



**HAL**  
open science

# La gestion de trésorerie et les petites entreprises : comment les solutions bancaires liées à la trésorerie peuvent aider les TPE dans la gestion de cette dernière ?

Julien Schaeffer

## ► To cite this version:

Julien Schaeffer. La gestion de trésorerie et les petites entreprises : comment les solutions bancaires liées à la trésorerie peuvent aider les TPE dans la gestion de cette dernière ?. Économie et finance quantitative [q-fin]. 2023. dumas-04342670

**HAL Id: dumas-04342670**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04342670>**

Submitted on 13 Dec 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0  
International License

Mémoire de stage/ de recherche

# La gestion de trésorerie et les petites entreprises

Comment les solutions bancaires liées à la trésorerie  
peuvent aider les TPE dans la gestion de cette dernière ?

**Présenté par : SCHAEFFER Julien**

**Entreprise d'accueil : CIC Lyonnaise de  
Banque, 11 Bd Edouard Rey, 38000 Grenoble**

**Date de stage : du 03/04/23 au 01/09/23**

**Tuteur entreprise : LETERRIER Sandrine  
Tuteur universitaire : GIRERD-POTIN Isabelle**

**Master 1 FC  
Master Finance  
2022 - 2023**



Mémoire de stage/ de recherche

# La gestion de trésorerie et les petites entreprises

Comment les solutions bancaires peuvent aider les TPE  
dans la gestion de leurs trésoreries ?



Présenté par : SCHAEFFER Julien

Entreprise d'accueil : CIC Lyonnaise de  
Banque, 11 Bd Edouard Rey, 38000 Grenoble

Date de stage : du 03/04/23 au 01/09/23

Tuteur entreprise : LETERRIER Sandrine  
Tuteur universitaire : GIRERD-POTIN Isabelle

Master 1 FC  
Master Finance  
2022 - 2023



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

# RÉSUMÉ

Ce mémoire rentre dans le cadre de l'obtention de ma première année de master Finance à Grenoble IAE. L'idée de ce mémoire émerge à la fois de tous les constats que j'ai pu faire en stage sur la gestion de trésorerie des grandes entreprises et mon envie de réaliser un travail centré sur les très petites entreprises pour avoir une approche plus globale en termes de gestion.

La rédaction de ce travail découle d'un constat global de la difficulté des petites entreprises à gérer leurs trésoreries. C'est aussi un sujet d'actualité qui motive la rédaction de ce mémoire est qui est la hausse globale des retards de paiement envers les TPE depuis les dernières années. Enfin, c'est l'importance de ce sujet qui motive ce travail, car on estime à 50% des faillites qui sont dues à une mauvaise gestion de trésorerie.

L'objectif de ce travail est de faire un constat et de proposer les solutions bancaires les plus pertinentes pour chacun des postes influençant le niveau de trésorerie des petites entreprises. L'objectif du mémoire n'étant pas de faire allégeance aux solutions bancaires, je mettrai en avant les limites de ces dernières.

# SUMMARY

This dissertation is part of my first-year Master's degree in Finance at Grenoble IAE. The idea for this dissertation arose from all the observations I had made during my internship about cash flow management in large companies, and my desire to focus on very small companies in order to take a more global approach to management.

The idea for this project arose from a general observation that small businesses have difficulty managing their cash flow. It was also motivated by a topical issue, namely the overall rise in late payments by very small businesses in recent years. Finally, it is the importance of this subject that motivates this work, as it is estimated that 50% of bankruptcies are due to poor cash management.

The aim of this work is to assess the situation and propose the most appropriate banking solutions for each of the items that influence the cash flow of small businesses. As the aim of this thesis is not to pledge allegiance to banking solutions, I will highlight their limitations.

**MOTS CLÉS** : BFR ; Gestion de trésorerie ; Affacturage ; Découvert ; TPE.

**KEYS WORDS** : WCR; Cash management; Factoring; Overdraft; VSEs.

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui m'ont aidé à la rédaction de ce mémoire.

Merci à Sandrine LETERRIER, Aminata SOW et Baptiste RICOT, tous les trois attachés clientèle grandes entreprises, qui m'ont donné beaucoup d'informations grâce à leurs connaissances et leurs expériences dans la banque.

Merci à Madame Isabelle GIRARD-POTTIN pour les précieux conseils qui ont permis l'élaboration de la structure de ce mémoire.

# SOMMAIRE

<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>9</b>
<b>PARTIE 1 : - LA GESTION DE TRESORERIE : UNE TACHE VITAL MAIS SOUVENT MAL MAITRISEE PAR LES PETITES ENTREPRISES .....</b>	<b>11</b>
I.        La gestion de trésorerie une tache vitale et difficile pour les très petites entreprises .....	12
A.        Caractéristiques des très petites entreprises .....	12
B.        La gestion de trésorerie dans les très petites entreprises .....	14
C.        Une tâche vitale.....	15
II.        La notion clé du BFRE normatif et sa gestion dans les TPE .....	17
A.        La notion de BFR.....	17
B.        La structuration de l'exploitation des TPE et son lien avec le BFR.....	19
C.        Augmenter son FRGE ou baisser son BFRE, le cas des TPE .....	21
III.        La difficulté de gestion globale des petites entreprises : l'activité et la rentabilité et leurs liens avec le BFR.....	23
A.        La gestion du poste client et du poste fournisseur.....	23
B.        La gestion des stocks .....	25
C.        Le lien avec la gestion de trésorerie .....	26
IV.        Diagnostic des solutions les plus utilisées actuellement par les très petites entreprises pour optimiser leurs niveaux de trésorerie .....	27
A.        Le découvert autorisé.....	28
B.        L'affacturage.....	28
C.        Les autres solutions .....	29
<b>PARTIE 2 - LES SOLUTIONS BANCAIRES POUR LA GESTION DE TRESORERIE DES TPE ET LEURS LIMITES .....</b>	<b>30</b>
I.        Les solutions bancaires pour agir sur les postes du besoin en fonds de roulement.....	31
A.        Agir avec la banque sur le poste client .....	31
B.        Agir avec la banque sur le poste fournisseur.....	33
C.        Agir avec la banque sur le poste des stocks .....	34
II.        Les solutions bancaires de financement court terme.....	36
A.        Les solutions de financement court terme en lien avec les créances clients .....	36
B.        Les crédits affectés .....	38
C.        Le découvert et les autres solutions assimilés.....	39
III.        Les solutions globales de suivi de trésorerie .....	41
A.        Les fonctionnalités.....	41
B.        Les coûts pour une TPE.....	42
C.        Les logiciels de gestion de trésorerie proposés par les banques .....	43
IV.        Les limites bancaires et les autres freins à la gestion de trésorerie des TPE .....	44
A.        Les limites aux solutions bancaires.....	45
B.        Les autres solutions de gestion de trésorerie extra-bancaires .....	46
C.        Les autres freins à la gestion de trésorerie dans les TPE .....	47
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>49</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>51</b>
<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>



# AVANT-PROPOS

## Présentation du CIC :

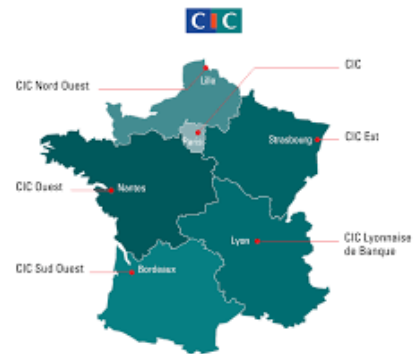


Le crédit industriel et commercial créée en 1859 par Napoléon III est la plus ancienne banque française de dépôt. Au début de ses activités, elle participe de façon significative au capital des banques en création en France et dans le monde. En 1998, la banque est rachetée à 68% puis totalement en 2017 par le Crédit Mutuel et aujourd'hui regroupé dans le groupe Crédit Mutuel Alliance Fédérale.

Le Crédit Mutuel Alliance Fédérale appartient au groupe Crédit Mutuel avec plusieurs filiales notamment Euro-Information, Targobank, Cofidis et bien sûr le CIC. Le groupe réalise 4,1 milliards d'euro de résultat net grâce à 27,2 millions de clients.

Le CIC est organisé en 6 pôles en France :

- CIC Ile de France
- CIC Nord-Ouest
- CIC Ouest
- CIC Sud-Ouest
- CIC Est
- CIC Lyonnaise de Banque



Aujourd'hui, le CIC c'est :

- 5,2 millions de clients (dont 4,2 millions de particuliers, 134 milles associations et 950 milles professionnels et entreprises)
- 1837 agences
- 20 000 collaborateurs
- 7 banques régionales en France dont 1 au Luxembourg

Au sein du CIC le marché des entreprises se décompose en plusieurs segments en fonction du chiffre d'affaires des entreprises. J'ai réalisé mon stage au sein de la partie Grandes Entreprises.

## Présentation de la partie Grandes Entreprise (GE) du CIC :

J'ai effectué mon stage au sein du département Grandes Entreprises du CIC à Grenoble. Le département est composé de 3 chargés d'affaires Grande Entreprise qui s'occupent de la relation commerciale, d'un middle office avec un Attaché Clientèle Grandes Entreprises par chargé d'affaires et de deux stagiaires Attaché Clientèle Grandes Entreprises, dont moi, pendant la période d'avril à

août. L'ensemble est dirigé par une directrice d'agence Grande Entreprise. Viennent ensuite en appuis deux autres services : le service flux et le service contrat qui s'occupent d'autres formalités.

Le département s'occupe des entreprises qui réalisent plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires sur le secteur de l'Arc Alpin. Les clients sont donc composés de groupe qui réalise des bilans consolidés ou des filiales de grand groupe qui réalisent elles même plus de 100 millions d'euros de chiffres d'affaires. Chaque chargé d'affaires à un portefeuille composé de 30 à 40 clients.

## INTRODUCTION

En France, pendant le premier trimestre 2023, 14 317 entreprises étaient en défaillances. Le nombre de procédures augmente ainsi de 43,6% par rapport au premier trimestre 2022. Après avoir bénéficié de protections de l'état avec les prêts garantis et le report des dettes de l'URSAFF pendant la période Covid, le nombre total de défaillance retrouve ses niveaux de 2019. Sur ces quatorze mille entreprises 92% sont des TPE et 77% d'entre elles sont immédiatement liquidées. En 2019, les chiffres étaient relativement semblables, 94% du total des entreprises défaillantes étaient des TPE. Il ne semble donc pas avoir eu d'évolution sur le court terme au niveau des défaillances pour les TPE comme si elles rencontraient et faisaient faillite face aux mêmes problèmes que leurs prédécesseurs.

Les défaillances d'entreprise peuvent venir de multiples raisons, certaines ne sont pas maîtrisables : impacts conjoncturels majeurs, décisions politiques, changement soudain dans la manière de consommer ; d'autres le sont : qualité du produit, placement sur les différents segments du marché ou encore pertinence de la communication. Dans ces dernières, il y en a aussi une à laquelle on ne pense pas en premier lieu. Cette raison, c'est la gestion de trésorerie, elle peut être pleinement la cause d'une défaillance d'entreprise et est tout à fait maîtrisable par cette dernière. Pourtant la mauvaise gestion de trésorerie est responsable de la moitié des défaillances d'entreprise dans le cas des TPE. Si l'on reprend les chiffres plus haut, au premier trimestre 2023, 7 159 TPE seraient en défaillances à cause d'une mauvaise gestion de leurs trésoreries.

Après constatation de ces chiffres, il n'y a plus de doute, la gestion de trésorerie fait partie des causes maîtrisables majeures qui sont responsables des défaillances des TPE. Pourtant, à première vue, elle semble être un élément de gestion parmi d'autres dans la globalité et la diversité des éléments à gérer dans une entreprise. En réalité, et dans le détail, la trésorerie est un élément influencé par des facteurs qui se trouvent à tous les niveaux de l'entreprise, de la gestion des stocks à la gestion des relations avec les fournisseurs. Un mauvais niveau de trésorerie est donc souvent signe que quelque chose ne va pas dans l'entreprise. Au-delà des chiffres, un bon niveau de trésorerie garantit une capacité à croître plus rapidement en permettant par exemple l'autofinancement de des investissements ou la constitution d'apport dans le cadre de l'obtention d'un prêt.

Face à toutes ces constatations, on répondra dans la suite du mémoire à la problématique suivante : Comment les solutions bancaires peuvent aider les TPE dans la gestion de leurs trésoreries ?

