouver le financement adéquat.

2.2.1.2 Des leviers organisationnels

Le financement de la trésorerie doit rester occasionnel et limité dans le temps. C'est pourquoi, les leviers permettant d'améliorer la trésorerie ne sont pas uniquement financiers mais sont aussi de nature organisationnelle.

Les leviers organisationnels concernent l'organisation de l'entreprise dans sa globalité c'est-à-dire son fonctionnement, ses méthodes, ses traitements, ses interprétations de l'information et sa production de connaissance. Lorsque l'entreprise est soumise à toutes sortes de tensions, notamment celle de trésorerie, on note l'importance des variables environnementales et organisationnelles.[15] Les tensions de trésorerie peuvent résulter de

[15] Julie BOUMAR, « La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel », *Vie et sciences de l'entreprise*, 2010/3-4, (N°185/186), (page 13-26), https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2010-3-page-13.htm

situations externes ou internes à l'organisation mais souvent celles-ci auraient pu être évitées ou réduites par l'adoption de nouvelles pratiques. Les problèmes de trésorerie interviennent davantage dans les entreprises où la gestion de la fonction de trésorerie n'est pas assez développée.

2.2.1.2.1 Une gestion plus pointue de la trésorerie

- **Gestion prévisionnelle des liquidités**

Une bonne gestion de trésorerie consiste en un suivi quotidien de la position de trésorerie ainsi que celui des flux. Ce suivi permet alors de connaître de façon régulière les entrées et sorties de fonds de l'entreprise et ainsi d'être alarmé rapidement d'une détérioration de la trésorerie. Il sera d'autant plus facile de s'assurer que les ressources monétaires de l'entreprise sont suffisantes vis-à-vis de ses engagements. Ce suivi doit absolument se faire en date de valeur afin d'éviter toute surprise, comme par exemple des délais de traitement de la banque qui retarderaient une entrée d'argent. Les moyens de paiements utilisés sont alors importants. Le traitement d'un chèque sera relativement plus long que le traitement d'un virement bancaire par exemple. Rien ne doit être négligés dans la gestion et le suivi de trésorerie car toute décision entraîne des conséquences plus ou moins grandes.

Une connaissance pointue de l'environnement bancaire est alors un atout dans cette tâche. Elle peut permettre à la personne en charge de la gestion de trésorerie de négocier certaines conditions bancaires. Souvent le degré de connaissance du milieu bancaire dépend de l'importance que le chef d'entreprise accorde à la fonction financière c'est-à-dire du temps qu'il y consacre et ainsi que des moyens utilisés. Le suivi quotidien de la trésorerie par des outils de prévision et de suivi de trésorerie détermine la qualité de la négociation. [16]

[16] Michel DIETSCH, « Les PME et les conditions bancaires », *revue financière*, 1989, https://www.persee.fr/doc/ecofi_0987-3368_1989_num_10_2_1609

L'efficacité de la négociation des conditions bancaires dépendra du degré d'implication du trésorier dans son suivi des flux et de l'actualité bancaire. La connaissance de l'évolution des coûts réels de financement, des taux d'intérêts, des commissions est une clé de réussite dans la négociation. Ce suivi permet alors d'accroître le niveau de connaissance des choix de crédit disponibles afin de négocier l'accès aux financements les plus souples et les moins coûteuses. La gestion de trésorerie nécessite, en plus d'une gestion des liquidités, un suivi régulier des conditions bancaires afin de contrôler que les conditions négociées sont respectées. Il est alors plus facile de mettre en concurrence différentes banques.

Une maîtrise de la gestion de trésorerie ainsi que de l'environnement bancaire sont des facteurs essentiels dans la gestion de la trésorerie. Bien évidemment, la connaissance des particularités bancaires est à mesurer en fonction de l'intensité du besoin de trésorerie de l'entreprise. Dans un contexte de besoin de financement à court terme, la connaissance des outils bancaires peut s'avérer très utiles.

- **Gestion du recouvrement des créance**

Le suivi des flux monétaires doit être le socle de travail de tout trésorier. Il permettra de vérifier le recouvrement des créances par le paiement des factures et à défaut, mettre en place une pré-relance et une relance pour le montant des créances non payées à échéance. Il est nécessaire de généraliser un système de pré-relance : soit le trésorier le met en place manuellement soit, si le budget de l'entreprise le lui permet, elle peut informatiser cette phase. En cas de retard de paiement, le trésorier doit comprendre la cause du non-paiement : s'agit-il d'une insolvabilité profonde ou d'une difficulté passagère ? La phase de recouvrement se divise en deux : une phase de pré-relance et une phase de relance.

La phase de pré-relance intervient avant l'échéance du terme. Le trésorier ne doit pas attendre l'échéance de la facture pour savoir si la créance sera ou non recouvrée par le débiteur. Il doit anticiper le recouvrement de la créance en contactant le débiteur quelques jours avant l'échéance afin de lui rappeler ses obligations et de s'assurer qu'il n'existe pas un litige avec le débiteur. C'est un premier rappel amical de la part du trésorier. Cette pré-relance

montre au débiteur que le trésorier suit de près ses flux et attend le paiement des sommes dues.

La phase de relance commence à partir du non-paiement, une fois le délai contractuel passé. Elle doit être personnalisée selon le client et se déroulera en plusieurs étapes. Les relances peuvent prendre trois formes : papier, mail, téléphone.

La fonction recouvrement n'est pas une tâche existante dans toutes les organisations. Sa mise en place permet de maintenir un contact avec le client, essentielle dans le processus visant à récupérer le montant des créances. De plus, cette phase permet de trouver avec le client des solutions amiables. Donc, il est recommandé d'introduire une telle fonction pour se prémunir d'un éventuel litige pouvant résulter d'un incident grave ou de la mauvaise volonté du client. Il sera d'autant plus simple d'obtenir gain de cause en cas désaccord.

