



L'Agefi  
13/11/2020

## L'épineux casse-tête de la gestion du « cash » pour les dirigeants de PME

**Carl Civadiée, associé, et Stéphanie Hauswald, directeur BFR & cash management, Grant Thornton**

**E**N CETTE PÉRIODE D'INCERTITUDE ET DE rebondissements, malheureuse est la PME qui ne s'inscrit pas dans une démarche préventive et prospective de la gestion de sa trésorerie. La crise sanitaire place cette dernière au centre des préoccupations des dirigeants, qui doivent aussi garder le cap en termes de développement de leur activité pour assurer la continuité de l'exploitation et la prospérité de leur entreprise. Les deux sujets sont d'ailleurs intimement liés. A quoi bon faire du business si celui-ci ne génère pas de trésorerie ? Ou encore, comment faire du business sans trésorerie ? Soit... une équation à deux inconnues.

La première brique du « Rubik's Cube » est la gestion du BFR (besoin en fonds de roulement). En effet, lorsque les éléments extérieurs sont imprévisibles, la meilleure façon de se prémunir contre le risque est encore de structurer ses processus internes. Chaque activité a sa morphologie de BFR qu'il est indispensable d'optimiser. Le terme de « morphologie » est particulièrement adapté car ces processus sont mis en œuvre par des hommes. Les travaux doivent concerner aussi bien la gestion du poste clients, du poste fournisseurs que les stocks. Optimiser les encaissements n'est pas simplement se focaliser sur le recouvrement. Cette démarche doit également prendre en compte toute la chaîne amont de l'« Order To Cash » (OTC - cycle clients), notamment de la contractualisation à la facturation. Le recouvrement est un maillon essentiel dans la gestion des encaissements mais il reste éminemment dépendant de la qualité des étapes précédentes, de l'initialisation du contrat à l'envoi de la facture aux clients. Il faut penser « temps », « qualité » et a fortiori « cash » à chacune des actions.

Côté fournisseurs, il est important de décaisser juste. Payer ses fournisseurs, c'est garantir le service à ses propres clients et donc son chiffre d'affaires. Cela n'exclut pas l'arbitrage dans certaines configurations et cela ne signifie pas seulement le décaissement au moment le plus « arrangeant » pour l'entreprise. Les retards de paiement fournisseurs sont à bannir autant que possible. Gardons en tête que les contrôles de la DGCCRF (Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes) se multiplient et que, s'ils sont actuellement constatés sur les plus grosses structures, les PME ne sont pas épargnées.

Soyons également réalistes : payer ses fournisseurs sans trésorerie n'est pas envisageable, à moins de s'endetter au rythme des besoins de financement issus de l'exploitation. En revanche, payer ses fournisseurs en



»  
**EN 2019, PRÈS DE 1 DIRIGEANT DE PME SUR 4 NE S'ÉTAIT PAS ENCORE DOTÉ D'UNE PRÉVISION DE TRÉSORERIE**

ayant mis en œuvre une gestion exhaustive de son poste clients, et donc de ses encaissements, permet de convertir le cercle vicieux en cercle vertueux.

Le deuxième point essentiel relève de la gestion même de la trésorerie, que ce soit à court, moyen et plus long terme, qu'il s'agisse de gestion opérationnelle ou prévisionnelle. Centraliser la gestion des comptes bancaires et projeter les positions à horizon 7 jours tous les 7 jours est incontournable, que l'on soit dans un environnement en crise ou non. Toutefois, cet exercice doit être complété de la gestion de trésorerie à plus long terme (3 à 12 mois). En 2019, principalement par manque d'expertise et de méthodologie, près de 1 dirigeant de PME sur 4 ne s'était pas encore doté d'une prévision de trésorerie (source : Baromètre Cash Management de Grant Thornton - 2019). Or cet outil de pilotage est le tableau de bord par excellence traduisant en trésorerie l'ensemble des processus internes de l'entreprise. En périodes plus tendues, la prévision de trésorerie permet également au chef d'entreprise de scénariser les aléas en cash, d'évaluer les financements en place et d'être armé pour défendre ceux à venir. Au-delà de la vision de l'existant, le dirigeant a besoin de support – un écran de contrôle – pour fixer des objectifs réalistes et anticiper l'avenir en confortant les décisions de gestion. En d'autres termes : piloter.

En cette période de crise particulièrement rude pour les entreprises et notamment les PME, le dirigeant ne devrait pas pouvoir se passer de tels outils performants. Il lui reste toutefois à définir la meilleure allocation de ressources et de compétences pour performer sur sa gestion financière. Les investissements sur la fonction finance ne sont pas forcément prioritaires car trop souvent considérés sans « ROI » (retour sur investissement). Ainsi, l'équation n'est pas toujours résolue avec uniquement des ressources internes. Depuis la loi Pacte, les experts-comptables ont la possibilité d'intervenir auprès de leurs clients sur des sujets financiers plus larges que la tenue de la comptabilité, l'établissement de la liasse fiscale et des comptes annuels. Ils deviennent de véritables *business partners* auprès des dirigeants et notamment les patrons de PME. La relation qui, jusqu'alors, pouvait s'avérer ponctuelle à la survenance d'événements spécifiques se réinvente. Par exemple, les dirigeants sont aujourd'hui capables de leur déléguer la mise en œuvre de leur gestion de trésorerie quotidienne et prévisionnelle. Ce partenaire de confiance qui, généralement doté des technologies à la pointe, peut leur dédier instantanément le temps « juste » et « utile » sans qu'ils en perdent le contrôle.