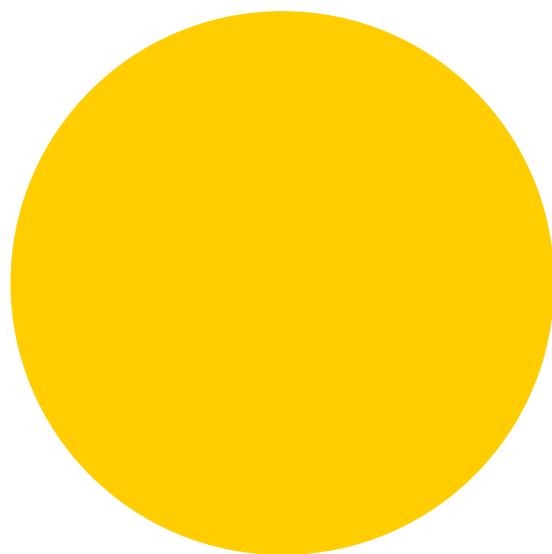




TPE / PME, tout savoir sur :

La gestion de votre trésorerie

INTRODUCTION

Pour une très grande majorité des dirigeants de petites entreprises, le sujet de la trésorerie est essentiel. Garante de la pérennité d'une société, elle est aussi essentielle aux investissements, qu'il s'agisse de s'agrandir ou d'innover. Aujourd'hui, il est cependant plus compliqué d'accéder au crédit : 21% des entreprises ont rencontré des difficultés d'accès au financement courant en 2023 (*Baromètre Bpifrance Le Lab et Rexecode, 2023*).

Dans ce contexte, il est ainsi important de connaître les clés pour bien gérer sa trésorerie, au quotidien comme sur le long terme.

L'ambition de ce livre blanc est de guider les chefs d'entreprises et leurs interlocuteurs dans la réalisation de cet objectif.



→ Les sorties (parfois appelées “*cash burn*”, “*burn rate*” ou “*érosion des capitaux*”) englobent toutes les dépenses, comme les salaires, les achats de matières premières, les investissements, les cautions ou la gestion du stock. Au démarrage, les dépenses dépassent souvent les entrées, demandant un financement interne ou externe (prêts, avances, subventions ou levées de fonds). Le calcul des sorties doit comprendre une marge, afin de faire face aux imprévus (hausse des prix de l'énergie, remplacement d'un poste informatique, départ d'un collaborateur...).

9 à 12 mois : Niveau de trésorerie recommandé avant de chercher de nouvelles sources de financement

→ Les entrées de trésorerie sont toutes les sources d'argent qui affluent dans l'entreprise, provenant de diverses origines, telles que la vente de produits ou de services, les créances encaissées, les subventions, les ventes d'actifs, les financements externes et les revenus hors activité principale. Surveiller attentivement ces entrées pour garantir la liquidité et l'efficacité financière de votre entreprise permet de maintenir ses activités rentables. Le niveau de trésorerie se mesure grâce à une analyse des flux : le calcul du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est un indicateur classique. Il est recommandé de projeter sa trésorerie sur 9 à 12 mois au minimum afin de pouvoir anticiper son développement. Au-delà de 24 mois, prévisionnel et réalité sont difficilement cohérents.

BFR = stocks + créances - dettes fournisseurs



1.

DIRIGEANT, CHEF D'ORCHESTRE

Dans les petites entreprises, le dirigeant est le représentant de la société qui élabore la stratégie de l'entreprise dans tous les domaines d'activités, en particulier dans le domaine financier avec la gestion de la trésorerie.

Sa mission principale est de garantir que les finances sont bien gérées avec un suivi quasiment quotidien, évitant tout déséquilibre ou dysfonctionnement. C'est la personne qui est responsable du "cash" et qui va également former les équipes aux meilleures pratiques.

En fonction de la taille de l'entreprise et de sa croissance, ce rôle peut être transmis à un(e) Directeur(ice) ou un(e) Responsable Administratif et Financier (DAF ou RAF) ou à un membre de l'équipe comptable. Il est dans tous les cas recommandé d'avoir une personne dédiée pour vous aider à gérer le budget et la trésorerie de votre entreprise, surtout si votre modèle économique est singulier, ou bien que vous devez gérer des taux de change.

En seconde position viennent les **collaborateurs** et **collaboratrices** de l'entreprise, qui représentent souvent une charge fixe importante des flux de trésorerie : les salaires (fixes, variables, primes) sont à payer tous les mois, qu'importent les rentrées de capitaux. De plus, il est nécessaire que tou(te)s soient formé(e)s aux bonnes pratiques de dépenses ainsi qu'aux outils facilitant leur suivi. Romain Régnier, fondateur et PDG de mangas.io, a par exemple mis en place un système de gestion du budget d'équipe avec des cartes bancaires dédiées. Chaque responsable d'équipe est aussi responsable de la gestion de ses propres dépenses et de l'archivage de ses reçus.