2.2.1.2.2 Une utilisation d'outils d'aide à la décision

- **Plan de trésorerie**[17]

Le plan de trésorerie prévisionnel ou budget de trésorerie est un document comptable sous forme de tableau qui reprend les encaissements et les décaissements de l'entreprise mois par mois afin de faire ressortir le solde de trésorerie. Ce prévisionnel de trésorerie doit être fait sur un horizon court terme ainsi que moyen et long terme. Lorsque l'entreprise réalise un prévisionnel, il est nécessaire d'inclure une marge de manœuvre (environ 15 %).

Ce document vise à anticiper les éventuels manques de trésorerie et ainsi évaluer le BFR nécessaire à l'activité de l'entreprise. Ce document tente de planifier les flux futurs de trésorerie. Toute la difficulté est dans la détermination de ces montants, surtout celui du chiffre d'affaires. Les entreprises réalisent fréquemment ce prévisionnel en référence aux années passées. Cependant la fiabilité de ce document résulte de la qualité de l'information

[17] Annexe 1

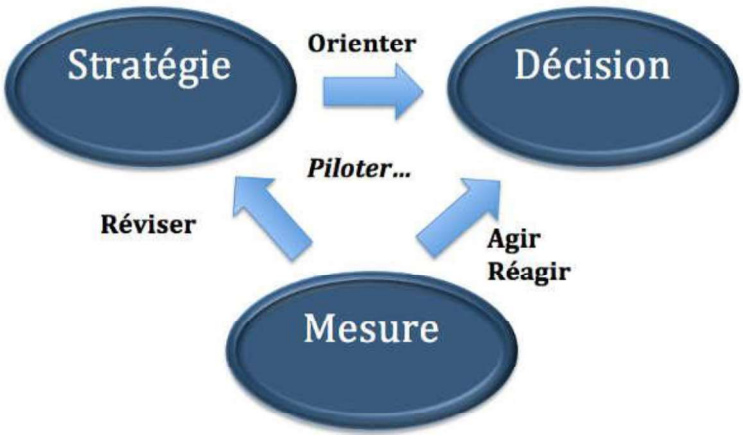
recensée. Son établissement demande des connaissances avancées en finance et comptabilité, il est préférable d'être assisté de son comptable ou expert-comptable dans sa réalisation.

- **Tableau de bord**[18]

Le tableau de bord (TB) est considéré comme un instrument d'aide à la décision, indispensable dans le pilotage de l'entreprise. Son appréciation permet d'évaluer la performance de l'entreprise. Par cette évaluation, des mesures correctives pourront être mises en œuvre afin d'atteindre les objectifs fixés par la direction. L'utilisation de cet instrument est pertinente lorsque l'entreprise suit une démarche proactive. C'est-à-dire qui prend des initiatives, anticipe les difficultés et adopte des mesures pour les surmonter. Cette démarche nécessite de s'intéresser à l'avenir afin de ne pas rester « focus » sur le présent.

Cette méthode vise à se prémunir des risques qui entourent l'entreprise (internes, externes). L'utilisation de ce tableau est globale au sein de l'entreprise puisque chaque fonction de l'entité (commercial, financier, RH…) est concernée.

Mesure/Action/Réaction



[18] Annexe 2

Ce schéma traduit une démarche d'amélioration continue de l'entreprise par la réalisation de modifications. L'entreprise détermine sa stratégie, met en place les décisions nécessaires pour arriver à son objectif. Cependant si la décision ne parvient pas à l'objectif fixé, l'entreprise met en place des mesures d'ajustement. Cette démarche nécessite la réactivité de l'entreprise et nécessite une synergie entre chaque fonction de l'entreprise.

Le budget prévisionnel de trésorerie est le document de base établi par l'entreprise. Cette étape peut être comparée à la « stratégie » indiqué dans le schéma ci-dessus. Cependant, l'entreprise aurait tort de rester sur cet acquis. Ce document n'est qu'une information, il est nécessaire de suivre l'évolution des prévisions afin de les ajuster. Pour cela, le TB semble être un outil adapté au suivi des flux ; d'autres outils existent également. Cet outil va permettre de suivre et de corriger les flux identifiés comme déficients, afin de parvenir à l'objectif fixé. Cette étape peut être comparée à la phase « Mesure » comme indiqué dans le schéma. Ce schéma illustre parfaitement une démarche proactive.

2.2.1.2.3 Une culture de « trésorerie »

La dimension de la « trésorerie » doit prendre une place centrale dans les choix de gestion. La création d'une culture d'entreprise autour de cet agrégat favorisera la discipline financière. L'approche de la gestion de trésorerie doit s'adapter à l'échelle de l'entreprise. Cette gestion passe par le contrôle et le suivi des prévisions financière, des flux de trésorerie intégrés à un système de trésorerie globale. Ce système permet une meilleure visibilité au sein de l'organisation, plus particulièrement entre chaque département de la structure de l'entreprise, favorisant ainsi une communication inter-organisationnelle. La fonction de trésorerie n'est plus une fonction autonome mise de côté, ainsi son intégration au sein de l'organisation est essentielle.

D'une part, il s'agit d'un enjeu financier mais également d'un enjeu opérationnel qui joue sur le bon fonctionnement de l'activité de l'entreprise. La mise en place d'une telle culture renforce généralement les bilans et ainsi améliore la stabilité financière, source de

rentabilité.[19] Cette amélioration s'explique en partie par une meilleure communication qui se traduit par une circulation de l'information plus exhaustive lorsque toutes les parties de l'entreprise se sentent concernés par le même enjeu.