Ici on s'intéresse principalement aux solutions proposées par les banques pour deux raisons. Premièrement, le chargé d'affaires entreprises qui sera dans la plupart du temps le commercial en charge des TPE est l'un des seuls partenaires de l'entreprise qui a réellement des solutions pratiques à

proposer directement à son client. La banque, qu'il représente, est la seule structure proche de l'entreprise qui a toutes les cartes en main pour pouvoir aider l'entreprise dans la gestion de trésorerie. Le commercial a aussi la capacité à donner des conseils pertinents à l'entreprise qu'il suit. En effet, dans son portefeuille client, il a de nombreuses entreprises avec des problématiques différentes et il pourra toujours se référer à des problématiques existantes qu'il a déjà solutionnées pour apporter une réponse à l'entreprise. De ce point de vue-là, l'intervention de la banque dans la gestion de trésorerie est la solution la plus accessible pour une TPE pour gérer sa trésorerie, il est donc pertinent de mettre en avant les solutions bancaires en premier lieu. Deuxièmement, lorsque l'on rentre dans le détail des solutions utilisées par les TPE pour pouvoir pallier leurs problèmes de trésorerie, même s'il y a peu de statistiques à ce sujet, on se rend compte que très peu utilisent de solutions de gestion trésorerie. Si l'on prend par exemple l'affacturage en France, on se rend compte que les TPE comptent pour 57,3% des clients, elle représente donc légèrement plus de la moitié des clients alors qu'elles composent à 94% le paysage des entreprises françaises. On peut donc émettre des hypothèses sur le fait que c'est globalement la même chose pour les autres solutions de gestion de trésorerie et en particulier celles proposées par les banques.

Dans ce mémoire, on parlera exclusivement des solutions bancaires qui permettent de couvrir ou d'autoriser des positions débitrices. Dans le cas des TPE, il ne me semblait pas pertinent de mettre en avant les solutions de placement mobilisables lorsque la trésorerie est largement excédentaire.

Nous verrons dans la première partie de ce mémoire quels sont les postes clés qui influencent le niveau de trésorerie et nous comprendrons pourquoi la gestion de ces derniers est complexifiée dans les TPE. La deuxième partie, nous permettra de mettre en avant l'ensemble des solutions bancaires existantes dans le cadre de la gestion de trésorerie et comment peuvent-elles être optimisées pour une TPE. Nous finirons cette partie par l'évocation des limites des solutions bancaires.

PARTIE 1 :

-

LA GESTION DE TRESORERIE : UNE TACHE VITAL MAIS  
SOUVENT MAL MAITRISEE PAR LES PETITES ENTREPRISES

## I. LA GESTION DE TRESORERIE UNE TACHE VITALE ET DIFFICILE POUR LES TRES PETITES ENTREPRISES

Avant de rentrer dans le détail de la partie, il est important de comprendre ce qu'on appelle une très petite entreprise. Légalement, une très petite entreprise (TPE), est une entreprise de moins de 10 salariés qui réalise au maximum 2 millions d'euros de chiffre d'affaires ou qui a un total bilan de maximum 2 millions d'euros. Les très petites entreprises représentent 94% des entreprises en France et compte pour 19% de l'emploi salarié du secteur privé. Elles ont donc un poids conséquent dans l'économie française et peuvent, pour certaines d'entre elle, être de futur PME ou ETI sur le court terme. Elles représentent 9% du PIB français. La taille de ces entreprises les rend relativement spécifiques à analyser. En effet, elles répondent à des caractéristiques financières globalement différentes des autres entreprises de taille plus importante.

### A. *Caractéristiques des très petites entreprises*

Les TPE ont des caractéristiques particulières qui exercent une influence sur la gestion globale de ce type d'entreprise mais aussi sur la gestion de trésorerie. Tout d'abord, les TPE ont une organisation hiérarchique souvent très simplifiée. Il y a un dirigeant qui a un lien direct avec les autres employés qui exercent eux les tâches référentes au métier de l'entreprise. Le dirigeant est donc en quelque sorte « multifonction », il s'occupe de la stratégie globale de l'entreprise mais règle aussi des problèmes en lien avec les ressources humaines, la partie administrative ou encore la finance. La structure de ces entreprises ne se découpe donc souvent pas en différents pôles et à part les tâches en lien avec le métier de l'entreprise, le dirigeant fait souvent aussi tout le reste. De ces observations, on peut donc noter que la responsabilité et le risque sont souvent centrés sur un seul homme, que la stratégie est souvent intuitive et peu formalisée auprès des employés et que le système d'information interne et externe repose sur des contacts directs entre les acteurs sans formalisation spécifique.

Un type de TPE est à distinguer des autres, il s'agit des TPE à vocation de croissance. Ce sont des TPE qui ont pour volonté de se structurer et de réaliser un chiffre d'affaires plus important d'années en années. Ce sont des TPE que l'on peut aussi appeler TPE managériales dans le sens où elles sont en recherche de structuration et notamment une structuration au niveau du management. Dans ce type de TPE, il y a une véritable volonté de distinction sur les différents postes et s'il fallait faire un organigramme du management de l'entreprise, il serait beaucoup plus compréhensible que pour une TPE qui n'a pas vocation à croître. Si l'entrepreneur réussit à fidéliser et à structurer une équipe, il aura alors le choix de la croissance.

Il faut les distinguer des autres car beaucoup sont des entreprises qui n'ont pas pour volonté de s'étendre mais juste d'exercer un métier en indépendant. On peut estimer ce type de TPE, à vocation

de croissance, à environ 40%. En effet, 40% des TPE se situent sur un marché croissant et 43% d'entre elles voient leurs chiffres d'affaires augmenter chaque année.

Le dirigeant a une importance capitale dans cette distinction car pour beaucoup des porteurs de projets à la création d'une TPE le but est avant tout de lancer une entreprise, d'en assurer une bonne gestion et de bien gérer le temps. Pour la majorité des dirigeants donc la croissance de leur entreprise ne fait pas forcément partie de leur priorité mais c'est surtout sa survie et sa bonne gestion dans le temps qui est importante.

Les premiers stades de la TPE sont d'ailleurs très importants. L'entrepreneur doit faire ses preuves pour atteindre un niveau d'activité suffisant à la couverture de ses charges fixes. Une proportion importante des TPE disparaît dans les deux à cinq premières années de leur existence. On estime à environ 40% des TPE qui disparaissent lorsque l'on fait un bilan à 5 ans. L'objectif principal de l'entrepreneur qui monte une TPE est alors d'éviter les problèmes de liquidation judiciaire. L'objectif est donc très différent que pour une grande entreprise, ici on ne cherche pas forcément à rentabiliser au maximum les fonds propres et satisfaire les actionnaires mais plutôt éviter les huissiers. La rentabilité à court terme des fonds propres n'est donc pas la priorité du chef d'une TPE. Cette notion est importante car ce n'est pas le résultat net qui sera regardé en premier par le créateur mais souvent le montant en cash disponible.

Une autre particularité des TPE parmi les autres types d'entreprises est leur dépendance à leurs parties prenantes. Elles n'ont pour la plupart qu'une seule banque et n'ont donc pas les mêmes marges de manœuvre que les plus grosses entreprises. Elles n'ont en effet pas la capacité de négocier spécifiquement les différents contrats qu'elles signent avec leurs banques. Par rapport à leur fournisseur, elles sont souvent dépendantes d'un seul fournisseur et n'ont pas la même flexibilité qu'un grand groupe pour pouvoir changer de fournisseur ou obtenir des conditions commerciales spécifiques. Pour les clients et notamment pour les clients en BtoB, elles ont pour certains secteurs comme celui de la construction très peu de client et sont donc dépendantes de leur solvabilité et de leur capacité à payer.

Pour rentrer dans les statistiques, on peut noter qu'à 75,2% les TPE ont été créées par leurs dirigeants, pour les 24,2% restant il s'agit de reprise. Il est donc important de noter que dans la majorité des cas, le dirigeant crée entièrement une activité et découvre par la même occasion le métier de dirigeant d'entreprise.

Les TPE évoluent majoritairement dans 5 secteurs différents : la construction pour 17,2% d'entre elles, le commerce pour 22,1% d'entre elles, le service aux entreprises pour 19,9% d'entre elles, l'hébergement et la restauration pour 9,3% d'entre elles et l'immobilier pour 8,7% d'entre elles. En

termes de gestion de trésorerie, elles évoluent sur des secteurs très différents et n'ont donc pas les mêmes délais de règlement clients et fournisseurs, ne sont pas aux mêmes niveaux dans la chaîne de création de valeur et n'ont pas les mêmes marges et volumes d'affaires.

Cette première partie est importante car elle permet de se rendre compte de plusieurs points. Les TPE sont très nombreuses en France et une bonne partie d'entre elles devraient évoluer dans le futur pour devenir des PME. Elles évoluent majoritairement sur des secteurs très différents et ont donc des caractéristiques financières différentes. Enfin, la place du dirigeant dans la TPE est très importante. Il est la personne qui tient l'entreprise au niveau de la stratégie et qui est responsable de plusieurs missions liées à des métiers différents comme la finance, les RH ou autres.

### *B. La gestion de trésorerie dans les très petites entreprises*

Avant de rentrer dans le détail des spécificités liées à la gestion de trésorerie dans les très petites entreprises, il est important de comprendre ce que l'on entend par gestion de trésorerie. La trésorerie représente l'argent disponible à un instant disponible pour l'entreprise. A l'instar des particuliers, c'est l'argent disponible sur son compte courant.

L'objectif principal de la gestion de trésorerie est d'éviter l'état de cessation des paiements. Quand on parle de cessation de paiement, on parle d'une entreprise qui ne dispose pas d'une trésorerie suffisante pour régler ses dettes. Cet état n'a pas forcément de lien avec le volume d'activité de l'entreprise ou de sa rentabilité mais il peut principalement être lié à une mauvaise planification des encaissements et des décaissements ou à une mauvaise structuration de l'activité qui fait augmenter son besoin en fonds de roulement. Lorsqu'une entreprise est en état de cessation des paiements à cause d'une mauvaise gestion de sa trésorerie c'est que la banque liée à son compte courant refuse de lui accorder une facilité de caisse ou une autorisation de découvert plus importante pour ne pas prendre de risque lié au non-remboursement du découvert.

La gestion de trésorerie est spécifique dans les TPE, car elles répondent à des critères de risques relativement différents de la plupart des PME ou ETI.

Tout d'abord, sans rentrer dans des détails financiers pour le moment, il a une certaine logique qui pousse le banquier à ne pas accorder facilement des solutions de gestion de trésorerie. Par exemple pour une ligne de découvert, en termes de probabilité, il y a plus de risque pour une TPE de ne pas rembourser son découvert. Environ 44% des TPE ont moins de 5 ans en France, donc pour un banquier il est plus compliqué d'être sûr de la fiabilité de l'activité de l'entreprise et de sa capacité à continuer sur le long terme. Ce sentiment chez le financeur est renforcé par une autre statistique : seulement 60 % des TPE passent la barre des 5 ans d'existence. Il y a donc une part non-négligeable, si ce n'est importante, de TPE qui ont de fortes chances d'être en défaillance et notamment sur leurs premières



années d'activité. Pour une TPE, il est donc plus compliqué d'obtenir des solutions de gestion de trésorerie comme par exemple une ligne de découvert. Pour une TPE, cela complexifie donc la gestion financière.

Si l'on prend les TPE qui agissent en BtoB, beaucoup n'ont que très peu de clients de par leurs volumes d'affaires faibles. Pour une TPE de ce type, il suffit alors d'un seul impayé ou de retard de paiement pour finir en cessation de paiement. Les TPE qui agissent dans le secteur de la construction, et qui représentent une part importante des TPE, peuvent par exemple être mobilisée pour un seul client pendant plusieurs mois de chantier. Si le client, pour lequel elles travaillent vient à faire faillite ou tout simplement ne pas payer dans les temps, cela peut mettre la TPE en danger voir provoquer sa faillite.

A partir des constatations faites plus haut, on se rend compte que la gestion de trésorerie est donc très spécifique dans les très petites entreprises. Elle implique beaucoup de choses, la planification, le suivi et le contrôle des flux de trésorerie entrants et sortants de l'entreprise ou encore le choix des bons outils pour la gérer. Or souvent on l'a vu le dirigeant est souvent seul et souvent spécialisé dans son domaine d'expertise. Sans faire de généralité, certains dirigeants peuvent donc avoir des difficultés aux niveaux de leurs connaissances pour à la fois mettre en place des processus de gestion de trésorerie lorsque l'entreprise va bien mais aussi de grosses difficultés à trouver des solutions lorsque l'entreprise se retrouve en cessation de paiement ou que la trésorerie s'affaiblit rapidement et régulièrement. Pour le dirigeant d'une TPE, le manque de connaissances est une chose mais le manque de temps est aussi un facteur important qui explique l'incapacité de certains dirigeants à mettre des solutions en place pour la gestion de leurs trésoreries.

Pour conclure sur cette partie, le caractère plus risqué d'une TPE, sa taille et le manque de formation de son dirigeant à la gestion financière rendent la gestion de trésorerie plus complexe pour une TPE. L'accumulation d'impayé, les retards de paiement, une augmentation des stocks importante et la trésorerie peut très vite se retrouver à mal dans une TPE.

### *C. Une tâche vitale*

On l'a vu, au vu des caractéristiques des TPE, la gestion de trésorerie n'est pas une tâche facile pour ces dernières. Quand on s'intéresse aux statistiques, on se rend compte que la gestion de trésorerie est une des causes très importantes des défaillances des TPE. En effet, sur l'ensemble des défaillances, on estime la mauvaise gestion de trésorerie comme responsable de 50% des défaillances d'entreprise. Plus précisément, les statistiques montrent que 25% des défaillances sont liées à des mauvaises gestions des paiements et notamment des retards de paiement. L'entreprise par

la suite arrive donc en cessation de paiement qui est l'impossibilité de faire face au passif exigible avec l'actif disponible.

