

Introduction générale

« La banqueroute est un procédé légal, où vous mettez l'argent dans la poche de votre pantalon et donnez votre chemise aux créanciers [...] »

Joey Adams¹

En moyenne, selon l'INSEE, **30 à 40%** de TPE² et PME³ disparaissent du fait d'une absence de suivi sérieux et régulier de leur trésorerie, et ce quel que soit leur statut ou secteur d'activité (commerce, artisanat, industrie, prestations de services, professions libérales, association...).

Ce phénomène a pris depuis une vingtaine d'années une ampleur inquiétante, du fait notamment d'une externalisation de plus en plus systématique de leur comptabilité auprès de sociétés d'expertise-comptable ou de centres de gestion agréés (CGA). En effet, comme le constatent de plus en plus d'experts-comptables, cette externalisation de la comptabilité sert souvent de prétexte aux petites entreprises, pour ne plus faire aucun suivi régulier en matière de gestion. Or, le domaine de la trésorerie n'échappe malheureusement pas à cette règle.

Ainsi, gérer sa trésorerie en l'étudiant uniquement lors de la clôture mensuelle ou annuelle des comptes est absolument insuffisant et très dangereux pour la pérennité d'une petite entreprise. Cela empêche ses dirigeants de pouvoir réagir à temps, en cas de risques graves de rupture de trésorerie. Ce n'est donc pas en « externalisant » la gestion de cette dernière, qu'un dirigeant pourra anticiper un problème financier majeur et éviter ainsi que son entreprise se retrouve en cessation de paiements.

De ce fait, il apparaît important que tout entrepreneur prenne conscience que suivre sa trésorerie est un travail régulier, qui ne doit en aucun cas être négligé ou ignoré. Car, comme le disait Ludwig Von Bertalanffy : « La trésorerie

-
1. Humoriste, vaudevillien, animateur radio, artiste et auteur américain (1911-1999).
 2. Très petites entreprises (effectif de moins de 20 salariés).
 3. Petites et moyennes entreprises (effectif de 20 à 249 salariés).

a la même importance pour l'entreprise, que le sang l'a pour l'homme. Sans elle, l'entreprise ne peut vivre [...]».

À cette fin, cet ouvrage propose à des lecteurs non avertis – tels que des dirigeants, des salariés d'entreprise ou d'association, des créateurs ou repreneurs d'entreprise, des prestataires administratifs¹ dédiés aux TPE/PME – quelques méthodes et principes de base permettant à la fois :

- de bien gérer sa trésorerie au quotidien, en mettant l'accent sur les actions et réflexes essentiels à acquérir ;
- d'apprendre quels sont les différents pièges à éviter pour protéger sa trésorerie du risque de cessation de paiements ;
- de comprendre l'intérêt de respecter une certaine méthodologie, que ce soit dans la gestion courante ou la gestion stratégique de la trésorerie ;
- de connaître les principales caractéristiques des différents types de financement pour en anticiper les conséquences sur la trésorerie de manière pertinente et réaliste ;
- de ne pas laisser l'argent « dormir » inutilement sur les comptes ou dans la caisse de l'entreprise ;
- de protéger les moyens de paiement gérés par l'entreprise contre la fraude externe et interne.

C'est en respectant ces méthodes et ces bonnes pratiques que les dirigeants de PME/TPE et les trésoriers d'association pourront éviter de se retrouver, un jour, dans les 54% de petites entreprises qui ne franchissent pas la barre des trois années d'existence et finissent en liquidation judiciaire.

1. Par exemple des secrétaires-comptables indépendantes.

Avertissement aux lecteurs

Ce livre s'adresse à des lecteurs non avertis – désireux d'acquérir de solides connaissances pratiques en gestion financière – et à des trésoriers débutants qui souhaiteraient renforcer leurs compétences et connaître les bonnes pratiques propres à la gestion de trésorerie d'une TPE/PME ou d'une association.

En d'autres termes, cet ouvrage pédagogique est essentiellement un outil de sensibilisation et de méthodologie appliquée au seul domaine de la trésorerie. Son objet n'est donc pas d'être exhaustif sur tous les autres domaines évoqués au cours des explications et de les analyser en profondeur (comptabilité, fiscalité, vente, analyse financière au sens large...).

Aussi, chaque terme technique sur lequel doit s'appuyer la méthodologie ne sera pas développé au-delà de ce cadre. Cela afin d'éviter toute digression pouvant nuire à la clarté du raisonnement et à sa compréhension par les lecteurs.

Néanmoins, pour ceux voulant approfondir certains aspects techniques de la gestion financière ou de la comptabilité, des ouvrages dédiés leur sont proposés dans la partie **bibliographie**, en fin d'ouvrage.

De même, pour ceux désireux de se faire aider en cas de graves difficultés financières, quelques **coordonnées utiles** ont été ajoutées à leur intention à la fin du livre.