2.2.1 Cas du covid- 19 : mesures gouvernementales

L'épidémie du covid-19 illustre les tensions de trésorerie susceptibles de frapper les entreprises. Dans ces circonstances « extrêmes » qui n'épargnent aucune d'entre elles, le gouvernement met en place différentes mesures. Nous allons en énumérer quelques-unes :

Tout d'abord, le gouvernement a mis à disposition des entreprises un prêt d'Etat (PGE). Celui-ci concerne la majorité des entreprises françaises, à l'exclusion des entreprises en procédure collective, des société Civile Immobilière et des établissements de crédit et sociétés de financement. Ce prêt vise à soutenir la trésorerie des entreprises pendant cette crise. Il est versé une fois pour l'intégralité de son montant. Les démarches sont relativement plus simples pour les petites structures comme les PME que pour les grandes entreprises. Cependant sa mise en œuvre peut s'avérer difficile. Jusqu'à aujourd'hui, on remarque que le PGE bénéficie essentiellement aux PME. Il n'y a rien de surprenant dans la mesure où ce sont elles les plus vulnérables. L'instauration d'une franchise de remboursement d'une durée d'un an concernant cette aide représente un avantage non négligeable. Elle n'oblige pas l'entreprise à commencer le remboursement immédiatement. Au bout d'un an, soit le montant prêté sera remboursé, soit son remboursement fera l'objet d'un étalement entre 1 et 5 ans. Le taux appliqué sera à hauteur du coût de refinancement de la banque augmenté du coût de la garantie de l'Etat.

[19] « *Stratégie d'optimisation de la gestion de trésorerie* », Deloitte, 2020, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/finance/ca-fr-FA-strategies-doptimisation-de-la-gestion-de-tresorerie.pdf

La BPI France a mis en place plusieurs mesures [20]:

- Un **fonds de garantie** visant à renforcer la trésorerie pendant le coronavirus et plus précisément à renforcer le FR ou consolider les crédits court terme existants
- Un **prêt rebond** (TPE, PME) et un **prêt atout** (TPE, PME, ETI). Ces financements à moyen terme sont destinés à assurer les besoins de trésorerie liés à la situation conjoncturelle et à l'augmentation exceptionnelle du BFR
- Mesure **Avance + Renfort** : il s'agit d'un financement supplémentaire pour les PME les plus en difficulté notamment quand elles ont déjà une ligne de court terme utilisée régulièrement

Ensuite, d'autres acteurs économiques tel que les banques et les organismes de financement participent au soutien des entreprises dans cette phase. Les banques proposent la médiation du crédit afin d'apporter une solution aux entreprises confrontées à un refus de financement par des établissement de crédit, puis d'accompagner les entreprises dans leurs négociations de rééchelonnement de leurs crédits, en cas de difficultés financières.

En plus des mesures gouvernementales et bancaires, l'adoption d'un comportement vigilant par les entreprises semble nécessaire. En dehors de l'aspect purement financier, à court terme, elles devront chercher à réduire ou retarder certaines dépenses notamment les dépenses fiscales et sociales. Elles devront s'axer uniquement sur les dépenses et investissement vitaux à l'activité. En fonction de la situation, elles devront mettre en place le chômage partiel. A moyen et long terme les difficultés de trésorerie se traduiront par un recentrage de l'activité et le gel provisoire des recrutements toujours dans le but de réduire au maximum les dépenses afférentes.

[20] « *Gestion de trésorerie pendant la crise* », Fideliance,2020 .

PARTIE 3 : ILLUSTRATION DES DIFFICULTES RENCONTREES DANS LA GESTION DE TRESORERIE

Dans cette partie nous allons d'abord commenter les résultats obtenus par l'enquête réalisée. Le but est d'analyser le fonctionnement de la trésorerie au sein des entreprises. Ensuite, nous nous appuierons sur deux cas de difficulté de trésorerie, nous permettant la mise en pratique de solution à proposer dans le but d'améliorer le processus.

3.1 PRESENTATION ET RESULTAT DE L'ENQUETE

3.1.1 Présentation de l'enquête

L'objectif de cette enquête[21] était d'analyser le mode de gestion de trésorerie et la place de la trésorerie dans les entreprises françaises. L'analyse se fait en deux parties : l'identification de l'entreprise puis le fonctionnement de la trésorerie (comme par exemple son importance, la personne en charge de la trésorerie, les missions de cette fonction).

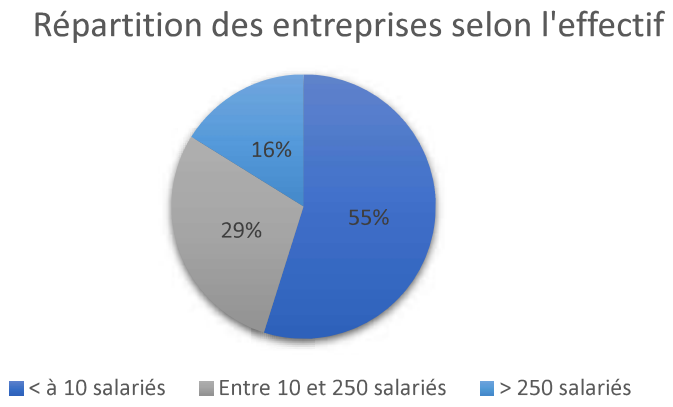
J'ai choisi de mener une enquête en réalisant un questionnaire. Ce document m'a permis d'obtenir les informations essentielles pour illustrer mon sujet qui s'intitule « L'intérêt de la gestion de trésorerie ». Pour l'établissement de ce document, j'ai sélectionné les données à collecter de sorte à obtenir des résultats interprétables venant argumenter mon propos. L'échantillon de mon questionnaire est composé d'entreprises exerçant leur activité sur le territoire nationale, quelle que soit leur taille. Les associations sont aussi prises en compte dans ce périmètre d'analyse.