On le voit donc, même si les statistiques ne sont pas très nombreuses et prennent les entreprises dans leurs globalités, la gestion de trésorerie a une importance capitale dans les défaillances et, en est avec certitude, une composante importante pour la survie d'une entreprise.

Mais pourquoi la tâche est vitale pour une TPE ? En fait, lorsque l'on arrive en état de cessation des paiements, il y a plusieurs solutions qui s'offrent à l'entreprise si elle souhaite ou non continuer l'activité. L'état de cessation des paiements permet le démarrage de la procédure de conciliation, de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire.

Tout d'abord, la conciliation permet à l'entreprise qui rencontre des difficultés de trouver un accord avec ses principaux créanciers. Cette procédure empêche les créanciers de demander le redressement ou la liquidation de l'entreprise. L'entreprise peut aussi se placer en redressement judiciaire si elle est en cessation des paiements depuis moins de 45 jours et que son redressement est jugé possible. Cette procédure peut être ouverte à la demande du dirigeant mais un créancier ou le Procureur de la République ont également cette possibilité. Sinon, si cela fait plus de 45 jours qu'elle est en état de cessation des paiements ou que son redressement est jugé impossible, l'entreprise est placée en liquidation judiciaire. La justice s'occupe alors de la vente des actifs de l'entreprise afin de rembourser ses dettes.

Si l'on fait tous ces rappels, c'est parce que le cas des TPE est encore spécifique ici. En effet, à partir du moment où l'entreprise rencontre des difficultés ou qu'elle est en cessation de paiement, la décision de continuer son activité n'appartient plus à elle. Or pour une TPE le jugement d'un tiers extérieur à l'entreprise peut être décisif pour la continuité ou non de son exploitation. Si l'on se place dans la position de ce tiers, on se rend compte qu'il y a de fortes chances qu'il décide de liquider la TPE ou de refuser les négociations pour rééchelonner ses créances. En effet, on l'a vu, dans les caractéristiques de ces entreprises, beaucoup de TPE sont relativement jeunes et de très petites tailles avec peu ou pas de salariés. Pour la personne qui va prendre la décision, à moins qu'il ait des éléments qui affirment le contraire, tout penche pour l'entreprise n'ait pas la capacité de continuer son activité et fasse faillite de par sa jeunesse et sa petite taille. Pour mieux comprendre, on peut comparer ce type de procédure pour une TPE à celle d'une PME de 200 salariés et qui fait 40 M€ de CA. Pour la PME, d'un point de vue extérieur, même si elle rencontre des difficultés, il y a des chances qu'une fois ces difficultés surmontées, elle puisse continuer son activité. En effet, elle a un volume d'affaires important, a de nombreux clients et est déjà placée sur un marché. Elle a aussi beaucoup de salariés

que la justice va essayer de sauver. Quand on compare les deux on comprend, qu'une TPE est difficilement sauvable d'un point de vue extérieur.

On le voit donc, si une TPE arrive en cessation de paiement, il a de fortes probabilités qu'elle soit liquidée immédiatement sans aucune autre procédure car il est beaucoup plus difficile d'estimer la capacité d'une TPE à continuer son exploitation ou non. Les statistiques vont dans ce sens car sur l'année 2022, 71% des TPE ont été liquidé immédiatement après s'être retrouvé en défaillance.

On le voit donc la tâche est d'autant plus vitale pour les petites entreprises que leur taille et leur jeunesse rendent parfois difficile, à la fois pour le juge ou le chef d'entreprise, d'envisager la continuité de l'entreprise. Les statistiques que l'on avait mises en avant dans la partie corroborent avec cette idée, étant donné qu'environ 40% des TPE disparaissent au bout de 5 ans d'existence. La tâche est vitale, donc, car l'arrivée en cessation des paiements à cause d'une mauvaise gestion de trésorerie à de forte probabilité de faire disparaître l'entreprise.

## II. LA NOTION CLE DU BFR NORMATIF ET SA GESTION DANS LES TPE

Pour gérer sa trésorerie, l'entreprise a le choix entre plusieurs indicateurs qui proviennent de ses documents financiers ou de logiciels de suivi. L'un des indicateurs principaux, qui permet de se rendre rapidement compte sur quels postes intervenir pour mieux gérer sa trésorerie, est le BFR pour besoin en fonds de roulement. Le BFR permet d'avoir une vision globale de la gestion du cycle d'exploitation mais aussi de l'impact des délais de règlement client et fournisseur et de leurs impacts sur la gestion de trésorerie. Dans cette partie, on définira d'abord le BFR pour comprendre de quoi il se compose et comment le calculer. Puis l'on se demandera quelles sont les types de structures d'exploitation des TPE et leurs impacts sur le BFR. Enfin, on se demandera comment diminuer son besoin en fonds de roulement ou augmenter son fond de roulement.

### A. La notion de BFR

Le besoin en fonds de roulement est la somme nécessaire à une entreprise pour financer les décalages entre ses encaissements et décaissements qui proviennent de son activité. Le fonds de roulement, lui, représente la somme dont dispose l'entreprise pour payer ses fournisseurs et l'ensemble de ses charges en attendant de percevoir les encaissements de ses règlements clients. Le fonds de roulement c'est donc les capitaux propres d'une entreprise que l'on vient diminuer de la valeur des immobilisations brutes. Le besoin en fonds de roulement, c'est ce montant qui vient « consommer » le fonds de roulement. Le besoin en fonds de roulement est souvent calculé de façon simplificatrice à partir du bilan comme suit : créances clients plus stocks auxquels on retranche les dettes fournisseurs. Dans la réalité et pour être sûr que le calcul à partir du bilan s'adapte à tous les

types d'activités, il faut que l'on prenne l'ensemble de l'actif circulant que l'on va percevoir donc l'ensemble des stocks ainsi que l'ensemble des créances mais aussi l'ensemble des dettes que l'on va payer donc aussi les dettes sociales et fiscales. Pour être plus précis, il faut aussi prendre en compte les avances et acomptes reçus ou versés en fonction de s'ils se trouvent à l'actif ou au passif.

On le comprend donc, si je déduis mon besoin en fonds de roulement de mon fonds de roulement, on trouve mon niveau de trésorerie net. Si le BFR est supérieur à 0, le cycle d'exploitation vient donc absorber de la trésorerie, s'il est inférieur à 0 il produit de la trésorerie. Pour une entreprise il est important d'avoir en permanence un fonds de roulement à un haut niveau et un besoin en fonds de roulement le plus bas possible. Or la plupart du temps, ce n'est pas le cas, du moins pas en permanence.

Par la suite on se concentrera plus sur le besoin en fonds de roulement car comme on le voit par le détail des calculs ci-dessus, c'est lui qui a tendance à avoir les variations les plus importantes. On peut encore distinguer deux types de besoin en fonds de roulement. Le besoin en fonds de roulement d'exploitation et le besoin en fonds de roulement hors exploitation. Comme leurs noms l'indiquent l'un prend en compte dans son calcul des composantes uniquement issues de l'exploitation et l'autre prend en compte celles qui ne sont pas issues de l'activité normative de l'entreprise. Pour la plupart des entreprises, il est avant tout important de se concentrer sur son BFR d'exploitation, car c'est qui lui qui est amené à varier le plus facilement, comparativement au BFR hors exploitation qui prend en compte des éléments qui évoluent de façons moins importantes.

Pour le moment, on n'a uniquement parlé du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement que l'on calcule à partir du bilan. Or on se rend bien compte que cela pose un problème dans notre cas de gestion de trésorerie car les chiffres du bilan sont ceux constatés lors de la clôture de l'exercice comptable. Pendant l'année, il peut donc y avoir de nombreuses variations et un BFR négatif au bilan peut très bien être fortement positif sur certaines autres périodes de l'année et entraîner des besoins en trésorerie très importants. Pour pallier cet inconvénient du calcul du BFR à partir du bilan, on peut utiliser la notion de besoin en fonds de roulement normatif moyen.

Pour calculer le besoin en fonds de roulement normatif moyen, il faut détailler au maximum le cycle d'exploitation de son entreprise, en prenant en compte chaque composante qui génère un besoin ou un dégagement de liquidité. A partir de ces différents postes, on calcule le temps d'écoulement du poste en question, c'est-à-dire le temps pendant lequel il génère un besoin de trésorerie. On peut par exemple prendre le processus de production de l'entreprise, si le temps de production est de 5 jours alors le temps d'écoulement sera de 5 jours. On calcule aussi pour chaque poste le ratio de structure du poste en question. Le ratio de structure c'est en quelque sorte l'importance du poste en question

dans le chiffre d'affaires total de l'entreprise. Si l'on reprend le processus de production, ici on viendra diviser la valeur en chiffre d'affaires apportée par le processus de production par le chiffre d'affaires global de l'activité. En multipliant le ratio de structure et le temps d'écoulement, on a le nombre de jours moyen qui dégage ou crée un besoin en liquidité. Pour aller plus loin, on peut aussi calculer la partie fixe qui compose le cycle d'activité et qui explique les variations du BFRE en fonction de celle du chiffre d'affaires. En fonction du montant de la partie liée au charge fixe, le BFRE peut augmenter de façon plus importante que le chiffre d'affaires ou inversement.

Il est important de passer par cette notion car elle permet de connaître le besoin en fonds de roulement moyen pour une année d'activité de l'entreprise qui peut donc être très différent du montant de besoin en fonds de roulement au bilan.

Si l'on met à part toutes les particularités de gestion que l'on peut retrouver étant donné la diversité des entreprises, les composantes du BFR sont influencées par l'activité de l'entreprise et par son placement dans la chaîne de production. L'activité tout d'abord influence le BFR. En effet, si l'entreprise travaille en BtoC, la plupart du temps les clients vont payer au comptant et donc le poste des créances clients sera très faible voire inexistant. A l'inverse, si l'entreprise travaille avec des clients professionnels alors il a de fortes chances que les clients demandent des délais de paiement et donc le poste des créances peut être très important. Les produits vendus influencent aussi le besoin en fonds de roulement. En effet, plus le produit vendu à une valeur importante et plus il a des chances pour que l'entreprise accorde des délais de paiement à ses clients que cela soit des clients particuliers ou des professionnels. La place dans la chaîne de production est aussi importante et a une influence sur le BFR. En effet, une entreprise au début de la chaîne de production, dont l'activité est par exemple de l'extraction minière, aura obligatoirement des délais de règlement client important car leurs clients sont souvent des industries qui ont une influence importante.

### *B. La structuration de l'exploitation des TPE et son lien avec le BFR*

On a donc compris grâce à la partie précédente que le BFR d'une entreprise dépend notamment de son activité et de son placement dans la chaîne de production et de commercialisation du produit fini. On l'a vu aussi plus haut les TPE évoluent principalement dans 5 secteurs d'activités en particulier. Ici on se concentrera sur les trois principaux secteurs d'activités qui représentent environ 60% des TPE. Ces secteurs sont la construction, le service aux entreprises et le commerce.

Parlons tout d'abord des très petites entreprises qui évoluent dans le secteur de la construction. Selon la Banque de France, le délai de règlement client pour ce secteur est de 64 jours et le délai de règlement fournisseurs de 52,6 jours. Pour ce type d'entreprise, le délai de règlement client est plutôt long car les prestations offertes par les entreprises de ce secteur prennent du temps et représente un

coût important. Dans le cas des délais de règlement fournisseur, le délai est relativement long aussi car il s'agit souvent de gros matériaux qui représentent aussi un coût important et pour lesquels la marge de manœuvre en termes de négociation des prix est moins importante.

On le voit donc, le secteur de la construction, qui est le secteur qui représente le plus de TPE en France, est celui où le BFR est en moyenne très élevé. Une bonne gestion des stocks et de ces relations commerciales est donc primordiale pour survivre en tant que TPE sur ces secteurs.

Parlons maintenant des TPE dans le service aux entreprises. Pour ces TPE, leurs clients sont des entreprises souvent plus importantes qu'en termes de taille. Ces entreprises ont donc obligatoirement des délais de règlement client élevés de par leurs tailles et du type de client à qui elles s'adressent. Ce type d'entreprise peut avoir des dettes fournisseurs avec des délais de règlement important mais n'a souvent pas un montant important en dette fournisseur. Pour les TPE qui évoluent dans le secteur du service aux entreprises le BFR se calcule différemment. En effet, ce type d'entreprise n'a pas de stock significatif mais elle a cependant des charges courantes qui lui permettent de financer ses prestations. Pour ce type d'entreprise, il est donc important de remplacer la valeur des stocks par la valeur de ce que l'on peut appeler les « travaux en cours ». C'est cette composante qui est très importante pour ce type d'entreprise car c'est aussi ce qui déterminera le délai de règlement de paiement du client.

Pour les TPE dans le secteur du service aux entreprises le BFR peut souvent être très important et dépend beaucoup de la capacité de l'entreprise à livrer ses services rapidement. Il est donc crucial pour ces TPE de jouer sur cette composante pour réduire au maximum son besoin en fonds de roulement.