Mode de présentation de l'ouvrage

La compréhension des différentes méthodes et outils de gestion présentés a été facilitée par un mode de présentation adapté :

- des calculs **décomposés** et **simplifiés** pour être compris par des non-spécialistes de la gestion ;
- des **encadrés**, pour mettre l'accent sur les points techniques les plus complexes et/ou les plus incontournables, expliqués de la manière la plus claire possible ;

- des **notes de bas de page**, pour rappeler régulièrement la définition des termes ou sigles techniques incontournables ;
- des conclusions en fin de chapitre, pour présenter **les principes essentiels à retenir**.

Les notions théoriques ont été limitées au strict minimum, afin de privilégier – autant que faire se peut – l'étude des aspects pratiques de la gestion de trésorerie d'une PME/TPE ou association. Cette étude s'appuie sur de nombreux exemples et études cas réels – tirés de l'expérience professionnelle de l'auteur – et portant exclusivement sur des PME ou TPE (mais dont le nom a été volontairement remplacé pour des raisons de confidentialité).

Les termes utilisés

Par la suite, par souci de clarté, les termes « dirigeant », « entrepreneur » et « chef d'entreprise » désigneront tout autant le gérant, le président-directeur général (PDG) ou le directeur général (DG) d'une PME ou TPE, le directeur d'un établissement secondaire (agence commerciale, usine, succursale...), l'indépendant ou exploitant individuel (commerçant, artisan, professionnel libéral, agriculteur...) et le futur créateur ou repreneur d'entreprise. De même, les termes « trésorier » et « responsable de la trésorerie » seront utilisés pour qualifier toute personne en charge de la gestion de la trésorerie d'une entreprise ou d'une association, quels que soient son statut et son métier : salarié, dirigeant, intérimaire, apprenti, bénévole, secrétaire, comptable, assistant de gestion...

Pour alléger les explications, on entendra par « produit » un **bien** (produit fabriqué ou marchandise) ou un **service**.

Quant aux termes techniques, tels que « *monnaie fiduciaire* », « *cession-bail* », « *escompte commercial* », « *provision bancaire* », etc., ils vous seront expliqués de la manière la plus simple possible au cours des chapitres suivants et dans le **lexique** situé à la fin de l'ouvrage.

Bonne lecture.

La gestion courante de la trésorerie

« La finance est l'art de faire passer l'argent de mains en mains, jusqu'à ce qu'il ait disparu [...] »

Démosthène¹

Introduction

Une trésorerie est avant tout un outil de constatation et de mesure de **flux monétaires**, caractérisé par des mouvements d'entrées et de sorties de fonds engendrés directement par l'activité économique et commerciale de l'entreprise.

Techniquement, les sorties de fonds ou dépenses sont appelées les **décaissements** : versements des salaires, règlement des factures fournisseurs, des cotisations sociales, des impôts et taxes, des loyers...

Quant aux rentrées d'argent ou recettes, elles sont techniquement nommées des **encaissements** : paiements de factures clients, subventions reçues, intérêts ou indemnités perçues, prix de cession d'un élément de patrimoine de l'entreprise...

De ce fait, on peut dire – sans se tromper – que la trésorerie est l'aboutissement de tous les **processus financiers** directs et indirects de l'entreprise, qui sous-tendent l'ensemble des actions économiques, sociales et juridiques de cette dernière. D'où l'importance d'en maîtriser les principes et règles de base propres à la gestion courante d'une trésorerie.

1. Homme d'État et stratège athénien (384 av. J.-C. -332 av. J.-C.).

Son mode d'emploi

Afin d'éviter toute insuffisance de trésorerie, il est tout d'abord fortement conseillé de réaliser un suivi **continu** et **régulier** de son solde (appelé aussi « solde journalier »); et ce, **au strict minimum** toutes les fins de semaines, voire tous les jours pour les entreprises en grande difficulté. Ceci, afin d'éviter toute cessation de paiements pouvant mener à une procédure de redressement judiciaire (RJ) ou de liquidation judiciaire (LJ). De même, c'est la seule et unique manière de pouvoir constater tout début de dérapage dans la gestion financière de l'entreprise et d'éviter ou limiter ainsi un recours à un découvert bancaire coûteux.

Par ailleurs, il ne faut pas oublier qu'un dérapage peut être causé par un ou plusieurs phénomènes qui sont souvent, dans la pratique :

- une insuffisance de provision du compte bancaire;
- une confusion entre les **dates de valeur** et les **dates d'opération** apparaissant sur les relevés bancaires;
- des prélèvements réalisés par erreur par la banque;
- l'absence anormale d'inscription au crédit du compte de règlements-clients pourtant encaissés (chèques, traites échues, virements);
- le retard d'un paiement client important et attendu;
- une dépense exceptionnelle élevée et imprévue;
- des dépenses oubliées ou sous-évaluées;
- un virement bancaire pour règlement d'une facture fournisseur réalisé par la banque à une date de valeur erronée (par exemple, à J-3 au lieu de J+1);
- des prélèvements par la banque d'agios et/ou de commissions injustifiés ou excessifs.