La trésorerie est un sujet délicat et parfois tabou pour les chefs d'entreprise. C'est pour cela que mon questionnaire reste anonyme et que les données présentées ci-dessous sont confidentielles.

[21] Annexe 3

3.1.2 Résultats

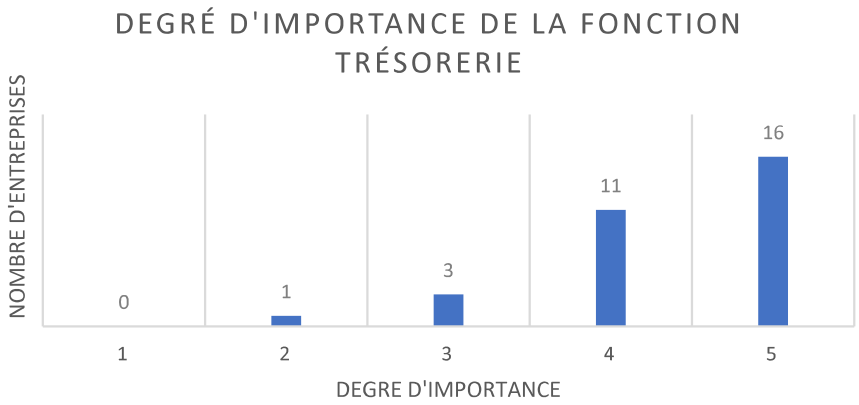
Graphique I : Répartition des entreprises selon l'effectif



L'échantillon testé comprend trente et une entreprises. Parmi elles, deux sont des associations. L'échantillon est représenté par 84 % de PME (entreprise possédant moins de 250 salariés). Les entreprises de mon échantillon répondent à des formes juridiques variées. Il s'agit essentiellement de SARL (32 %), de SAS (19 %), de SA (10 %), de SNC (6,5 %). Mais il comporte aussi des formes juridiques moins communes comme par exemple :

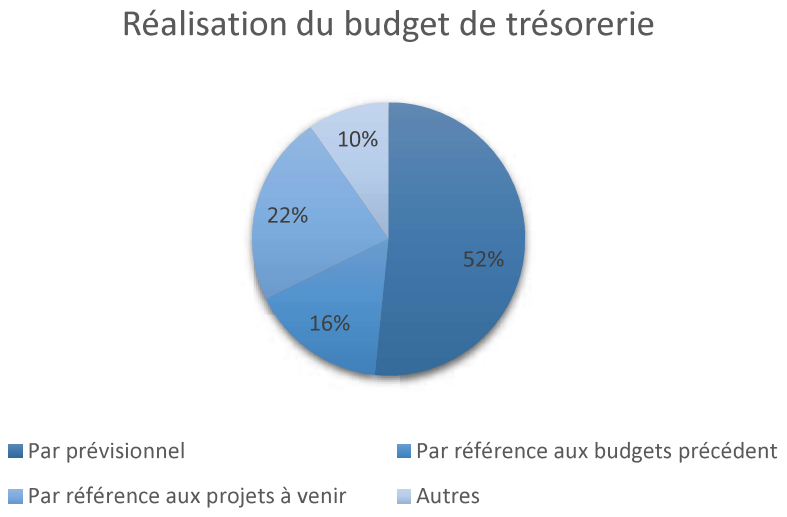
- EI : Entreprise Individuelle
- Micro- Entreprise
- OPH : Organisme d'habitations à loyer modéré
- SCI : Société Civile Immobilière
- SAEML : Société d'économie mixte
- SELARL : Société d'Exercice libéral à Responsabilité Limitée
- Société coopérative

Graphique II : Degré d'importance de la fonction de trésorerie



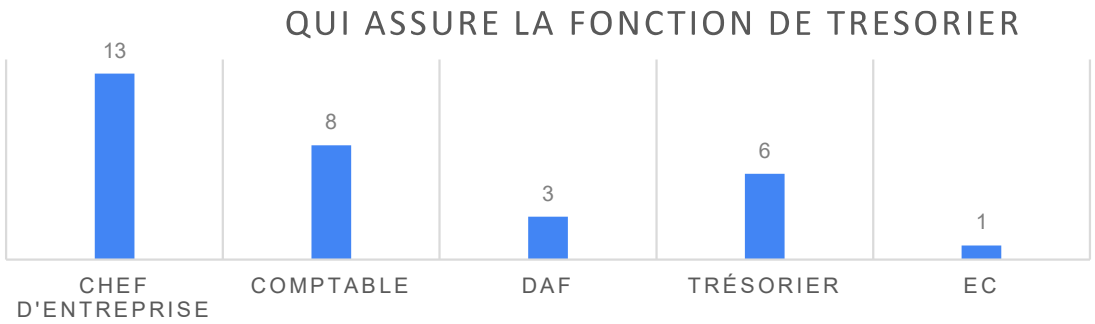
La majorité de l'échantillon considère la fonction trésorerie comme importante dans leur structure puisque vingt-sept entreprises lui attribuent la note de 4 ou 5 sur une échelle de 5. Le graphique II illustre bien l'importance accordée à cette fonction. Pourtant dans l'échantillon, quatre entreprises ne la considèrent toujours pas comme importante dans leur structure. Ce manque d'intérêt représente un véritable risque pour celles-ci.