Enfin, parlons des très petites entreprises qui évoluent dans le secteur du commerce. Selon la Banque de France, leurs délais clients sont en moyenne de 22 jours et leurs délais fournisseurs sont de 40. Pour ce type de TPE, les délais trouvent une certaine logique car beaucoup de ces entreprises vendent à des particuliers et n'ont donc pas de délais de règlement client. Le délai de règlement fournisseur est aussi plutôt faible mais il correspond bien au secteur et aux types de produits échangés qui ont souvent une valeur faible. Les fournisseurs ont donc souvent tendance à utiliser l'argument du délai pour pouvoir négocier, dans ce secteur où les marges sont faibles leurs clients (les TPE dans le secteur commerce) sont souvent donc obligés d'accepter des délais plus courts pour négocier les prix. Dans les TPE rattachées aux secteurs du commerce, il faut noter un type de TPE spécifique : ce sont les TPE du secteur de la grande distribution qui fonctionnent sur le modèle de la franchise et qui sont donc rattachées à des grands groupes. Ces grands groupes négocient pour eux les prix ainsi que les délais de règlement. Il est donc relativement facile pour ces TPE, à moins de surestimer leurs stocks, de ne pas se retrouver en difficulté de trésorerie. Il faut noter que cela est uniquement le cas pour les TPE qui

sont rattachés à un groupe par une franchise. Une TPE qui choisit la grande distribution pour laquelle cela ne serait pas le cas aurait des délais de règlement fournisseur beaucoup moins importants.

Pour les TPE qui évoluent dans le secteur du commerce, le solde commercial est donc négatif et les clients payent plus vite que la TPE ne paye ses fournisseurs. La gestion du BFR réside alors dans une bonne gestion de son niveau de stock.

On le voit donc, les TPE évoluent tout de même dans des secteurs très différents en termes de structuration du BFR. Mis à part les TPE qui évoluent dans le commerce, le BFR est tout de même dans la logique relativement importante en termes de montant. La gestion du BFR est donc très importante pour les TPE, si elles veulent conserver un bon niveau de trésorerie. Pour les deux autres secteurs dans lesquels les TPE représentent une part importante qui sont l'hôtellerie et la restauration et l'immobilier, le BFR est aussi relativement important notamment pour le secteur de l'immobilier dans lequel les délais de règlement sont aussi importants.

### *C. Augmenter son FRGE ou baisser son BFRE, le cas des TPE*

Pour faire en sorte d'avoir une trésorerie la plupart du temps excédentaire une très petite entreprise doit donc modifier son fonds de roulement net global et son besoin en fonds de roulement. Pour cela, elle doit soit augmenter son fonds de roulement ou faire baisser son besoin en fonds de roulement.

Tout d'abord, elle peut augmenter son fonds de roulement net global. La TPE peut alors faire appel à des comptes courants associés ou à une augmentation de fonds propres. Dans le cas d'une TPE cela peut être très compliqué étant donné que le chef d'entreprise est souvent le seul actionnaire. Il ne peut donc pas faire appel à d'autres associés pour apporter des fonds en compte courant. Il est aussi relativement compliqué pour lui de réaliser une augmentation de fonds propres à partir d'investisseurs extérieurs à l'entreprise car sa TPE n'a pas forcément des perspectives d'évolution très importantes à première vue. La seule solution restante est donc de réaliser une augmentation de fonds propres par les propres moyens du chef d'entreprise et cela peut être plus ou moins compliqué en fonction de sa situation personnelle.

Pour augmenter le fonds de roulement, le chef d'entreprise peut aussi décider de modifier la gestion de versement du dividende. Il peut donc décider, s'il se verse des dividendes, de stopper le versement pendant quelques années pour renforcer ses capitaux propres. Cela se fait à condition que le chef d'entreprise soit aussi salarié de son entreprise car sinon la fin du versement de dividendes signifie pour lui la fin du versement de sa principale source de revenu.

Le chef d'une très petite entreprise peut aussi demander à la banque de financer le besoin en fonds de roulement. Cependant, ici pour la banque il est très compliqué d'accepter ce type de demande étant donné l'aversion au risque de ces établissements. En effet, contrairement au financement d'une immobilisation, il n'y a aucune contrepartie au financement du BFR. Après mettre renseigner auprès des chargés d'affaires du CIC, je me suis rendu compte que pour bénéficier de ce type de financement, il fallait que l'entreprise ait la capacité de mettre en avant des besoins en fonds de roulement régulier et qui était systématiquement corrigé rapidement par ses encaissements. Une très petite entreprise qui aurait alors un cycle d'exploitation encore mal structuré aurait donc beaucoup plus de difficulté à obtenir ces financements. La banque exigera souvent des garanties importantes qui peuvent mettre en danger la situation personnelle du chef d'entreprise.

Pour finir sur les solutions d'augmentation du fonds de roulement, l'entreprise peut agir sur ses immobilisations. En effet, une manière d'augmenter son fonds de roulement serait de diminuer le niveau de ses immobilisations. Pour cela une entreprise peut revendre certaines de ses immobilisations. Elle peut par exemple décider de recentrer son activité et donc de revendre ses actifs secondaires qui peuvent par exemple des titres financiers. Ici encore, pour une TPE ce type d'opération peut relativement être compliqué du fait notamment du niveau de ses immobilisations qui n'est pas forcément très important et souvent limité à son activité.

Pour réduire son besoin en fonds de roulement, la très petite entreprise a une solution principale qui est d'agir sur le délai de règlement de ses clients et de ses fournisseurs. Elle doit donc faire en sorte de baisser le délai de règlement de leurs clients et augmenter le délai de règlement de leurs fournisseurs. Ici ces composantes sont en lien fort avec la gestion de l'exploitation de l'entreprise. Il serait en fait trop simple de conclure sur une hausse ou une baisse des délais de règlement car cela aurait un impact important sur l'activité de l'entreprise. Elles doivent aussi faire en sorte d'avoir une meilleure gestion de leurs stocks, là aussi cette variable à une corrélation très forte avec leurs activités. On verra cela plus spécifiquement dans la prochaine partie.

Si la TPE a épuré toutes les solutions listés plus haut et n'arrive toujours pas à avoir une trésorerie en moyenne excédentaire, elle n'a pas d'autres solutions que de baisser son niveau d'activité. Ici encore, pour une TPE baisser son niveau d'activité reviendrai à faire baisser le cash qui rentre dans l'entreprise et se rapprocher à la baisse de son seuil de rentabilité.

Pour une TPE, il est compliqué d'agir directement sur la partie structurelle de leur entreprise et donc sur leur fonds de roulement. Pour les TPE la gestion du BFR va alors résider dans la gestion de leur activité qui va fortement influencer les différentes composantes qui ont un impact sur la



trésorerie. On va donc voir à la suite de cette partie comment les spécificités de gestion des TPE ont une influence et un lien avec la gestion de leur besoin en fonds de roulement.

### III. LA DIFFICULTE DE GESTION GLOBALE DES PETITES ENTREPRISES : L'ACTIVITE ET LA RENTABILITE ET LEURS LIENS AVEC LE BFR

On l'a donc vu plus haut, pour une TPE il est relativement compliqué d'agir sur le fonds de roulement au vu des caractéristiques de ce type d'entreprise. La solution donc pour les TPE est d'agir sur les principales composantes du besoin en fonds de roulement pour pouvoir diminuer la valeur de ce dernier. En agissant sur ces composantes, l'entreprise influence directement son volume d'affaires et sa rentabilité. Il est donc important de mettre en avant les caractéristiques de gestion d'une TPE en termes d'activité et de rentabilité et son lien avec le BFR. De plus, on l'a vu aussi plus haut, une partie importante des TPE à un besoin en fonds de roulement significatif au vu des secteurs d'activités dans lesquels elles évoluent. La gestion du BFR est d'autant plus importante que plusieurs études ont montré qu'une mauvaise gestion du besoin en fonds de roulement est la principale raison de faillites des TPE et notamment en lien avec la gestion de trésorerie. Nous verrons donc dans une première partie comment la gestion du poste client et du poste fournisseur influence l'activité et la rentabilité de l'entreprise, nous ferons de même pour les stocks dans une deuxième partie et l'on verra dans une troisième partie l'impact de ces composantes sur la gestion de trésorerie.

#### A. *La gestion du poste client et du poste fournisseur*

La gestion du poste client est relativement simple au premier abord, si l'on veut diminuer son besoin en fonds de roulement : il faut diminuer le délai de règlement des créances clients au maximum. Cependant, ce n'est pas si simple que ça car dans le cas d'une TPE qui souhaite gagner des parts de marché, il faut qu'elle soit relativement souple au niveau des conditions commerciales accordées. Une TPE qui propose des délais de règlement relativement longs à plus de chance d'obtenir un appel d'offre qu'une autre TPE qui proposerait des délais plus court et qui serait moins souple en termes de négociation. L'augmentation des créances clients rend donc la TPE plus compétitive.

Accorder des délais de règlement client plus long permet aussi à l'entreprise d'acheter du cash en quelque sorte. Les délais de règlement sont une composante en termes de négociation et le prix de vente du produit sera moins négocié par le client, s'il peut obtenir des délais de règlement plus longs. En augmentant son besoin en fonds de roulement par une augmentation des créances clients l'entreprise va pouvoir augmenter sa marge.

Le poste client et son montant est aussi influencé par la rencontre de la TPE avec des difficultés ou non. Dans le cas où l'entreprise commencerait à rencontrer des difficultés, le montant des créances

clients va alors augmenter. En effet, la TPE va essayer d'augmenter son chiffre d'affaires en accordant des délais de paiement plus long, cela lui permettra de gagner de nouvelle part de marché. Ce type de stratégie va aussi faire baisser la rentabilité de l'entreprise car si elle veut vraiment gagner des parts de marché, elle fera aussi en sorte de compresser au maximum ses prix. Cependant quand l'entreprise commence à avoir des difficultés plus importante et notamment une baisse importante de sa trésorerie, elle va faire en sorte d'être payé le plus rapidement possible, les créances clients seront diminués alors au minimum, quitte à accepter des réductions de prix importantes.

Ici on se rend bien compte de la difficulté de gestion du poste client pour les TPE et on ne parle pour le moment pas des potentiels retards de paiement. Pour illustrer cela, on peut prendre l'exemple de Sil'tronix ST, une TPE industrielle qui réalise 1,4 M d'euros de chiffre d'affaires. On la reprendra en exemple par la suite. Leur délai de règlement clients était de 30 jours pour la quasi-totalité de leurs clients. Ce délai est relativement faible si on le compare à leur secteur. Sur leur secteur selon la Banque de France le délai de règlement client est plutôt de 52 jours. Cependant, ils ont connu d'importante augmentation de leurs besoins en fonds de roulement notamment à cause des retards de paiement de leurs clients. Ici aussi, les TPE ont tendance à connaître des retards de paiement plus important car les plus grosses entreprises utilisent leurs influences et leurs tailles afin de se permettre des retards de paiement important. On retrouve souvent ce cas dans le secteur de la grande distribution où les grands groupes se payent en retard les fournisseurs. Les TPE n'ont souvent pas trop de moyens d'action car elle pourrait alors perdre des gros clients.

Pour la gestion du poste fournisseur, la logique est à l'inverse. Si la TPE veut réduire son besoin en fonds de roulement, il faut qu'elle paye le plus tard possible ses fournisseurs et donc qu'elle augmente ses dettes fournisseurs. Ici aussi la démarche paraît simpliste mais ce n'est pas du tout le cas pour la plupart des entreprises et encore moins pour les TPE. Le poste fournisseur suit la même logique que celui des clients. Ici les fournisseurs accorderont des délais de paiement plus ou moins longs en fonction des conditions commerciales qui y sont associés. Une négociation sur le prix et donc de la marge sera donc moins envisageable si la TPE souhaite avoir des délais de règlement long. De plus, les fournisseurs de tailles importantes analysent les entreprises avant de les accepter comme client pour éviter les retards de paiement ou le non-paiement d'une créance. Les TPE sont ici désavantagées car elles sont des entreprises plus risquées pour le fournisseur. Pour les TPE, le délai de règlement aura tendance à être plus court. Il est donc important pour les TPE de mettre en place des relations de qualité avec leurs fournisseurs pour pouvoir bénéficier de délais de règlement plus longs. Le délai de règlement fournisseur sert aussi à l'entreprise de moyen de contrôle pour s'assurer de la bonne tenue des livraisons au niveau des quantités livrées par exemple. Pour les TPE, tout dépend avec quels types

de fournisseurs elles font affaire car les plus gros fournisseurs n'accepteront pas d'allonger les délais de règlement pour cette raison.

Comme pour le crédit client, le crédit fournisseur est aussi très influencé si l'entreprise rencontre ou non des difficultés. En effet, quand l'entreprise commence à rencontrer des difficultés qui ne sont pas perceptibles par le fournisseur, elle va faire en sorte d'augmenter au maximum ses dettes fournisseurs pour pouvoir avoir plus de flexibilité au niveau de sa trésorerie, cela lui permettra de réaliser les paiements plus tardivement et donc d'encaisser plus d'argent avant de payer les fournisseurs. Cependant quand l'entreprise commence à avoir des difficultés plus importantes qui sont délectables par le fournisseur, les délais de règlement seront difficilement négociables et le fournisseur fera en sorte d'être payé le plus rapidement possible. IL est donc important pour les TPE, si elles sont en difficultés de le montrer le moins possible afin de ne pas se retrouver dans des difficultés encore plus importantes. Les TPE qui se fournissent chez des entreprises plus importantes sont d'ailleurs relativement surveillées par ces dernières pour éviter les impayés.