Remarques importantes

La « **date de valeur** » est le jour auquel des fonds seront réellement retirés ou disponibles sur un compte bancaire.

La « **date d'opération** » correspond au jour du traitement des écritures par la banque ou par l'entreprise.

Pour éviter ces risques de dérapage et maîtriser la fluctuation des flux de trésorerie, il est très utile d'avoir recours à un accès permanent aux comptes bancaires de l'entreprise via Internet. Cela permet au trésorier de consulter tous les jours le ou les comptes bancaires de l'entreprise et de pouvoir, dans certains cas, exporter sur un tableur¹ le détail des écritures bancaires (à J-1, car les opérations bancaires ne sont véritablement retranscrites sur les comptes que durant la nuit, entre minuit et une heure du matin).

Cette solution est en général proposée par l'ensemble des grands établissements bancaires français et étrangers. Elle permet ainsi d'éviter d'avoir recours aux relevés hebdomadaires ou mensuels au format PDF ou papier, dont l'utilisation est moins pratique et souvent plus **coûteuse** (frais de tenue de compte, commissions supplémentaires).

D'autres solutions plus techniques peuvent aussi être retenues par les PME/TPE, à travers notamment l'utilisation de logiciels spécifiques au domaine de la trésorerie, qui sont proposés par les banques et les éditeurs informatiques spécialisés.

Ces logiciels sont essentiellement de deux catégories :

- les progiciels de communication bancaire ;
- les progiciels de gestion de trésorerie.

Les progiciels de communication bancaire

Ce sont des progiciels de télétransmission permettant au trésorier de :

- Télécharger tous les matins le détail de l'ensemble des flux bancaires de la veille (relevé de compte), en dates d'opération et dates de valeur.
- Réaliser des opérations bancaires (virements, prélèvements, transferts de fonds entre différents comptes bancaires détenus par l'entreprise, bons à payer).
- Dématérialiser certains moyens de paiements-papier classiques (traites ou lettres de change, billets à ordre, chèques).
- Récupérer les bordereaux d'effets à payer, les LCR² clients impayées, les prélèvements de cartes bancaires (CB) impayés, les fichiers de relevés d'identité bancaire à corriger.
- S'affranchir des remises de traites ou de billets à ordre au format papier.

1. MS Excel, AppleWorks, Lotus Notes, OppenOffice calc, LibreOffice calc...

2. Lettre de change relevé ou ensemble de lettres de change regroupées sur un support magnétique (clé USB, disquette spéciale, CD-ROM...).

- Créer des liens dynamiques avec la comptabilité (logiciels de comptabilité et de paye) et faciliter ainsi les travaux de rapprochements bancaires.
- Supprimer la remise de supports magnétiques en automatisant la gestion des flux bancaires.

Pour pouvoir utiliser un progiciel de communication bancaire, il suffit d'avoir un micro-ordinateur, une connexion à Internet sécurisée et un abonnement spécifique pour utiliser ledit progiciel (car la plupart des progiciels de communication bancaire sont proposés en mode Saas¹).

Les avantages engendrés par son utilisation sont essentiellement de trois types :

- Un gain financier significatif, du fait notamment de la réduction des frais, agios et commissions bancaires, d'une meilleure optimisation de la trésorerie, d'une diminution des coûts de traitements administratifs liés à la gestion courante d'une trésorerie, d'une intervention plus rapide du trésorier en cas d'erreurs constatées dans les écritures bancaires.
- Un gain de productivité immédiat, grâce à l'automatisation des procédures de transmission de données, à une prise de connaissance plus rapide de la situation du ou des comptes bancaires de l'entreprise, à un contrôle plus simple et plus rapide des différentes opérations bancaires.
- Une plus grande sécurité et fiabilité dans la réalisation des opérations bancaires, grâce à l'utilisation de codes d'accès renforcés, à la dématérialisation de certains moyens de paiements (diminution des risques de perte, de vol ou de fraude) et à une réduction des risques d'erreurs de saisie et de ressaisie (doublons).

Les progiciels de gestion de trésorerie

Outre les fonctions classiques de la gestion de trésorerie, ces progiciels proposent de plus en plus des tableaux de bord² présentant différents indicateurs de suivi et d'alerte. Ce qui permet ainsi à l'entrepreneur et au trésorier d'anticiper certains problèmes financiers, et d'être plus réactifs et efficaces dans les prises de décisions, que le solde de leur trésorerie soit positif ou négatif :

- virements d'équilibrage ;
- placements en SICAV monétaires ;
- recours à un nouvel emprunt ;

1. *Software as a service.*

2. Pour en savoir plus sur la création d'un tableau de bord, lire du même auteur *Le Tableau de bord*, Ellipses, 2021.