Graphique III : Réalisation du budget de trésorerie



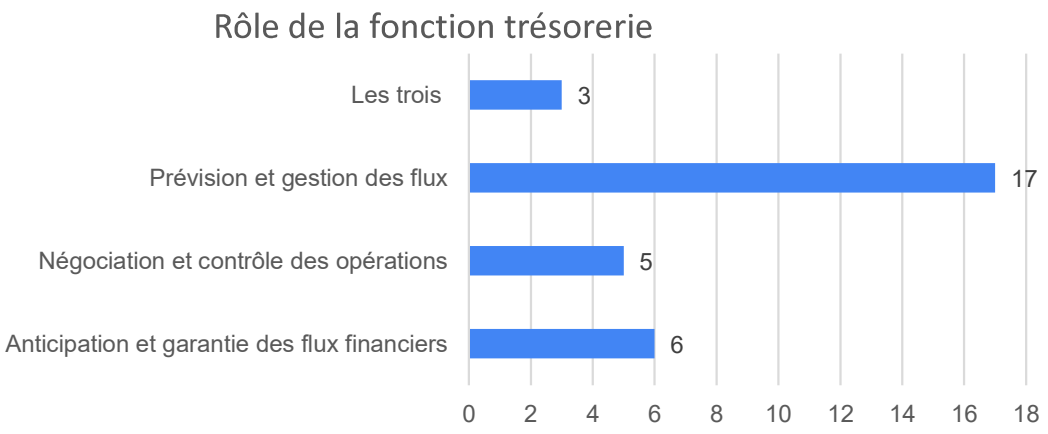
On remarque que quasiment l'intégralité de l'échantillon réalise un budget de trésorerie (90 %). Comme nous l'avons précisé le budget de trésorerie est le premier outil à mettre en place au sein de la fonction trésorerie. C'est à partir de ce document que l'entreprise va pouvoir contrôler et suivre les flux financiers. L'utilisation du prévisionnel pour établir le budget de trésorerie est la plus utilisées dans l'échantillon. 52 % d'entre elles l'utilisent.

Graphique IV : Fonction du trésorier



Ce diagramme en bâton démontre que la fonction de trésorerie est gérée à environ 42 % par le chef d'entreprise. Il est a noté que les chefs d'entreprise n'ont pas souvent toutes les compétences requises pour gérer cette fonction. De plus, l'échantillon comprend une majorité de PME, c'est sans doute pour cette raison que le chef d'entreprise est le premier au classement des personnes en charges de cette fonction. Le trésorier et le DAF viennent qu'en 3ème et 4ème position. Ces postes sont mis en place essentiellement dans les grandes structures. Selon l'enquête, les entreprises ayant un trésorier ou un DAF sont essentiellement les structures de plus de 250 salariés.

Graphique V : Rôle de la fonction de trésorerie

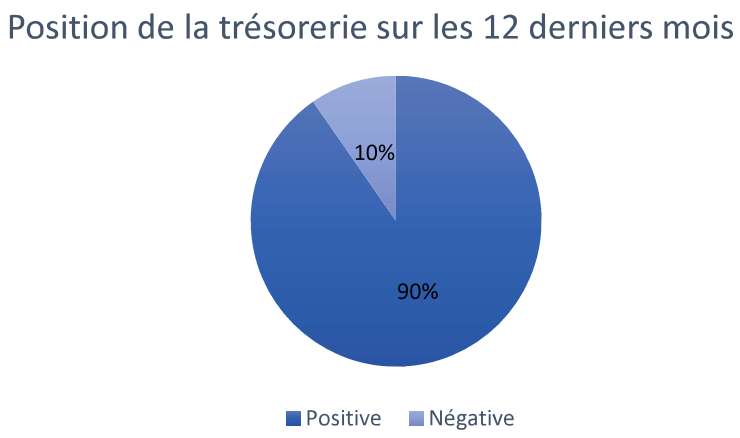


La majorité de l'échantillon considère que le rôle de la fonction de trésorerie consiste à prévoir et gérer les flux. Cette tâche paraît en effet le cœur du métier du trésorier. Cependant son rôle ne s'arrête pas aux prévisions. Les entreprises semblent occulter trop souvent les autres aspects du rôle du trésorier à savoir par exemple la négociation des conditions bancaires et le contrôle des opérations, l'anticipation et la garantie des flux financiers. Les résultats obtenus montrent que trois entreprises de l'échantillon ont considérés l'intégralité des trois tâches. Ces trois entreprises ont soit un trésorier soit un DAF dans leurs structures. Ainsi lorsque la fonction de trésorerie n'est pas supportée par une personne expérimentée dans le domaine de la trésorerie, certains aspects sont négligés dans le suivi de la gestion de trésorerie.

Graphique VI : Le suivi de la trésorerie

Pour dix-huit entreprises, le suivi de la trésorerie se fait tous les jours. Le suivi doit être régulier et quotidien, un suivi journalier est donc une bonne pratique pour éviter les problèmes de trésorerie. Cependant, douze entreprises réalisent encore un suivi mensuel. Un suivi aussi espacé démontre un intérêt limité de la trésorerie et présente un risque. Dans le cas d'impayé d'une créance client, il ne paraît pas opportun d'attendre la fin du mois pour se rendre compte de cet incident et mettre en place les mesures nécessaires.

Graphique VII : Position de la trésorerie sur les 12 derniers mois



Sur les douze derniers mois, seul 10 % de l'échantillon avait une position de trésorerie négative. Une position positive de trésorerie à elle seule ne suffit pas d'affirmer de la bonne

santé financière. Comme nous l'avons précisé précédemment, d'autres indicateurs sont à considérer tel que la rentabilité et la solvabilité.