Les délais de règlement fournisseurs sont aussi un bon moyen, pour les entreprises qui ont dépassé leurs capacités de financement, de réduire leurs besoins en fonds de roulement. Si l'on reprend l'exemple de Sil'tronix ST, la TPE avait réalisé des investissements importants financés par crédit et il était très compliqué pour eux d'avoir des solutions de financement court terme auprès de leurs banques. En acceptant d'autres conditions commerciales auprès de leurs fournisseurs et notamment concernant le prix d'achat des matières premières, ils ont pu augmenter le délai de règlement des fournisseurs et donc augmenter leur trésorerie.

### *B. La gestion des stocks*

Pour diminuer le besoin en fonds de roulement, ici aussi la logique paraît relativement simple, il suffit de réduire les stocks. Cependant derrière cette action simpliste de réduction des stocks se cache un processus bien plus complexe qui est la réduction de la durée du cycle d'exploitation. L'objectif est donc beaucoup plus complexe car il s'agit de faire en sorte, si l'on prend l'exemple d'une production, que la matière première achetée soit le plus rapidement transformé en produit fini pour être le plus rapidement vendue. Pour le prestataire de services, la logique est la même, il faut que les frais qu'il engage afin de réaliser la prestation soit le plus rapidement couvert par le paiement effectif de cette prestation. Cela sous-entend donc une réorganisation et une optimisation complète du cycle d'exploitation si l'on veut diminuer le besoin en fonds de roulement. Ici il n'y a pas particulièrement de données chiffrées qui permettrait de se rendre compte ou non de la longueur des cycles d'exploitation dans les TPE comparativement à celle de grande entreprise du même secteur. Cependant, on peut logiquement penser que les cycles d'exploitation des TPE sont plus longs que ceux

des grands groupes et que les livraisons se font moins rapidement. Pour les TPE, cet élément qui va au-dessus, donc de la gestion des stocks, serait un élément très important à optimiser pour avoir un besoin en fonds de roulement moins important. Le niveau des stocks ne laisse donc qu'une légère entrevue de cette part extrêmement importante du besoin en fonds de roulement. Maintenant, la question à se poser serait de se demander s'il est relativement simple pour une TPE de revoir l'ensemble de son cycle d'exploitation. Ici, il n'y a pas de réponse exacte, à la fois une TPE est beaucoup plus flexible que les autres types d'entreprises et donc un changement important dans la manière de travailler ne serait pas forcément handicapant et serait rapidement mis en place. D'un autre côté, le manque de moyen humain et financier rend la tâche plus complexe, car des ambitions importantes en termes de restructuration demandent des financements importants que la TPE ne peut pas forcément se permettre d'engager. Dans tous les cas, ici encore comme pour le crédit client et fournisseur la tâche n'est pas simple, et des besoins en trésorerie devront sûrement être couverts par d'autres outils plus spécifiques à la gestion de trésorerie.

Pour revenir sur le niveau de stock, ici aussi ce dernier est influencé par l'état de l'entreprise. Quand l'entreprise commence à rencontrer des difficultés, elle a tendance à surstocker afin de pouvoir réaliser des livraisons très rapidement et ainsi gagner des parts de marché pour pallier ces difficultés. Quand les difficultés deviennent trop importantes, l'entreprise aura alors tendance à diminuer son niveau de stock au maximum afin de pouvoir dégager le plus possible de liquidité.

On peut encore une fois pour ce poste reprendre l'exemple de Sil'tronix ST, la TPE réalise la plupart de ces achats à l'avance afin d'anticiper les fluctuations de prix. Le cycle d'exploitation était alors relativement long, environ 3 mois, et pénalisait l'entreprise au niveau de sa trésorerie. Pour palier cela, ils n'ont pas pu pour le moment réduire la durée du cycle d'exploitation et avaient donc dû faire en sorte de trouver de nouvelles solutions pour mieux visualiser les moments où la trésorerie était en forte baisse afin d'adapter le cycle d'exploitation.

### *C. Le lien avec la gestion de trésorerie*

La gestion du BFR a donc un impact sur le cycle d'exploitation de l'entreprise et sa capacité à réaliser de la performance. L'augmentation ou la baisse du BFR a donc un impact différent si l'entreprise à des difficultés ou non. Cela dépend aussi beaucoup du secteur sur lequel elle évolue.

On peut résumer la gestion du BFR dans les TPE par trois politiques de gestion, soit conservatrice, agressive ou prudente (J. Van Horne et J. Wachowicz, 2004). Pour la gestion conservatrice, l'entreprise fait en sorte d'utiliser le plus ses ressources à long terme pour financer ses besoins courts terme. C'est un modèle de gestion relativement risqué car les ressources longs termes ne peuvent alors plus servir de matelas de sécurité en cas de difficultés dans l'activité de l'entreprise. Pour la gestion agressive,

l'objectif est alors de réduire le plus possible les actifs circulants donc à la fois les stocks, les créances clients mais aussi les disponibilités. Cette technique de gestion peut être très efficace en période de croissance car elle permet d'avoir un maximum de liquidités qui sont directement réinvesties dans l'activité. C'est le type de gestion le plus risqué car elle pousse l'entreprise à toujours avoir le moins de trésorerie possible. Pour finir, la gestion prudente demande une distinction entre les actifs circulants structurels et conjoncturels. L'entreprise ne finance alors que les actifs circulants conjoncturels par des ressources court terme. Cela permet à l'entreprise ne pas prendre de risque trop important en finançant l'ensemble de son besoin en fonds de roulement avec des ressources courts termes. La gestion du BFR est aussi très importante pour les TPE car elle ne dispose pas en théorie d'un éventail de mesure d'actions correctives aussi importante que les plus grandes entreprises. Il est donc très important pour ses dernières de bien identifier et prévoir l'évolution du besoin en fonds de roulement pour adapter sa gestion.

Cependant, tout n'est pas tout le temps prévisible et malgré une bonne gestion du BFR des impacts conjoncturels ou une variation saisonnière de l'activité peuvent parfois venir mettre à mal la trésorerie de l'entreprise. Dans ces moment-là, les TPE doivent faire en sorte de sélectionner les bonnes solutions de gestion de trésorerie. Pour les TPE qui se structurent et qui ont pour vocation de grandir ou pour celles qui évoluent sur des secteurs à forte croissance, l'activité peut bondir très rapidement. On l'a donc vu si l'activité bondit rapidement le BFR sera modifié et la trésorerie le sera aussi. Pour gagner des parts de marché la rentabilité peut aussi baisser très rapidement et les encaissements en termes de liquidité seront alors moins importants. Ce sont ces spécificités qui sont qu'une TPE devra alors tôt ou tard, si elle souhaite grossir, utiliser des solutions de gestion de trésorerie. La faiblesse des fonds propres d'une TPE rend aussi l'analyse intéressante car elles ne peuvent pas forcément se permettre d'utiliser de façon très importante les crédits courts terme qui sont aussi utilisés dans l'analyse d'une entreprise lorsqu'elle demande un emprunt. Pour les TPE, la gestion de trésorerie est donc particulièrement importante car elles n'ont pas une marge de manœuvre aussi importante que dans les grandes entreprises.

Afin d'amorcer la suite du mémoire et d'apporter une réponse à la problématique, on verra dans la prochaine partie les solutions de gestion de trésorerie qui sont actuellement utilisées par les TPE.

#### IV. DIAGNOSTIC DES SOLUTIONS LES PLUS UTILISEES ACTUELLEMENT PAR LES TRES PETITES ENTREPRISES POUR OPTIMISER LEURS NIVEAUX DE TRESORERIE

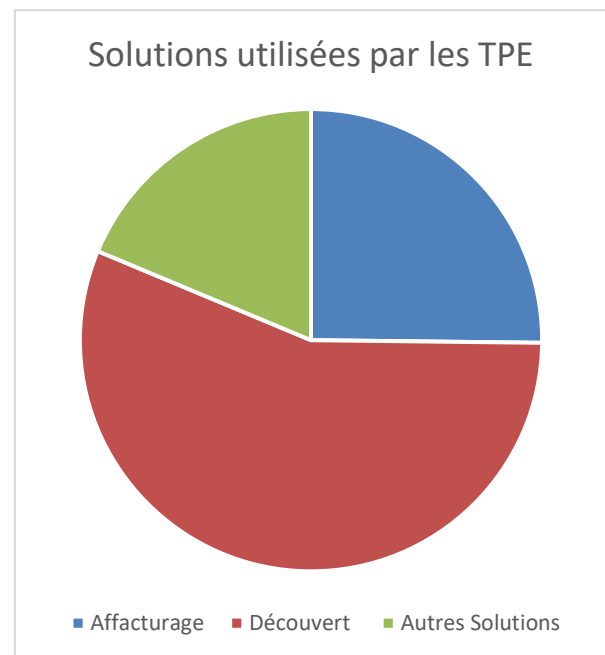
Dans cette partie, l'objectif est de constater quelles sont les solutions qui sont utilisées par les TPE pour pouvoir gérer aujourd'hui le montant de leurs trésoreries. Ici la partie sera volontairement moins importante que les autres. Il a en effet très peu d'informations statistiques sur ce type de donnée. La

partie suivante est donc construite à partir des données que j'ai pu récupérer en interne pendant mon stage. Pour constituer des données à analyser, j'ai pu avoir accès au portefeuille client d'un chargé d'affaires professionnel qui m'a indiqué qu'elle était les solutions les plus utilisées par les TPE dans le cadre de leur gestion de trésorerie et quelles étaient les principales caractéristiques de ces TPE. J'ai pu passer en revue 139 TPE pour lesquels j'ai pu voir quelles étaient les solutions qu'ils utilisaient. Ensuite j'ai réalisé un graphique pour pouvoir se rendre compte rapidement et visuellement de quelles étaient aujourd'hui les solutions les plus utilisées par les TPE.

#### A. Le découvert autorisé

On le voit sur le graphique à droite, le découvert est utilisé principalement par les TPE que j'ai pu étudier. Il est logique que cela soit une des solutions les plus utilisées car elle est très simple à mettre en place et il est plutôt facile d'obtenir l'accord d'une banque, si l'entreprise est en capacité de prouver que le découvert n'est que temporaire. On verra dans les parties suivantes comment cela fonctionne mais pour les entreprises que j'ai pu étudier cela leur permettait principalement de couvrir des moments de l'année où le chef d'entreprise avait l'habitude d'être à découvert. Cette solution était souvent mise

en place après que plusieurs positions débitrices aient été remarquées par le chargé d'affaires.



#### B. L'affacturage

L'affacturage, comme on le voit sur le graphique est la deuxième solution la plus utilisée par les TPE que j'ai pu étudier avec 25% du total. Le chargé d'affaires du portefeuille m'a indiqué que l'affacturage était une des solutions qui étaient de plus en plus utilisées par les TPE car elle permettait un apport en cash très important pour des coûts de traitement relativement peu élevés.

Cette information corrobore avec les différentes informations que j'ai pu trouver dans l'actualité financière. Les facteurs développent maintenant de plus en plus de solutions pour répondre au besoin des entreprises de plus petites tailles avec le développement de forfait, une simplification du processus de souscription et la visibilité dans les coûts supportés par l'entreprise. Les processus deviennent aussi plus rapides et certains facteurs financent les factures en très peu de temps. La hausse de l'utilisation de l'affacturage a aussi été soutenue par un taux EURIBOR très bas voire négatif ces dernières années.

Globalement les financeurs se sont aussi rendu compte que les créances clients sont réellement des actifs de grandes qualités.

### *C. Les autres solutions*

Les autres solutions représentent 19% du total. Par autres solutions on entend par exemple des crédits affectés ou des logiciels de gestion de trésorerie de la banque. Comme le chargé d'affaires me l'a indiqué, ce sont souvent les TPE qui commencent à se structurer et à grossir rapidement qui s'intéressent aux autres solutions qui peuvent être utilisées afin de minimiser leurs coûts. Cependant, comme me l'a indiqué le chargé d'affaires, ces TPE là sont relativement rares et il y en a très peu qui ont une gestion très optimisée de leur trésorerie. Pour lui beaucoup de TPE ne pensent pas forcément à leur trésorerie dans les problématiques qu'elles doivent régler au quotidien. C'est donc souvent un sujet qui vient en deuxième ou troisième plan. Le problème est que lorsque le sujet de la trésorerie est pris trop en retard, il est souvent compliqué de mettre en place les solutions les plus efficaces. Les TPE se retrouvent donc souvent avec un découvert qui peut leur coûter très cher au final.