2.

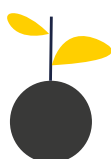
PREMIER CONSEIL : L'EXPERT-COMPTABLE

Le **comptable** ou l'**expert-comptable** est le partenaire essentiel d'une TPE / PME. Son rôle est d'aider à établir des prévisions de trésorerie, suivre les flux de trésorerie, analyser les dépenses et les revenus, et fournir des conseils fiscaux pour optimiser la gestion financière de l'entreprise, en collaboration avec le responsable financier de l'entreprise (DAF/RAF ou dirigeant).

C'est aussi celui qui effectue le "*stress test*" de l'entreprise, c'est-à-dire qu'il envisage les pires scénarios possibles pour les mois, voire années à venir : par exemple, si pendant les 6 prochains mois l'entreprise ne peut rien vendre, est-elle suffisamment solide ? Si non, doit-elle prévoir une solution de financement ?

Il est en général conseillé de "*financer tout ce qui est finançable*" pour alimenter ses réserves de trésorerie. Cela permet d'anticiper les imprévus et de garder un temps d'avance sur les remboursements à venir. Il faut également garder en tête que les banques financent majoritairement les investissements et plus rarement le besoin en fonds de roulement (BFR).

Pour un dirigeant de petite entreprise (TPE), il est primordial d'établir des relations solides avec son expert-comptable, qui apportera un éclairage unique et des connaissances spécialisées pour maintenir une trésorerie saine. Par exemple, le seul sujet du recouvrement de la TVA demande une bonne connaissance de la législation, une rigueur importante et un suivi régulier. Le risque pour le niveau de trésorerie peut être important en cas de mauvaise gestion.



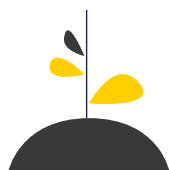
3.

CLIENTS : AU CENTRE DES PRÉOCCUPATIONS

Les clients influencent fortement la trésorerie de votre entreprise car ce sont eux qui seront à l'origine d'entrées d'argent sur les comptes de votre entreprise. Pour maintenir un flux de trésorerie positif, il est important d'établir des politiques de facturation claires et de gérer les conditions de paiements accordés à chacun d'entre eux, que ce soit des clients particuliers (B2C pour "*Business to consumer*") ou des entreprises (B2B pour "*Business to business*").

La politique des prix d'une entreprise influe sur sa trésorerie de plusieurs manières. Des prix trop bas peuvent réduire la marge bénéficiaire, tandis que des prix trop élevés peuvent dissuader les clients. Les délais de paiement, la stratégie de fixation des prix, la concurrence et la réaction des fournisseurs sont d'autres facteurs à considérer. Une mauvaise gestion des prix peut affecter la rentabilité, les volumes de vente, les coûts et les relations commerciales, impactant ainsi la trésorerie de l'entreprise. Il est donc essentiel de trouver un équilibre pour maintenir une trésorerie saine à court et à long terme.

Par ailleurs, établir une politique de remboursement claire est utile pour gérer les situations conflictuelles, sans que cela impacte votre trésorerie de manière trop importante.

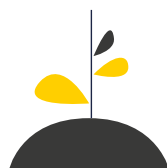


Autre problématique régulière : le non-paiement des factures, qui peut parfois prendre des proportions considérables et mettre dans le rouge une entreprise qui pourtant tourne bien.

Afin d'éviter ce genre de situation, plusieurs pratiques sont possibles :

- La mise en place d'un outil automatique pour les relances clients peut vous aider à aborder ces discussions parfois difficiles sous un angle plus "neutre".
- Faire l'analyse du risque de son portefeuille client : il s'agit d'évaluer la probabilité de non-paiement ou de retard de paiement de chaque client afin de ventiler les risques potentiels.
- Enfin, dans le but d'anticiper ces versements, il est également possible d'utiliser un modèle d'abonnement ou de pré-paiement pour assurer un flux de trésorerie régulier.

En dernier recours, l'affacturage vous permet de vendre les factures impayées à une société spécialisée, permettant ainsi de recevoir rapidement de l'argent liquide plutôt que d'attendre les paiements de ses clients, tout en lui transférant la responsabilité du recouvrement des paiements.



4.

FOURNISSEURS ET PARTENAIRES : CLÉS DE VOUTE

Vos fournisseurs et partenaires sont des éléments nécessaires pour maintenir l'entreprise en mouvement.