L'atteinte des objectifs fixés dans le budget de trésorerie

Atteinte des objectifs fixés dans le budget de trésorerie	
Oui	24
Non	7

Dans l'échantillon, sept entreprises ne parviennent pas à atteindre leur prévisionnel. Cela doit les amener à remettre leur performance en cause. Il faut alors se demander pourquoi elles n'arrivent pas à être efficaces. Manquent-t-elles de rentabilité ? Rencontrent-elles des difficultés dans la gestion de leur BFR, les délais de règlement sont-ils optimaux ? Lors de l'enquête sept entreprises notent un problème de trésorerie lié à leur structure et six d'entre elles estiment qu'il s'agit d'un problème lié à la conjoncture. En cas de problème de trésorerie, elles estiment qu'elles auraient pu éviter ce problème par :

- Amélioration du financement du BFR et du FR
- Amélioration des délais clients
- Amélioration des relances
- Modification des financements par du factoring ou escompte financier
- Déblocage plus rapide de fond
- Déblocage d'une ligne de crédit
- Séparation d'une branche d'activité
- Meilleur suivi du règlement client

Les résultats de l'enquête illustrent les divergences de méthode de gestion de trésorerie selon les entreprises. On remarque alors que le développement de celle-ci est corrélé à la taille de l'organisation.

3.2 CAS DL : CREANCES IMPAYEES

3.2.1 Contexte

L'entreprise DL exerce une activité de livraison à travers le transport de colis. Elle exerce une activité de service. Le chef d'entreprise a débuté son activité avec un vieux camion. Depuis quelques temps son activité est en croissance, il a besoin d'un nouveau camion. Il décide alors de s'orienter vers la location de véhicule.

L'entreprise de location de véhicule FRD lui souscrit une location de courte durée (c'est-à-dire quelques jours). DL est un nouveau client, non répertorié dans la base de données de FRD, les conditions de locations imposent au nouveau client le paiement immédiat d'un forfait qui s'ajustera à la fin de la location en fonction de la consommation réelle (kilométrage parcouru et durée réelle de location). Rapidement, le vieux camion du chef d'entreprise DL subis de nombreuses pannes. DL est une jeune entreprise (< 1 an). Les établissements de crédits ne veulent pas le financer tant qu'il n'a pas un bilan à présenter, source de garanti pour la banque. Il n'a pas les moyens d'investir. Son choix de financement se tourne vers une augmentation de la location de véhicule. Le contrat de location courte durée bascule sur un contrat moyen terme (au mois renouvelable). FRD crée un compte client avec des conditions de règlement à la fin du mois 30 jours. Plusieurs mois s'écoulent, les règlements interviennent dans les délais. Les règlements sont environ de 900 € par mois.

Au bout de quelques mois, un premier incident de paiement survient. Un rappel téléphonique est fait une fois l'échéance du paiement passé. DL fini par payer sa facture. Le mois d'après le paiement intervient dans les délais impartis. Après un an, l'activité de DL subi à nouveau un pic de croissance. Le chef d'entreprise demande un deuxième véhicule en location de moyenne durée.

A partir de ce moment, les incidents interviennent. FRD fait des rappels téléphoniques lorsque le paiement n'intervient pas à échéance. Les relances téléphoniques ne sont pas concluantes. Ensuite deux relances écrites sont envoyées au client avec un intervalle de sept jours. Le paiement n'intervient toujours pas. En plus du non-paiement, DL se trouve toujours

en possession des deux véhicules. Au bout de presque deux mois d'impayés, FRD met en demeure DL et réclame la restitution des véhicules sous menace de porter plainte pour détournement de bien. Après plusieurs semaines, DL fini par restituer les deux véhicules.

Le bilan de la situation de FDR s'élève à 3 600 € de sommes impayées. L'entreprise découvrira quelques mois plus tard que l'entreprise DL se trouvait en liquidation judiciaire. Les 3 600 € constitue alors une perte nette pour l'entreprise de location de véhicules.

3.2.2 Faiblesses du système de recouvrement et axes d'amélioration

La situation présentée illustre l'importance de se protéger et de réaliser toutes recherches utiles avant la conclusion d'un contrat avec un nouveau client.

Tout d'abord, lorsque FRD a répertorié DL comme nouveau client, son premier réflexe est de se connecter par exemple sur « societe.com » pour vérifier l'existence juridique de l'entité. En cas de nouveau client, une fiche de renseignement doit être remplie afin de connaître et de comprendre l'activité et l'environnement dans lequel se trouve le client. On recherchera les informations suivantes : numéro SIREN, date de création, forme juridique, CA prévisionnel, RIB du client, enseigne, adresse, conditions et mode de règlement. Ces renseignements sont précieux et peuvent aider à comprendre le non-paiement du client.

Dans la situation énoncée, DL se trouvait en grande difficulté de trésorerie et finira en cessation de paiement. Pour éviter ou prévenir ce risque de cessation de paiement, FRD aurait dû s'informer de la situation du client. Lorsque la situation est mauvaise, cela permet de revendiquer une créance auprès du tribunal de commerce dans le délai légal (délai de trois mois après la publication du jugement d'ouverture). Si FRD avait suivi de près la situation de son client, elle aurait pu revendiquer sa créance et ainsi obtenir le remboursement des sommes dues. Le trésorier peut soit effectuer cette recherche manuellement, soit publier la clause de réserve de propriété inclue dans les Conditions Générales de Vente (si elle existe) au tribunal de commerce du client. Cette publication permet d'être informé automatiquement en cas d'ouverture d'une procédure.

Le suivi régulier de la position des clients est vital pour prévenir des difficultés financières. Au début du contrat, l'entreprise DL ne se trouvait pas en difficulté financière, sa situation s'est dégradée avec le temps et le mauvais suivi du poste client a entraîné une perte d'argent pour FRD. Dans cette situation, la perte a pu être absorbée par l'entreprise mais parfois le non-paiement d'une créance client peut entraîner la chute du fournisseur. C'est pourquoi le système de recouvrement des créances clients doit être considéré au premier plan des préoccupations de l'entreprise.