## PARTIE 2

-

### LES SOLUTIONS BANCAIRES POUR LA GESTION DE TRESORERIE DES TPE ET LEURS LIMITES



L'objectif de cette deuxième partie est de mettre en avant toutes les solutions bancaires destinées à la gestion de trésorerie. Plus globalement, on mettra aussi en avant toutes les solutions qui ont une influence indirecte sur la trésorerie mais qui influencent plutôt des postes comptables comme les clients et les fournisseurs. En lien avec ma problématique, l'objectif est de comprendre comment ces solutions peuvent être utilisées et optimisées pour les TPE. Comme on l'a vu plus haut, les TPE n'utilisent que certaines solutions bien précises. Pourtant l'éventail de solution qui peut être proposé par la banque est assez important et offre une flexibilité importante pour les TPE. Le but de mon mémoire n'étant pas de faire allégeance aux produits proposés par les banques, je finirai cette deuxième grande partie par l'évocation des limites des solutions bancaires et comment peuvent-elles être pallié grâce à des solutions externes aux réseaux bancaires. On verra aussi d'autres freins à une gestion de trésorerie efficace dans les TPE qui n'ont pas été évoqués plus haut car ils ne concernent que certaines TPE.

## I. LES SOLUTIONS BANCAIRES POUR AGIR SUR LES POSTES DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

On l'a vu dans la partie plus haut, l'évolution de la trésorerie est liée à l'évolution du besoin en fonds de roulement. Plus le besoin en fonds de roulement devient important plus il est consommateur de trésorerie. Donc plus l'entreprise risque de se retrouver en cessation de paiement. Les postes comptables qui ont un impact sur l'évolution du besoin en fonds de roulement sont le poste clients, le poste fournisseur et le poste des stocks. On l'a aussi vu plus haut mais il faut réduire les postes clients et stocks et augmenter le poste fournisseurs pour pouvoir réduire son besoin en fonds de roulement. Dans la pratique, on l'a vu, pour une TPE cela est relativement compliqué d'agir directement sur ces postes. Il existe par contre des solutions bancaires pour pouvoir influencer ces postes et pouvoir réduire son besoin en fonds de roulement. On verra donc dans cette partie quelles sont les principales solutions bancaires en fonction des postes énumérés ci-dessus.

### A. *Agir avec la banque sur le poste client*

La première et principale solution pour agir sur le poste client est l'affacturage. On a déjà vu plus haut cette solution qui permet d'intervenir sur le poste client. Ici on va détailler l'utilisation de cette technique et voir comment être peut-être optimisé pour les TPE. L'affacturage est donc un moyen de financement qui permet de transférer la propriété d'une créance à une société nommée factor. Le factor est souvent une filiale d'un établissement bancaire mais cela n'est pas forcément obligatoire. Ici dans le cadre de cette partie, on ne parlera donc que de ceux qui sont des filiales des banques mais qui propose globalement la même offre que les autres factors. La procédure pour faire prendre en charge une créance par un factor suit plusieurs étapes. Tout d'abord, le factor doit se protéger, il réalise

donc au préalable une analyse de la situation financière de l'entreprise mais aussi une analyse de la situation du client de l'entreprise avec comme paramètre notamment l'encours qui sera pris en charge. Si le factor décide de prendre en charge la créance alors l'entreprise signe un contrat avec la société ; Ici, les clauses dans le contrat peuvent être nombreuses et diverses en fonction de ce que veut le client. Les factures d'un client en particulier peuvent par exemple être prise en charge systématiquement par le factor, certaines conditions comme des garanties peuvent aussi être mise en place. Après cette étape, le factor le client remet aux factors l'ensemble des factures mentionnant les délais de paiement à travers un bordereau qui les regroupent. Le factor règle ensuite le montant de la créance diminué des frais qu'il ponctionne pour son service. Si le client de l'entreprise qui cède ces créances ne paye pas dans les temps, le factor utilisera alors son service de recouvrement pour pouvoir se faire payer.

Une précision à apporter est que cette solution est réservée aux TPE qui travaillent avec des client BtoB donc ce n'est pas une solution de gestion de trésorerie qui peut être utilisée par les TPE qui travaillent avec des clients particuliers.

Il est important de préciser que l'affacturage est souvent vu de l'extérieur comme une solution réservée aux grandes entreprises mais ce n'est aujourd'hui plus vraiment le cas. L'utilisation et le besoin sont en fait très différents que l'on parle d'une grande entreprise ou d'une TPE. Pour une TPE l'objectif de l'affacturage sera surtout de faire face à l'augmentation du besoin en fonds de roulement et d'avoir une meilleure gestion de leur poste clients. Pour une grandes entreprises l'affacturage va permettre d'autres choses comme par exemple des apports en liquidité plus important pour financer des investissements. Pour les grandes entreprises qui ont un poids plus important dans la gestion des impayés, l'affacturage permet en fait un déblocage immédiat de liquidité qui permet de financer des projets ou de constituer des apports. Il est un peu plus rare dans un cas de gestion normative qu'une mobilisation importante de l'affacturage permette à une grande entreprise de faire baisser son BFR ou de mieux gérer son poste client. Il faut cependant noter que certains factors imposent des conditions minimales de chiffre d'affaires pour avoir recours à leurs solutions mais ce n'est pas le cas de la majorité.

Le factor se rémunère de deux façons différentes. Premièrement, ils prélèvent une commission généralement comprise entre 0,5% et 2,5% du montant total de la créance. Le pourcentage exact dépend de plusieurs éléments, le risque du client et la charge de travail estimé pour le contrat. S'il y a de fortes chances que le factor fasse appel à son service de recouvrement alors la commission sera tout simplement plus importante. Quand le factor avance le montant de la créance cela s'assimile à un prêt. La rémunération du factor est donc complétée par des intérêts souvent calculés à partir de l'Euribor 3 mois pendant le délai de paiement.

Comment donc optimiser cette solution pour les TPE ? Premièrement, la TPE doit faire en sorte de conserver une part importante de la créance et donc faire en sorte de payer le moins de frais possibles. Pour cela, il est donc préférable de sélectionner des créances avec les délais de paiement les plus courts mais qui ont le plus de chance d'avoir des retards de paiement. Cela permettra de minimiser les intérêts et surtout en ce moment où le taux Euribor 3 mois est particulièrement élevé. Dans le cas d'une TPE le gros avantage est de permettre la délégation du recouvrement de la créance à un établissement bancaire qui pèse beaucoup plus de poids dans la négociation. Une créance qui peut avoir des retards de paiement important peut donc être rapidement recouverte par le factor. Il ne faut pas voir le factor comme une solution pour déléguer le recouvrement des créances les plus risquées mais il faut comprendre qu'une TPE n'a pas du tout le même poids dans la négociation que le factor. Une créance qui serait donc susceptible d'avoir des retards de paiement si elle doit être payée à une TPE ne le serait pas forcément pour le factor. L'affacturage est donc une très bonne solution pour les TPE.

Il y a plusieurs types d'affacturages qui existent mais ici on parle de l'affacturage dit « avec recours » qui permet à la TPE de déléguer le recouvrement de la créance. On ne parle pas des autres solutions où il factor ne fait qu'avancer la somme équivalente au montant de la créance, car cette solution s'apparente en fait plus à du financement court terme. C'est le même cas par exemple pour l'escompte qui est aussi plus une solution de financement court terme qu'une réelle solution qui permet d'agir sur le poste client.

### *B. Agir avec la banque sur le poste fournisseur*

Les solutions pour agir sur le poste fournisseur avec la banque sont souvent moins utilisées par les entreprises dans leurs globalités. La solution principale qu'une TPE peut mettre en place afin d'influencer ce poste est la caution fournisseur. La caution fournisseur fonctionne sur le même principe qu'une caution traditionnel et permet aux fournisseurs d'être sûr d'être payé en temps et en heure par leurs clients. Les banques proposent ce type de solutions et se portent donc garantes auprès des fournisseurs des paiements des sommes dues.

Mais alors pourquoi les cautions fournisseurs peuvent-elles permettre à une TPE de réduire facilement le niveau de leur BFR ? En fait, la caution fournisseur intervient dans la relation commerciale avec le fournisseur. Si ce dernier est certain d'être payé par l'entreprise ou la banque, si la TPE est défaillante, alors il sera à même de proposer des délais de paiement plus importants. Dans le cas d'une TPE, qui est en pratique une entreprise plus risquée que les autres types d'entreprises, cela permet au fournisseur d'avoir une garantie externe donnée par un établissement qui se porte garant du risque. La TPE, en implémentant ce type de solution pour ses fournisseurs les plus réticents à des délais de

paiement important, pourra alors négocier des délais plus longs et par définition réduire le montant de son besoin en fonds de roulement. Au-delà de la réduction du BFR, cela peut aussi permettre de travailler avec des fournisseurs de plus grandes qualités qui sont plus réticent aux nouveaux clients de type TPE.

Cette solution comporte tout de même une limite car il faut que le fournisseur n'ait pas d'assurance-crédit client. Sinon, cela n'a aucun intérêt pour lui et ce type de solution ne pourra pas être un levier de négociation pour modifier le délai de paiement. Cette solution ne fonctionne donc qu'avec les clients qui n'ont pas ou ne veulent pas souscrire d'assurance-crédit sinon cela reviendrait à avoir une double assurance pour une même créance.

Une autre solution, encore très peu répandue, existe aussi pour jouer sur les délais de règlement des fournisseurs. Il s'agit du reverse factoring. Comme son nom l'indique, il fonctionne à l'inverse de l'affacturage classique que l'on a vu plus haut. Le fournisseur émet une facture que le client transmet à son factor. Le factor paye le fournisseur et c'est ensuite à la société cliente de payer les factures auprès du factor. Cela permet donc à la TPE d'avoir plus de flexibilité dans les délais de paiement et de retarder au maximum le règlement de certaines factures. Comme pour les cautions, cela ne fonctionne que pour les fournisseurs qui n'ont pas déjà recours à un factor pour leurs propres créances.

Cette solution est à réserver pour les TPE qui ont vraiment une problématique de délais de règlement fournisseur. En fait, contrairement à l'affacturage classique, elle ne permet pas un apport en cash immédiat pour la TPE mais permet surtout de retarder au maximum le paiement effectif des factures. Pour la TPE, il faudra alors se demander si elle souhaite vraiment retarder ses factures fournisseurs ou si un apport en cash immédiat ne serait pas plus intéressant par l'intermédiaire d'un factor traditionnel.

### *C. Agir avec la banque sur le poste des stocks*

Ici à l'inverse de la partie faite sur l'affacturage on va parler de solutions pour lesquelles la banque autorise un crédit avec comme contrepartie les stocks de l'entreprise. Il n'existe pas de solutions bancaires qui permettent de réduire ou de déléguer la gestion des stocks.

Ici la solution principale qui vient en appui de la gestion de trésorerie est le gage sur stock. Le gage sur stock permet à l'entreprise d'obtenir des lignes de financement en échange de la mise en place d'une garantie sur son stock. Cette solution suit plusieurs étapes. Il faut tout d'abord évaluer le stock. Pour évaluer le montant des stocks et donc le montant de la ligne de financement, on prend la valeur réelle des stocks. Ils sont donc évalués à leurs coûts de revient pour les produits finis ou au coût des matières premières. Ce n'est donc pas à partir du prix de vente du stock qu'est évalué le stock et donc la ligne de crédit. Une fois cette évaluation réalisée par le garant du stock, il émet ensuite une

attestation de valorisation au créancier qui est bénéficiaire du stock, dans notre cas c'est la banque. La banque va donc ensuite ouvrir une ligne de financement qui peut être très différente en fonction des besoins de l'entreprise. On verra quelles peuvent être ces différentes lignes dans la suite du mémoire. Le taux de couvertures des financements peut être très différent en fonction des négociations réalisées avec son partenaire bancaire. Cependant, il n'est pas rare que le taux de couverture dépasse les 100% et peut monter jusqu'à 150%. Cela s'explique par la marge que va réaliser l'entreprise par la suite. Plus, elle peut prouver qu'elle aura une marge importante en revendant son stock et plus elle peut prétendre à des lignes de financement importantes en fonction de son stock. En effet, plus la marge est élevée et plus elle pourra avoir des entrées en cash importantes qui lui permettront de rembourser sa ligne de découvert. Dans la pratique, il faut aussi savoir que le montant du stock affecté en garantie ne dépasse pas 70%. Cela permet, en cas de problèmes, à l'entreprise d'avoir toujours un stock minimum pour pouvoir continuer son activité. Cette solution permet de gager n'importe quel stock de l'entreprise même si ce sont des denrées périssables. Le gage peut être différent en fonction de l'entreprise qui demande ce type de financement. Cela peut être un gage avec dépossession, dans ce cas-là, le créancier gagiste a un droit de rétention physique sur les stocks. Le stock est alors conservé en dehors de l'entreprise dans un espace sous la responsabilité du tiers gagiste. Le gage sans dépossession, à l'inverse, permet à l'entreprise de conserver son stock dans l'entreprise, la solution est donc relativement plus simple et plus rapide à mettre en place.