L'idéal pour une gestion de trésorerie saine et responsable vis-à-vis de vos fournisseurs est de discuter des conditions de paiement afin d'anticiper les règlements (modélisés dans le prévisionnel de trésorerie) et de payer à l'échéance la plus tardive possible pour limiter les sorties, dans la limite légale de 45 jours fin de mois, ou 60 jours à partir de la facturation.

Selon les entreprises, vous pouvez aller jusqu'à négocier de potentielles remises pour un paiement anticipé et des arrangements flexibles qui peuvent aider à étaler les paiements, au cas où vous auriez besoin de plus de souplesse.

En cas de retard, notamment dans le cas d'une attente de financements à venir (comme une levée de fonds), vous pouvez demander un délai de quelques jours à quelques semaines, voire plusieurs mois avec des conditions contractuelles. Si, même avec ces délais, vous n'étiez pas en mesure d'honorer vos factures, une médiation peut être demandée avant la poursuite en justice. Dans tous les cas, maintenir une communication claire, transparente et respectueuse avec vos partenaires vous sera toujours d'une grande aide dans vos collaborations.

Ce n'est pas toujours un réflexe, mais devenir partenaire d'une association ou d'une fédération professionnelle peut être utile pour renforcer le partage de bonnes pratiques et d'opportunités sur un marché donné, comme la Confédération Générale de l'Alimentation en Détail (CGAD), la FEB (Fédération des Entreprises de Boulangerie), CAPEB (syndicat patronal de l'artisanat du bâtiment), et bien d'autres.



5.

BANQUE : AU SERVICE DE LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

La banque fournit le capital nécessaire pour la croissance et assure la stabilité financière, réduisant ainsi les frottements.

Lors de votre ouverture de compte bancaire professionnel, un gestionnaire de compte va être attribué à votre entreprise. Cette personne va alors vous fournir des informations sur les produits bancaires, les lignes de crédit, les prêts et autres options de financement qui peuvent aider à gérer votre trésorerie et vos besoins en liquidités. Les modalités de découvert peuvent également être discutées, vous permettant ainsi de naviguer à flots, même lors des mois mouvementés.

Les banques en ligne ont des avantages et des inconvénients : en raison du faible nombre d'interactions humaines, les négociations et conseils sont plus compliqués à avoir, notamment pour demander des découverts, impossibles sur la plupart de ces nouveaux acteurs. Cependant, ces solutions, généralement très technologiques, peuvent représenter un atout grâce aux solutions intégrées permettant par exemple de mettre les reçus et de les automatiser avec un système comptable.



6.

POUR ALLER PLUS LOIN :



ÉTAT :

En France, l'État veille à ce que l'entreprise suive les voies légales, contribuant ainsi à la fluidité de la circulation financière au global. Il existe de nombreuses aides auxquelles les entreprises ont le droit, il suffit de se renseigner auprès de sa ville, son département, sa région, et son/sa chargé(e) d'affaire Bpifrance.

En période compliquée, vous pouvez en parallèle demander des flexibilités via votre interface gouvernementale :

→ Il existe par exemple des moyens de moduler vos paiements des charges à l'URSSAF. Par exemple, lors du paiement des salaires, les charges URSSAF comprennent une part salariale et une part patronale. La part salariale doit toujours être payée à temps, mais il est possible de différer le paiement de la part patronale en en faisant la demande mois par mois.

→ En ce qui concerne la TVA, il est souvent possible d'échelonner les paiements, à condition de s'assurer que l'ensemble de la TVA due soit payé sur l'année, ce qui permet de gérer plus facilement la trésorerie.





AVOCAT

L'avocat a pour mission de protéger votre entreprise, en veillant à ce que l'entreprise respecte toutes les obligations comptables, fiscales, sociales et juridiques de votre secteur d'activité. En l'occurrence, il garantit la bonne forme juridique et le régime d'imposition adapté à la structure de l'entreprise. Il intervient rarement pour les TPE et PME, sauf dans le cas d'une urgence comme un litige. Dans le cas particulier des relances pour impayés, le moment opportun pour solliciter l'avis d'un avocat se situe généralement après avoir effectué plusieurs relances infructueuses. À ce stade, l'intervention de l'avocat prend la forme d'une communication plus formelle, étoffée par un cadre juridique. Cela peut contribuer à résoudre la situation mais la relation avec le client visé peut en être affectée par la suite.





ACTIONNAIRES

Les actionnaires contribuent en capital dans l'objectif d'accélérer la croissance de l'entreprise.

Ouvrir le capital d'une entreprise est une décision stratégique majeure qui implique l'invitation d'investisseurs externes à détenir une part de propriété dans la société. Cette démarche vise principalement à mobiliser des capitaux supplémentaires pour financer la croissance ou d'autres projets d'entreprise et comporte des avantages comme des inconvénients en termes de contrôle, de responsabilités et de dilution de la propriété. Le choix de la méthode dépend des objectifs de l'entreprise, de sa stratégie de croissance et de sa capacité à gérer des investisseurs externes.