FRD doit tirer les leçons nécessaires de cette expérience. Elle doit mettre en place une première phase de pré-relance quelques jours avant l'échéance des paiements afin de prévenir les clients de leur obligations contractuelles. Ensuite, elle doit formaliser ses relances. Ces deux phases peuvent se traduire de la façon suivante :

- Envoi d'un document 10 jours avant l'échéance
- 1ère relance qui intervient 8 jours après la date d'échéance
- 2ème relance qui intervient 8 jours après la 1ère relance
- 3ème relance qui intervient 10 jours après la 2ème relance : il s'agit d'une lettre de « mise en demeure » recommandée avec accusé de réception

Si le paiement n'intervient toujours pas après ces quatre étapes, FRD devra saisir le juge, on entre alors dans le domaine des litiges.

Note : Dans la situation présentée, le délai entre les deux relances et l'envoie de la mise en demeure a été trop tardif.

3.3 CAS RAMD : CHOIX FINANCEMENT COURT TERME

3.3.1 Contexte

Il s'agit d'une entreprise d'aide à domicile RAMD. Il y a plusieurs années Madame JEAN crée son entreprise pour exercer individuellement son activité. L'entreprise fonctionne, les règlements clients, le paiement des fournisseurs interviennent sans problème. Au fil du temps

son activité s'accroît, sa structure passe alors à vingt salariés. Cette croissance se traduit par une augmentation du nombre de client. Etant la seule à gérer l'entreprise, le poste client devient difficile à suivre. Les règlement clients tendent à s'allonger depuis quelques temps. Cette tendance augmente les besoins de financement de RAMD. La politique de l'entreprise consiste à accompagner et maintenir un bon relationnel avec les clients. Cela se traduit notamment par l'octroi de délais avantageux pour les clients.

Madame JEAN souhaiterait déléguer le poste client afin d'éviter les relances clients, dans lequel elle ne se sent pas à l'aise. De plus, elle cherche un financement court terme pour répondre aux décalages entre les règlements clients et le paiement de ses fournisseurs. Madame JEAN souhaite résoudre cette problématique !

3.3.2 Solution envisageable

Les choix de financements court terme sont nombreux. Cependant l'un d'eux semble approprié à la situation de Madame JEAN. Il s'agit de l'affacturage, cette méthode de financement a été présentée précédemment. Elle permet en premier lieu la gestion du poste client par l'intervention d'un « factor ». Dans le cas présenté, Madame RAMD souhaite réduire son implication dans la gestion du poste client notamment de la partie recouvrement. De plus, l'affacturage permet également de financer le poste client en obtenant des liquidités rapidement. Cette méthode paraît opportune pour ses besoins.

Il existe deux types d'affacturage : l'affacturage classique et l'affacturage confidentiel. La divergence entre ces deux types de financement repose sur l'information que l'on souhaite transmettre aux clients. Dans l'affacturage classique, le client payera directement au factor. Le client est informé de cette relation tripartite. Dans l'affacturage confidentiel, le client n'est pas informé du recours au factoring. Le choix entre ces deux méthodes reposera sur le souhait ou non de Madame JEAN à divulguer le recours à ce moyen de financement.

Le contenu du contrat d'affacturage comprend un certain nombre de mentions :

- Constitution d'un fond de garantie : il permet de garantir le factor contre un impayé. Il garde une partie du financement pour se prémunir de ce risque.
- La commission d'affacturage
- La quittance subrogative (juridique)

Cependant, le recours au factoring doit être utilisée à bonne escient. Madame JEAN doit au préalable, se poser les questions suivantes : Pourquoi ai-je recours au factoring ? Le poste client doit-il être externalisé totalement ou partiellement ? Il semble intéressant de mettre en place le factoring afin de réduire l'implication de Madame JEAN dans le poste client. L'affacturage classique semble pertinent dans la mesure où elle ne souhaite pas réaliser la mission de relance des impayés. Ainsi le factor sera chargé de récupérer les règlement clients. Cependant il est a noté que ce système de factoring fait perdre l'information à Madame JEAN sur le suivi du règlement dès qu'elle transmet la facture au factor. Il paraît important d'instaurer une relation de confiance avec le factor afin d'éviter tout litige. Ensuite, il peut être judicieux de recourir à cette méthode pour un montant minimum de créances, par exemple celle supérieures à 500 €.

Le recours à l'affacturage représente un coût interne pour RAMD mais il permet de répondre aux besoins de Madame JEAN à savoir l'externalisation du poste client et un financement rapide pour répondre aux décalages de paiement. De plus, l'affacturage reste un financement moins coûteux que le découvert bancaire, par exemple. Dans cette situation, il existe une facture donc le risque est moins élevé que le découvert.

<u>Note</u> : Dans le cas où l'entreprise est souvent soumise à des impayés ou si celle-ci contracte une relation avec un client douteux, le recours à une assurance-crédit peut être judicieux. L'assurance-crédit permet de prendre en charge tous les types de cas d'impayés. De plus en concluant cette assurance auprès du factor, celui-ci nous renseigne sur la solvabilité des clients. Cette assurance peut être intéressante lorsque l'entreprise contracte de nouvelles relations commerciales.

CONCLUSION

L'évènement sanitaire que nous vivons actuellement avec la crise du covid-19 remet un coup de projecteur sur l'importance de la fonction financière dans les entreprises. Au cours des quarante dernières années, son évolution a été exponentielle et témoigne de son importance. De nouvelles préoccupations ont vu le jour sur la fonction de trésorerie et entraînent des questionnements sur sa mise en pratique dans les organisations.

Il est prouvé que les entreprises ont des fonctionnements différents, dus à leurs secteurs d'activité ou dus à leurs tailles. Malgré cela, le maintien de la pérennité de l'entreprise reste l'objectif de chacune, et nécessite l'adoption d'une conduite de cash qui vise à considérer :
« The cash is king ».