Ici ces solutions peuvent être très intéressantes pour les TPE qui ont beaucoup de stocks par choix, notamment pour répondre rapidement à des commandes, ou pour les TPE qui ont une activité saisonnière qui fait rapidement augmenter les stocks sur certaines périodes de l'année où les entrées en cash sont moins importantes. Un autre avantage pour les TPE, est que ce type de financement est souvent moins cher qu'un découvert. En effet, pour la banque le fait de pouvoir avoir des actifs et ici des stocks en garantie permet d'assurer un remboursement certains des lignes de découvert en cas de défaillance de l'entreprise. La banque n'a donc pas forcément à mettre en place des intérêts élevés étant donné que le risque est moins important qu'une ligne de découvert traditionnel. Pour la banque le fait d'avoir des garanties permet donc d'accorder plus simplement des lignes de découvert car elle a un actif tangible en face de son engagement. Si l'entreprise veut un découvert mais que cela lui permet de financer uniquement les variations de son besoin en fonds de roulement, cela peut être compliqué pour la banque de savoir si, en cas de problème, elle sera remboursée. Pour la TPE cela est pratique car elles n'ont souvent pas la capacité de montrer un cycle d'exploitation éprouvé et donc de garantir à la banque qu'elle sera remboursée. Pour finir avec cette solution, malgré le fait que l'on peut penser qu'elle n'est ouverte qu'à de très grande entreprise, elle est en fait accessible à tout type

d'entreprise et permet d'avoir rapidement une ligne de découvert en prévision des moments où la trésorerie risque d'être fortement consommée par le cycle d'exploitation.

## II. LES SOLUTIONS BANCAIRES DE FINANCEMENT COURT TERME

La deuxième grande catégorie de solution de gestion de trésorerie est le financement court terme. Cette solution doit s'utiliser quand on a épuisé toutes les solutions qui permettent d'agir sur les différents postes du BFR. Elle ne s'utilise que quand on sait que l'on ne pourra pas pallier le fait qu'un compte soit débiteur. Ce type de solution permet, lorsque la trésorerie est négative, d'avoir des liquidités pour continuer l'activité de l'entreprise. Elles peuvent prendre plusieurs formes et sont soit un apport en cash immédiat ou la possibilité pour la TPE d'avoir des niveaux de découvert plus important. Pour les TPE, ce sont des solutions faciles à mettre en place, car elles ne demandent pas beaucoup d'étapes et sont faciles à mettre en place à partir du moment où une certaine confiance s'est installée avec le banquier. Dans cette partie, on verra tout d'abord les solutions de financements courts termes en lien avec les créances clients, on verra ensuite les crédits affectés et enfin le découvert classique.

### A. *Les solutions de financement court terme en lien avec les créances clients*

Le premier type de solution est les solutions qui sont liées aux créances clients. Ici les techniques de financement ressemblent à l'affacturage. Il s'agit de céder ses créances clients à la banque afin de recevoir des liquidités en échange. La principale différence avec l'affacturage est le fait que la gestion du recouvrement de la créance est à la charge de l'entreprise qui est propriétaire de la créance. Il y a donc plusieurs produits bancaires qui permettent de recevoir des liquidités en échange des créances clients.

Commençons cette sous-partie par l'escompte. L'escompte permet à l'entreprise d'obtenir le paiement immédiat d'un effet de commerce sans attendre sa date d'échéance qui correspond aux délais de paiement négociés. L'effet de commerce va donc être reçu par la banque qui va avancer le montant déduit des frais qu'elle va facturer. Lorsque l'effet de commerce arrive à échéance, c'est le client de l'entreprise qui paye la banque. Il est important de comprendre que l'escompte ne fonctionne qu'avec les effets de commerce. Les effets de commerce sont des documents qui sont transmis entre une entreprise qui vend des services ou marchandises à une autre. Le document ordonne au client de payer une somme d'argent à une date donnée. Le client peut alors accepter ou non cette demande, s'il l'accepte il s'engage à payer le montant. Dans la réalité les effets de commerce se font de plus en plus rares. Les banques et entreprises ont donc mis en place d'autres solutions pour pouvoir utiliser continuer à avoir les avantages de ce type de solutions.

La deuxième solution est donc la cession dailly. Cette solution permet donc de prendre en compte l'ensemble des créances commerciales. Avec cette solution, il est aussi possible pour l'entreprise de céder une partie de ses créances, là où pour l'escompte, la comptabilisation se fait au cas par cas par la banque.

La troisième solution qui suit les mêmes principes que les deux ci-dessus est le crédit de mobilisation de créances commerciales (CMCC). Cette solution permet toujours la même chose que les autres ci-dessus, le fonctionnement n'est juste pas le même. Ici, la principale différence vient du fait que c'est l'entreprise qui rembourse la banque. Le client de l'entreprise ne paye pas la banque mais la créance passe d'abord par la TPE qui paiera ensuite la banque.

Pour tous ces types de solutions, la TPE doit bien prendre en compte combien cela lui coûte. Ici à l'instar de l'affacturage, la banque va facturer ici les frais de dossier qui sont différents en fonction des établissements, les intérêts qui sont donc calculés en fonction de la durée et du montant de la créance et des commissions qui sont également perçus pour le traitement de la créance. Ce type de solution est généralement moins cher que l'affacturage ou le découvert classique. En effet, la banque prend un peu moins de risque car elle peut se retourner contre l'entreprise si le client ne rembourse pas sa créance. La banque n'est pas ici en charge du recouvrement de la créance. Cela est donc pris en compte dans les intérêts facturés et la commission perçue par la banque.

Pour finir cette sous-partie, on peut parler du MCNE. Ici le principe est toujours le même que pour les solutions plus haut, il s'agit d'obtenir une avance en liquidité en échange de la cession d'une créance à la banque. Ici cependant, cette solution s'adresse aux TPE qui ont des clients à l'étranger. Dans la plupart des cas, il faut obtenir une garantie de la COFACE, qui est une filiale du groupe BPCE, afin de pouvoir utiliser cette solution. La COFACE réalise principalement l'évaluation des entreprises à l'étranger pour connaître leur capacité de remboursement. Avec cette spécialisation à l'étranger, elle permet d'obtenir des conseils sur la couverture de change, sur le pays dans lequel on souhaite exporter et donc de connaître la solvabilité des clients avec lesquels on souhaite faire du commerce. La COFACE accorde globalement tout le temps une garantie, cependant la commission qu'elle va prélever peut-être très importante en fonction du risque du client en question. Il est important de noter que ce type de solution est vraiment réservé aux TPE qui ont une part significative de créance à l'étranger. Sinon ici pour une TPE qui a une petite part de son CA à l'étranger, il a de fortes chances que la solution lui coûte très cher par rapport à ce que cela lui rapporte.

Ces types de solutions sont donc relativement bien adaptés pour les TPE. Tout d'abord, elles sont moins cher que l'affacturage qui suit globalement le même principe. En effet, l'affacturage permet de déléguer le recouvrement de la créance. Si le client ne paye pas, ce sera donc au factor de recouvrer la

créance pour pouvoir être remboursé. Pour ce type de solution, ce n'est pas le cas. Le risque pris par la banque est donc globalement moins important car elle pourra se retourner vers la TPE si le client ne paye pas. La commission calculée et la marge prise seront donc moins importantes. Cela permet donc à la TPE d'avoir une avance en trésorerie pour un coût relativement moins élevé. Il y a un deuxième avantage pour les TPE au fait que le recouvrement de la créance ne soit pas délégué à un tiers : c'est la possibilité de garder l'exclusivité de la relation commerciale. Pour une TPE, il peut être important de garder la relation commerciale avec ses principaux clients pour pouvoir se développer. Le fait de céder la créance au factor peut être vu par le client de la TPE comme un manque de confiance par rapport à sa fiabilité et ses capacités de remboursement. Il faut donc bien prendre en compte tous ces éléments-là qui ne sont pas des éléments purement financiers. Cela est très important pour une TPE qui a vocation à se développer. De plus la mise en place d'une certaine routine dans la cession des créances avec la banque permet d'améliorer les relations avec cette dernière. En effet, si à chaque fois les créances cédées sont recouvrées dans les temps, une certaine confiance va s'installer entre le banquier et l'entreprise, ce qui sera un levier important dans la négociation d'autres demandes. Un des derniers avantages pour une TPE est que ce type de financement ne rentre pas forcément dans les calculs de capacité de financement d'une entreprise. Cela ne vient donc pas alourdir le passif de l'entreprise.

### *B. Les crédits affectés*

Les crédits affectés sont des prêts qui sont utilisés au financement d'un bien ou d'un service en particulier. Ce type de crédit peut être utilisé, dans notre cas, au financement du cycle d'exploitation et donc du besoin en fonds de roulement. Dans ce type de crédit, il est indiqué dans le contrat à quoi sont destinées les sommes avancées. L'entreprise a donc une obligation d'utiliser les sommes pour un besoin en particulier.

Le principal type de crédit affectés dans le cas du financement du besoin en fonds de roulement est le crédit de campagne. Le crédit de campagne permet aux entreprises de financer leurs besoins de trésoreries qui interviennent régulièrement à des périodes de l'exercice comptable définis. Globalement, ils prennent la forme d'un découvert de trésorerie autorisé par la banque pendant une certaine période de l'année. Ce crédit est spécifiquement utile dans le cas d'une activité saisonnière. Une activité saisonnière est une activité qui demande des investissements d'exploitation important avant de pouvoir vendre les produits ou les services et donc encaisser des liquidités pour couvrir les dépenses préalables. On peut prendre par exemple le cas de commerce dans le domaine des sports d'hivers qui hors période hivernale ont des besoins financiers mais ne peuvent pas vendre pour couvrir ces dépenses. C'est aussi le cas des entreprises qui vendent des produits ou des services qui mettent du temps à être livré et dans le cas où l'encaissement est décalé par rapport au dépense pour livrer le bien ou le service. Comme pour les autres solutions, la mise en place du crédit est soumise à l'analyse



de la solvabilité de l'entreprise. En fonction des conclusions de cette analyse le montant du crédit et les intérêts sont ajustés avec la TPE. Pour résumer, donc, le crédit de campagne est un financement affecté à une opération déterminée du cycle de production.

Les frais sont ici calculés comme pour un découvert classique. Les frais seront donc plus élevés en fonction de si l'on utilise ou non le découvert chaque jour. Comme pour tout le reste, il y a des frais de dossiers qui sont aussi ponctionnés par la banque, liés à l'analyse du besoin et la mise en place du crédit.

Ce type de financement court terme est donc très bien adapté aux TPE qui ont une activité qui connaît des périodes où le besoin en fonds de roulement augmente fortement. Ce peut par exemple être le cas des secteurs de la construction ou du service aux entreprises qui sont, comme on l'a vu, des secteurs où les TPE sont fortement représentés. Ce type de crédit a aussi d'autres avantages et notamment par rapport au classique. C'est en effet un découvert qui peut être utilisé relativement longtemps en fonction des besoins de l'entreprise et il coûte aussi en moyenne moins cher que le découvert classique. Le fait qu'il soit affecté à un besoin en particulier permet cette diminution des coûts car le découvert présente moins de risque de non-remboursement. Ce crédit est aussi un bon moyen pour une TPE de mettre en place une sorte de routine avec sa banque. En effet, si chaque année le besoin pour ce type de crédit revient et que la mise en place de ce dispositif les années précédentes n'a pas posé de problèmes. Alors la banque sera moins frileuse à le remettre en place et l'entreprise en question aura aussi une possibilité de négociation plus importante. Cependant, il est important de comprendre que cela est un crédit qui doit être justifié et qui finance l'activité courante de l'entreprise. Ce type de crédit est utilisé pour pallier des découverts qui sont prévus par l'entreprise et liés à son cycle d'exploitation normatif. En théorie, ce type de crédit n'est donc pas utilisé pour pallier des besoins exceptionnels.

### *C. Le découvert et les autres solutions assimilés*

Pour finir cette partie sur l'ensemble des financements courts termes que peut utiliser l'entreprise grâce à sa banque, on peut parler du découvert.

Voyons tout d'abord le découvert classique. Même une entreprise dans une très bonne situation financière peut se retrouver avec un compte débiteur, lorsque le compte débiteur n'est pas autorisé c'est la banque qui prend la décision d'accepter ou non que l'entreprise puisse continuer à utiliser son compte bancaire. Pour éviter cela, l'entreprise peut demander à sa banque un découvert autorisé et donc pouvoir régulièrement être en situation débitrice. Le découvert autorisé peut être négocié avec la banque à l'ouverture du compte de l'entreprise pour pallier les futurs besoins de l'entreprise. Il est

important pour la TPE de fixer un montant même minime avec sa banque pour éviter que la banque décide de ne plus autoriser la position débitrice.

Il existe aussi la facilité de caisse aussi appelée crédit par caisse. Ce type de découvert s'utilise uniquement quand l'entreprise est déjà à découvert. Pour continuer son activité, elle peut donc demander à la banque une autorisation de découvert pour une période en moyenne de 15 jours. Ce type de découvert permet à l'entreprise de passer une période difficile dans laquelle sa trésorerie se retrouve systématiquement débitrice. La différence avec le découvert classique se situe au niveau de la durée, le découvert est généralement plus long. La facilité de caisse est aussi un découvert qui est utilisé ponctuellement contrairement au découvert qui est renouvelable.