"Avec mon activité saisonnière, pour anticiper un trou de trésorerie de 40 000 € à venir, j'ai tout de suite adapté mon modèle économique. J'ai fait entrer un associé au capital de ma société, lancé une levée de fonds citoyenne, et modifié mon modèle économique", nous partage Alice Nguyen, fondatrice de Kem Glaces.





Bonnes pratiques

1.

DIRIGEANT OU RESPONSABLE FINANCIER (RAF, DAF)



Suivi des dépenses

- Suivre les dépenses au quotidien
- Équilibrer entre les besoins en trésorerie à court terme et les investissements à long terme
- Établir des stratégies pour éviter les pénuries de trésorerie et les excédents inutiles
- Établir une vision à long terme, idéalement 9 à 12 mois
- Se préparer aux variations saisonnières des flux de trésorerie
- Trouver des solutions de financement dès le début pour anticiper les besoins de trésorerie (emprunt, levée de fonds, leasing, etc)



Outils

- Avoir un bon outil de pilotage *(avec catégorisation du type des dépenses)*
- Scinder les comptes encaissement et décaissement, incluant le suivi de toutes les dépenses avec leurs justificatifs
- Automatisation des tâches liées à la trésorerie pour gagner en efficacité



Équipe

- Former les équipes pour les sensibiliser au sujet de la trésorerie
- Répartir un budget par équipe



Collaborateurs

- Partager les bonnes pratiques de dépenses
- Les former aux outils
- Contrôler les dépenses et éliminer les gaspillages
- Nommer un responsable du suivi de la trésorerie si besoin



2.

LES PARTENAIRES DE VOTRE RÉUSSITE

→ Experts-comptables

- Faire un suivi de la trésorerie avec la personne responsable en interne
- Prévoir des réserves de trésorerie
- Tester des hypothèses extrêmes pour vérifier si le modèle économique tient la route (stress test)

→ Fournisseurs et Partenaires

- Négocier avec les fournisseurs pour des conditions de paiement favorables
- Planifier les paiements et prioriser les factures
- Soigner sa communication avec ses fournisseurs pour éviter les procédures juridiques de recouvrement
- Rejoindre une association ou une fédération professionnelle

→ Clients

- Optimiser les politiques de tarification et des conditions de paiement
- Encourager les paiements anticipés et les acomptes
- Utiliser des outils pour automatiser la facturation (et les relances)
- Gérer les créances clients et techniques de recouvrement
- Mettre en place de l'affacturage si besoin
- Prévoir une politique de compensation en cas de litiges, afin de pouvoir les inclure dans les prévisions

→ Banques

- Entretenir de bonnes relations avec votre banquier pour obtenir des autorisations de découvert
- Se renseigner sur les options sur vos comptes bancaires
- Se renseigner sur les solutions de financement dont vous pouvez bénéficier (*crédit, crédit-bail, ligne de trésorerie, découvert, etc.*)



3.

ET POUR ALLER PLUS LOIN

→ États

- Se renseigner et demander les aides auxquelles vous avez droit
- Ne pas hésiter à communiquer avec l'URSSAF ou les impôts (au sujet de la TVA) pour demander un assouplissement

→ Avocat

- Partager vos difficultés avec votre conseil juridique
- Adapter votre protection juridique
- Avoir une approche proactive et discuter régulièrement avec votre conseil

→ Actionnaires

- Se renseigner sur les conséquences de l'ouverture de son capital
- Rédiger un pacte d'actionnaire avec son avocat & son expert-comptable
- Anticiper les délais d'ouverture de son capital (9 mois en général)
- Anticiper une relation de long terme avec ses actionnaires (*par exemple, la durée de détention d'un fonds d'investissement est de plus de 5 ans en moyenne - source Les Échos*)



CONCLUSION

Chaque partie prenante joue donc un rôle crucial pour maintenir l'entreprise en mouvement. La moindre défaillance dans l'un de ces éléments peut perturber l'ensemble du système, perturbant ainsi la stabilité financière de la TPE.

Même si être dirigeant de TPE / PME est souvent un jeu d'équilibriste pour faire en sorte que toutes ces composantes fonctionnent en harmonie, une bonne connaissance de cet écosystème fera de vous un funambule hors pair !

**Merci à Alice Nguyen, fondatrice de [Kem Glaces](#), Romain Régnier, fondateur et CEO de [Mangas.io](#) et Charles Touboul, DAF externalisé chez [2C Finance](#), pour leurs témoignages et leurs expériences de gestion de trésorerie.*