Ce travail de recherche m'a permis de mettre en lumière l'idée selon laquelle, il n'existe pas une seule façon de faire. Plusieurs paramètres sont à considérer, une multitude de solutions peuvent être envisagées selon les particularités de chaque entreprise. L'exposition aux risques et la multitude de solutions proposées complexifie les choix de gestion des entreprises notamment pour les petites structures. La nature de la difficulté de trésorerie peut provenir de sources diverses.

D'un point de vue comptable, les solutions qui s'offrent aux entreprises peuvent être de nature financière et organisationnelle. L'efficacité de ces deux leviers est reconnue dès lors que la tension provient d'un problème propre à la fonction de trésorerie. Dans le cas contraire, les leviers applicables sont modifiés. Il sera alors nécessaire d'appréhender et d'analyser d'autres fonctions (marketing, ressources humaines, production, …) de l'organisation pour comprendre et résoudre les difficultés.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Desbrières, Evelyne, Phillipe, Poincelot, *Gestion de trésorerie Ed.2,* EMS Editions, 2015.

Jean-François, Phillipe, Rousselot, Verdié, *Gestion de trésorerie Ed.2*, Dunod, 2017.

Bruslerie, Catherine, Elliez, Hubert de La, *Trésorerie d'entreprise : gestion des liquidités et des risques Ed.4*, Dunod, 2017.

Josée ST PIERRE, *Gestion financière des PME*, Théories et pratiques - 2e édition, 2018.

Articles

Anthony DHIEUX, « L'influence de la gestion du besoin en fond de roulement sur la performance des PME françaises », *la revue du financier*, le 1er mars 2015.

« Financement des PME et TPE, mode d'emploi », *Profession CGP,* le 1 juin 2015.

Revues financières

Benjamin QUATRE et Jean-François PONS, « L'impact de Bâle III sur les prêts aux PME : l'heure de vérité approche », *revue d'économie financière*, 2014/2 (n°114), (page 233-240), https://www.cairn.info/revue-d-economie-financiere-2014-2-page-233.htm

Marcel DAMA DIE, « Caractéristique de l'entrepreneur et défaillance des entreprises de la filière du livre au Cameroun », *revue de l'entreprenariat,* 2016/3-4 (vol15), (page 283-309), https://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2016-3-page-283.htm

Michel DIETSCH, « Les PME et les conditions bancaires », *revue d'économie financière*, 1989, (page 72-85), https://www.persee.fr/doc/ecofi_0987-3368_1989_num_10_2_1609

Julie BOUMAR, « La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel », *Vie et sciences de l'entreprise*, 2010/3-4, (N°185/186), (page 13-26), https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2010-3-page-13.htm

Éric SEVERIN, Phillipe DU JARDIN, Phillipe LU, « Gestion du crédit client des sociétés en difficulté financière et coûts indirects de faillite : le cas des TPE françaises », *Revue des Sciences de Gestion*, le 1 mai 2016.

Articles internet

Bernard BILLAUDOT et Denis CLERC, « *Comment mesurer l'impact de la crise du Covid-19* », le 4 mai 2020, https://www.alternatives-economiques.fr/mesurer-limpact-de-crise-covid-19/00092690

« *Baromètre des TPE/PME dans l'économie française en 2019* », Les échos solutions, 21 janvier 2020, https://solutions.lesechos.fr/compta-gestion/c/barometre-des-tpe-pme-dans-leconomie-francaise-en-2019-19385/

« *Stratégie d'optimisation de la gestion de trésorerie* », Deloitte, 2020, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/finance/ca-fr-FA-strategies-doptimisation-de-la-gestion-de-tresorerie.pdf

« *Coronavirus : les grandes dates de l'épidémie du Covid-19 en France et dans le monde* », Sud-Ouest, 2020, https://www.sudouest.fr/2020/04/02/coronavirus-les-grandes-dates-de-l-epidemie-dans-le-monde-7382331-5022.php

Sites internet

« Loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie », version consolidée au 15 mai 2020, https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=?cidTexte=JORFTEXT000019283050&dateTexte=&oldAction=rechJO

« *Finalisation des réformes Bâle III* », ACPR, Banque de France, le 30 janvier 2018, https://acpr.banque-france.fr/finalisation-des-reformes-bale-iii-1

Webinaire

« *Gestion de trésorerie pendant la crise* », Fideliance, 2020.

ANNEXES

Annexe 1 : Exemple d'un plan de trésorerie

https://vivaciousyour.wordpress.com/2014/01/21/je-me-lance-2eme-partie-2/

PLAN DE TRESORERIE

	1er mois	2è mois	3è mois	4è mois	5è mois	6è mois	7è mois	8è mois	9è mois	10è mois	11è mois	12è mois
1. SOLDE EN DEBUT DE MOIS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. ENCAISSEMENTS												
2A. D'exploitation												
Chiffre d'affaires encaissé												
……												
2B. Hors exploitation												
Apport en capital												
Apports en comptes courants d'associés												
Emprunts à moyen et long terme												
……												
A. TOTAL ENCAISSEMENTS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. DECAISSEMENTS												
3A. D'exploitation												
Paiement des achats et sous-traitance												
Loyer												
Assurances												
Fournitures, eau, énergie…												
Autres charges externes												
Salaires bruts												
Charges sociales												
Impôts, taxes et versements assimilés												
Impôts sur les bénéfices												
TVA versée…												
Charges financières												
……												
3B. Hors exploitation												
Immobilisation (investissements)												
Remboursement d'emprunts												
B. TOTAL DECAISSEMENTS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. SOLDE DU MOIS = A-B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Annexe 2 : Exemple d'un tableau de bord

https://dogsraregu.ga/logiciel-de-tableau-de-bord-kpi-excel

Annexe 3 : Lien vers questionnaire réalisé

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSceUPvrstV5WxgpCiSFu7YEvIQDPWGEKzO4EPqcsUCmRG_Eg/viewform?usp=sf_link