



PILOTER LA TRÉSORERIE DE SON ENTREPRISE : UN ENJEU ESSENTIEL !

Charlotte Le Gall
Manager chez Sycomore Advisory

Anticiper l'évolution des fonds disponibles de l'entreprise grâce aux prévisions de trésorerie est un atout essentiel pour le dirigeant d'entreprise, lui permettant d'éviter de nombreux écueils et de réagir à temps si besoin.

L'ESSENTIEL

- ▶ Le pilotage de la trésorerie n'est, bien souvent, pas la priorité du dirigeant (particulièrement de TPE ou de PME, mais également de nombreuses ETI), qui ne dispose pas des équipes suffisantes pour se consacrer à ce chantier en permanente évolution.
- ▶ Pourtant, les prévisions de trésorerie sont indispensables car elles permettent, notamment, de construire, avec plus de substance, sa stratégie, d'anticiper au mieux les difficultés, de faciliter la prise de décision en matière d'investissements ou encore de communiquer de manière transparente et constructive avec les partenaires financiers de l'entreprise.
- ▶ Si l'entreprise ne dispose pas du temps nécessaire à l'élaboration et à la révision des prévisions de trésorerie, elle peut se faire accompagner par un directeur financier à temps partagé sur ce sujet. Il existe, par ailleurs, des outils qui l'aideront dans cet exercice.

POURQUOI EST-IL NÉCESSAIRE DE PILOTER LA TRÉSORERIE DE SON ENTREPRISE ?

Disposer de prévisions de trésorerie fiables permet au dirigeant de prendre des décisions en adéquation avec les ressources de l'entreprise. Une bonne connaissance des engagements récurrents et du cash, c'est-à-dire de la trésorerie, généré par l'activité normative de l'entreprise permet de prendre des décisions éclairées en matière d'investissement ou de financement, mais également en termes de négociation des délais de paiement qui ont un impact direct sur ce cash/cette trésorerie.

C'est aussi un bon moyen d'orienter les plans d'action de son équipe opérationnelle sous le prisme d'un objectif quantifiable commun qu'il est important de respecter.

Enfin, des prévisions de trésorerie apportent de la transparence et de la crédibilité face aux partenaires financiers de l'entreprise.

La gestion du cash est donc un enjeu essentiel pour une entreprise ayant besoin de visibilité, quelle que soit son étape de développement. Car une « impasse de trésorerie » non anticipée a des conséquences très négatives qui peuvent aller jusqu'au défaut de paiement et... au dépôt de bilan.

QUELS SONT LES HORIZONS DES PRÉVISIONS DE TRÉSORERIE ?

Les prévisions de trésorerie se déclinent selon trois horizons/visions, chacun(e) avec un objectif différent.

Une vision annuelle

Les prévisions de trésorerie peuvent être élaborées selon une vision annuelle, sur un horizon de 3 à 5 ans au travers d'un tableau de flux de trésorerie.

Cette approche permet, notamment, de définir la stratégie financière de l'entreprise et d'établir un plan de financement adapté aux ambitions stratégiques de la direction générale.

Une vision mensuelle

Elles peuvent également être construites selon une vision mensuelle, sur l'horizon du budget

annuel ou biennuel de l'entreprise au travers de ses encaissements, décaissements et de son solde de trésorerie fin de mois.

Cette approche permet, notamment, à l'entreprise d'avoir une bonne visibilité sur ses besoins en financements court terme (découvert autorisé, escompte, Dailly, factor, etc.) et de les négocier en temps utile auprès de ses partenaires bancaires.

Une vision quotidienne

Elles peuvent, enfin, être élaborées selon une vision quotidienne, reposant sur la mise à jour de l'ensemble des données bancaires de l'entreprise, afin de tenir compte des temps d'encaissements et de décaissements de ses partenaires bancaires en fonction des différents moyens de paiement.

Cette approche permet d'optimiser les soldes de trésorerie entre les différents comptes bancaires de l'entreprise (ou du groupe dans le cadre d'un cash-pooling ; voir interview ci-après).

POURQUOI EST-IL IMPORTANT D'INSTAURER UNE « CULTURE CASH » AU SEIN DE L'ENTREPRISE ?

La trésorerie est vitale pour une entreprise. Sans trésorerie, elle ne peut exister. Elle est un levier essentiel permettant de développer sereinement l'activité.

À ce titre, il est donc important de diffuser une « culture cash » solide au sein de tous les services de l'entreprise. Il s'agit de sensibiliser l'ensemble des acteurs internes, leur faire comprendre l'importance de la trésorerie et de l'impact de leurs actions sur celle-ci.

Pour piloter au plus juste la trésorerie et réaliser des prévisions robustes, il est impératif d'instaurer une culture cash solide et partagée qui, en période faste, va permettre de faire des choix pertinents en matière de développement et qui, en période d'incertitudes, va permettre à l'entreprise d'affronter les aléas avec une vision claire des enjeux et des moyens disponibles.

Communication, sensibilisation, adhésion et contribution sont les maîtres mots de la culture cash.

COMMENT ET POURQUOI UTILISER LES PRÉVISIONS DE TRÉSORERIE POUR COMMUNIQUER AUPRÈS DE SES PARTENAIRES FINANCIERS ?

Les prévisions de trésorerie sont un excellent support permettant d'assurer un dialogue constructif et une relation de confiance avec les partenaires financiers de l'entreprise. Cette relation est plus que jamais importante lorsque l'entreprise traverse un moment critique, une phase d'incertitude et qu'elle a besoin d'un soutien financier.

Il est donc important de communiquer régulièrement avec ses partenaires financiers sur la stratégie de l'entreprise, sur son potentiel de croissance ou, a contrario, sur ses phases de consolidation de l'existant. Établir une relation

humaine permettra d'échanger sereinement sur toutes les opérations de l'entreprise en s'appuyant sur le budget opérationnel et de trésorerie de cette dernière.

QUI SONT LES PARTENAIRES FINANCIERS

DE L'ENTREPRISE ? Lorsque nous évoquons les partenaires financiers, il ne s'agit pas uniquement du banquier, qui reste malgré tout le premier acteur vers lequel se tourner en cas de difficulté. Il est nécessaire de le rencontrer plusieurs fois dans l'année afin de lui exposer la dynamique de l'entreprise et de la rendre vivante au travers, notamment, des prévisions d'exploitation et de trésorerie. Mais d'autres partenaires financiers de l'entreprise sont également à ne pas négliger : actionnaires, obligataires, assureurs-crédit... Ces partenaires ont aussi besoin de disposer d'une information précise et régulière sous la forme d'indicateurs clés tels que des prévisions de chiffre d'affaires, de résultat et de trésorerie.

COMMENT BIEN PILOTER LA TRÉSORERIE DE SON ENTREPRISE ?

Pour savoir, en pratique, comment gérer efficacement la trésorerie de son entreprise, Charlotte Le Gall, spécialiste de ce sujet, répond à nos questions complémentaires à l'article figurant en pages précédentes.

Comment fiabiliser les prévisions de trésorerie ? Suffit-il de comparer régulièrement les écarts entre les flux prévisionnels et les flux réels ?

Pour fiabiliser les prévisions de trésorerie, je conseille de confronter le budget mensuel de trésorerie réalisé par le service financier de l'entreprise aux soldes bancaires réels fin de mois. Cela suppose, bien évidemment, une révision budgétaire mensuelle, à réaliser en lien étroit avec tous les services de l'entreprise afin de disposer d'un niveau de détail relativement fin, à conjuguer avec la vision macro dont dispose le directeur administratif et financier (DAF), sur les différents enjeux stratégiques et financiers de l'entreprise.

La trésorerie de l'entreprise peut-elle se dégrader lorsque l'activité augmente ?

Oui, bien sûr. Qui dit progression de l'activité dit également progression des créances clients et des stocks de l'entreprise, particulièrement s'il s'agit d'une entreprise industrielle, pouvant dégrader le besoin en fonds de roulement (BFR) de l'entreprise et, ainsi, sa trésorerie. Cela s'applique surtout aux entreprises n'ayant pas suffisamment anticipé la hausse de leur activité, ni optimisé la gestion de leur poste clients, de leurs stocks et/ou de leur poste fournisseurs. C'est pourquoi le cabinet Sycomore Advisory a décidé de développer une nouvelle offre en ce début d'année 2023 basée sur l'identification des leviers d'optimisation du BFR des entreprises, la mise en place de plans

d'action et la co-construction d'une culture cash pérenne.

Quels sont les principaux indicateurs de gestion de trésorerie ?

Le premier indicateur sur lequel il est nécessaire de se pencher est l'excédent brut d'exploitation (EBE) dégagé par l'entreprise. S'il est déficitaire, cela signifie que l'activité de cette dernière n'est pas rentable et qu'elle ne génère pas de trésorerie. Dans ce cas de figure, il convient d'identifier les axes d'amélioration à mettre en place afin d'améliorer l'EBE de l'entreprise.

A contrario, si l'EBE dégagé par l'entreprise est bénéficiaire, il convient de s'assurer que le poste clients, les stocks ou encore les dettes fournisseurs de l'entreprise sont correctement optimisés.

Il est également important de veiller à ce que le niveau d'utilisation des financements à court terme type escompte bancaire, cession-Dailly ou affacturage reste maîtrisé, s'agissant de financements coûteux pour l'entreprise.

En quoi consiste le cash pooling ? Quels sont ses

avantages ?

Le cash-pooling permet de centraliser les différentes opérations de trésorerie pratiquées par des sociétés appartenant à un même groupe. En outre, il permet d'optimiser la gestion de la trésorerie des différentes filiales, de visualiser facilement leurs besoins ou, *a contrario*, leurs

Les opinions et positions émises dans cette rubrique n'engagent que leur auteur.



Charlotte Le Gall
Manager chez Sycomore Advisory

RENCONTRE

excédents de trésorerie et également d'optimiser le montant des frais financiers dus, notamment, aux partenaires financiers des différentes entités du groupe.

Quels sont les différents outils de suivi de la trésorerie ?

Pour suivre sa trésorerie, il est important de disposer d'un tableau de bord, si possible automatisé, lié aux différents comptes bancaires de l'entreprise. L'objectif est de disposer d'un suivi mensuel rigoureux des encaissements et décaissements de l'entreprise. Il existe également des logiciels de trésorerie relativement réputés permettant d'automatiser la gestion de la trésorerie.

Dans le contexte économique actuel, notamment lié à la guerre en Ukraine, quels sont les points de vigilance sur 2023 qui semblent se dessiner en matière de gestion de trésorerie (hausse des taux d'intérêt...) ?

En cette période incertaine, il convient de préserver, autant que faire se peut, la trésorerie de son entreprise :

- en surveillant voire en réduisant les coûts supportés par cette dernière, coûts qui vont déjà subir la hausse des dépenses d'électricité et de carburant, sans parler de la hausse du coût de certaines matières premières ;
 - en appliquant une politique d'investissement raisonnable, l'accès au crédit bancaire étant difficile et coûteux depuis la fin de l'année 2022 ;
- en optimisant au mieux son BFR.

Les opinions et positions émises
dans cette rubrique n'engagent que leur auteur.