Pour finir sur les solutions de découvert, il existe aussi le crédit renouvelable ou revolving crédit. Ce type de crédit s'apparente à une réserve d'argent que l'entreprise peut utiliser, rembourser, puis réutiliser pendant une certaine période. A chaque remboursement, le crédit se reconstitue. Un crédit renouvelable est souvent accordé pour une durée d'un an et permet de financer les différents besoins de l'entreprise. C'est une solution qui permet beaucoup de flexibilité aux entreprises car elle permet d'avoir toujours un certain montant à disposition et permet donc de pallier des besoins en trésorerie très important sans avoir à passer par sa banque avant. Cependant, ce type de découvert coûte très cher aux entreprises. En 2020, le taux moyen observé selon la banque de France était de 5.19%. Il est logique que le taux soit plus élevé car le crédit est en soit beaucoup plus risquée car utilisable à tout moment par l'entreprise sur une période donnée.

Globalement pour ce type de solution, sauf pour le revolving crédit, on calcule le cout du découvert grâce à la commission du plus fort découvert et les intérêts calculés sur la période où le compte était en position débitrice. Il faut préciser comment se calcule la commission du plus fort découvert car elle est spécifique à ce type de financement. Le taux couramment utilisé est de 0.05% et est appliqué au montant du plus fort découvert. La limite légale à ce type de commission est située à la moitié du total des intérêts. Par exemple si l'entreprise paye 100€ d'intérêt de découvert, elle ne pourra pas payer plus de 50€ de commission de plus fort découvert. Il faut bien prendre en compte cette commission car elle est spécifique à ce type de financement et peut venir alourdir les frais des TPE.

Pour la TPE ce type de financement n'est à utiliser uniquement que lorsque que toutes les solutions plus haut ont été essayé. En effet, ce type de solution coûte généralement plus cher que les solutions présentés plus haut. Pour exemple au T3 2022, la banque de France recensait un taux moyen de découvert de 2.9% contre 1.7% pour un crédit d'équipement. Dans la relation bancaire, un découvert trop régulier peut souvent aussi être vu par le banquier comme les signes d'une mauvaise gestion de l'entreprise et d'une incapacité à prévoir les frais que devra supporter son entreprise. Il est donc très

important de mettre avant tout en place des solutions comme le crédit de campagne si l'on sait que nos charges seront liées à des besoins courants de notre activité. Les frais seront moins élevés et il y aura une plus grande confiance entre la banque et l'entreprise.

### III. LES SOLUTIONS GLOBALES DE SUIVI DE TRESORERIE

Ici on n'a pour l'instant fait que parler des solutions de gestion de trésorerie qui permettent à l'entreprise d'avoir des clés lorsque la trésorerie va être à découvert. Cependant, pour une entreprise, il est important d'anticiper ces périodes de découvert car c'est à ces moments qu'elle peut se retrouver en cessation de paiement. En effet on l'a vu, un découvert non anticipé peut amener très rapidement l'entreprise en liquidation judiciaire et notamment dans le cas des TPE. Il est en fait impératif pour une TPE de pouvoir prévoir les mouvements de sa trésorerie en lien avec son activité courante. Si elle n'est pas capable de le faire, il y a de fortes chances qu'elle soit plusieurs fois surprise par des mouvements importants qui peuvent amener son compte à être débiteur sur de longues périodes. Pour anticiper ce type d'événement, il faut donc que l'entreprise mette en place une solution de suivi de la trésorerie. On verra donc en détail dans cette partie l'importance de l'utilisation de ce type de logiciel pour les TPE, les coûts induits et quels sont ceux proposés par les banques.

#### A. *Les fonctionnalités*

Les logiciels de trésorerie ont des fonctionnalités qui peuvent permettre de nombreuses choses à l'entreprise qui les utilisent. Ils permettent avant tout à l'entreprise de visualiser la trésorerie disponible mais ils ont aussi une fonction de prévision qui à l'entreprise les périodes où son solde sera débiteur. Souvent confondus avec les logiciels de comptabilité, les deux ne répondent pas au même besoin. Un logiciel de comptabilité permet de réaliser des tâches comptables en vue de l'édition des documents comptables de fin d'exercices. En aucun cas, il permet d'obtenir des informations concernant les futurs mouvements de trésorerie. Il n'est d'ailleurs pas réellement utile pour une TPE qui préférera un comptable extérieur à l'entreprise pour effectuer ce type de mission.

Un logiciel de gestion de trésorerie permet tout d'abord d'avoir un prévisionnel de trésorerie qui rend compte de l'état du niveau de la trésorerie sur une certaine période. C'est la fonctionnalité de base de ce type de logiciel. Ce prévisionnel s'établit grâce au facture que le logiciel collecte et donc avec les différents montants et délais de paiement indiqué. A partir du prévisionnel plusieurs données peuvent être calculés comme le besoin en fonds de roulement par exemple. La collecte peut se faire plus ou moins automatiquement en fonction du logiciel. En fonction des diverses extensions et besoin le logiciel peut aussi s'occuper de la consolidation bancaire, la gestion de plusieurs entités avec plusieurs devises différentes, la gestion du cycle de vente, la gestion d'une partie de la comptabilité ou encore la gestion de la prospection.

Une autre mission permise par ce type de logiciel, qui à première vue n'a pas de lien forcément avec la gestion de trésorerie, est le rapprochement bancaire. Le rapprochement bancaire est une tâche liée à la fois à la comptabilité et la trésorerie. Le rapprochement bancaire consiste à comparer les enregistrements comptables du compte 512 avec les opérations qui figurent au relevé bancaire. Le rapprochement bancaire est une tâche relativement complexe et notamment pour les TPE car la tâche est souvent chronophage et sujette à des erreurs plus nombreuses. Les erreurs au niveau du rapprochement proviennent souvent de différence dans la temporalité entre l'émission des factures et le paiement effectif par exemple. Les logiciels de trésorerie intègrent maintenant souvent une fonctionnalité qui permet de suivre ce rapprochement en temps réel et de prévenir les différentes erreurs qui peuvent poser problème à la clôture des comptes.

Pour une TPE, il est important de savoir recentrer les fonctionnalités choisies et de ne garder que celles qui lui sont vraiment utiles pour avoir une gestion efficace de sa trésorerie. Les fonctionnalités doivent répondre à une gestion simplifiée de la trésorerie pour que cela ne soit pas trop complexe à gérer pour le chef d'entreprise mais aussi que cela lui prenne le moins de temps possible.

En fait, l'intérêt principal d'un logiciel de gestion de trésorerie pour une TPE est d'avoir une visibilité du niveau de ses liquidités dans le futur. Le logiciel de trésorerie va pouvoir donner au chef d'entreprise une visibilité au niveau de la longueur de son cycle d'exploitation et des impacts sur la trésorerie. Le chef d'entreprise devra alors définir à partir de ces informations, quelle est vraiment la durée de son cycle d'exploitation de l'achat des matières premières à l'encaissement du paiement des clients. Le cycle peut se baser sur un an mais il peut aussi être beaucoup plus court et correspondre par exemple à une mission en particulier que réalise l'entreprise. La connaissance des tenants et aboutissants du cycle d'exploitation est fondamentale pour la gestion de la trésorerie. Cela permettra au chef d'entreprise de voir quand est ce qu'il doit mettre en place des solutions de découvert ou d'affacturage par exemple. Une bonne connaissance des impacts du cycle d'exploitation et donc des différents encaissements et décaissements sur la trésorerie lui permettra aussi de gérer les éventuels mouvements plus important, si l'entreprise se retrouve en croissance par la suite. Il est important de préciser que le logiciel n'est pas prédictif et que cela rajoute donc une charge de travail supplémentaire au chef d'entreprise car il doit rentrer toutes les factures dans le logiciel. Il se peut donc plusieurs fois que certains prélèvements interviennent alors que cela n'était pas prévu à cette date. Pour compléter le logiciel, il faut donc que la vision du chef d'entreprise soit vraiment globale au niveau des encaissements et des décaissements, au-delà des factures qu'il peut recevoir en amont.

### *B. Les coûts pour une TPE*

On a donc vu que pour une TPE, la fonctionnalité la plus importante de ce type de logiciel est le prévisionnel de trésorerie. Afin de minimiser ses coûts la TPE doit donc choisir un logiciel qui ne contient que ce type de fonctionnalité là.

Le but de ce mémoire n'est pas de faire état de tous les prix des logiciels de trésorerie et de les comparer afin de trouver celui avec le meilleur rapport fonctionnalité/ prix. Il faut donc savoir qu'un logiciel de trésorerie simple avec les fonctionnalités les plus utiles coutera environ 100 euros par mois à la TPE. Sur une année donc cela représente 1 200 euros soit entre 0,24% et 0,06% de son chiffre d'affaires si ce dernier est compris entre 500 milles et 2 millions d'euros. Pas besoin de faire de calcul plus complexe pour se rendre compte que le cout d'un logiciel de trésorerie simple ne représente qu'une très petite charge en comparaison du volume d'affaires des TPE.

A titre de comparaison, si le dirigeant de TPE voulait recruter une personne à temps plein pour faire le même travail sur Excel, cela lui coûterait beaucoup plus cher. Si le dirigeant décide de payer au salaire minimum cette personne, cela lui au total environ 24 000 euros par an. Sur une année donc cela représente entre 4,8% et 1,2% de son chiffre d'affaires si ce dernier est compris entre 500 milles et 2 millions d'euros.

Après analyse, un logiciel de trésorerie apparait comme être une très bonne solution pour une TPE. Premièrement son cout est bien moins élevé que si le chef d'entreprise devait embaucher un employé pour réaliser ce travail sur Excel. Enfin, si l'on compare la charge de travail aux informations apportées par le logiciel, il apparait comme très rentable de ce point de vue-là.

### *C. Les logiciels de gestion de trésorerie proposés par les banques*

La plupart des banques proposent des logiciels de gestion de trésorerie intégrés qui ont globalement les mêmes fonctionnalités que les logiciels de trésorerie tiers. Dans cette partie, on présentera le logiciel du CIC grâce à des informations internes et on montrera comment il peut être optimisé pour une TPE. On réalisera aussi une comparaison avec celui d'une des plus grandes banques : la BNP.

Le logiciel CIC HBS fonctionne globalement de la même façon qu'un système de gestion de trésorerie tiers. Il permet d'avoir l'ensemble des soldes et mouvements de tous les comptes que le client aura choisi de faire remonter dans l'outil ainsi que les différentes prévisions en fonction des factures remontées dans l'outil. Le logiciel lui permet aussi d'avoir un historique qui lui permet d'avoir une visibilité sur le passé, ce qui permet au client d'adapter son cycle d'exploitation à ce qu'il avait pu faire avant. Le logiciel permet aussi le rapprochement bancaire automatique des écritures bancaires passées sur le compte et des écritures prévisionnelles enregistrées. Le client peut aussi visualiser sous forme de graphiques personnalisables, son plan prévisionnel et sa position de trésorerie. A première

vue, le logiciel proposé par le CIC est le même que ceux proposés par d'autres fournisseurs non affiliés aux banques. Mais alors quel est l'avantage de passer par un logiciel de gestion de trésorerie affilié à une banque ? Pour le rapprochement bancaire c'est tout d'abord un gros avantage car les deux comptes sont liés et il est plus simple de retrouver l'ensemble des transactions. L'envoi des informations sur les différentes transactions est aussi simplifié car le logiciel est directement lié au compte. Toutes les informations sur les prélèvements de la banque, qui peuvent être facilement oubliés, sont aussi directement intégrées aux prévisionnels. Le conseiller de la TPE peut aussi plus facilement suivre les évolutions de la trésorerie et ainsi proposer des solutions à son client. De plus les tarifs sont semblables aux autres logiciels. Ici pour le logiciel du CIC, il faudra compter environ 100 euros par mois pour avoir les fonctionnalités les plus importantes. Le cout est donc le même avec l'avantage de passer par sa banque pour une TPE.

On peut aussi parler du logiciel de gestion de trésorerie proposé par la BNP. Les fonctionnalités sont aussi ici semblables. Le logiciel est cependant un peu plus « ludique » à utiliser et il a vraiment été travaillé afin d'avoir des informations de pré comptabilités comme le résultat net estimés par exemple. C'est aussi un bon outil pour les TPE car il a les fonctionnalités de bases qui permettront à une TPE de gérer efficacement sa trésorerie. Pour les mêmes fonctionnalités, il est légèrement plus onéreux mais reste globalement très accessible pour une TPE.

Dans cette partie, on peut aussi parler de la gestion trésorerie déléguée. Cette solution n'est pas adaptée à toutes les TPE car elle demande un certain volume d'affaires. La gestion déléguée de trésorerie est le fait de laisser la gestion à un organisme tiers et notamment à une banque. Cette solution s'utilise beaucoup notamment pour placer la trésorerie quand elle est excédentaire. Ici on ne parle pas de la gestion de la trésorerie quand elle est excédentaire mais cela permet d'avoir un aperçu de ce qui est possible de faire avec la banque en termes de gestion de trésorerie. Sans délégué la gestion, le logiciel de gestion de trésorerie du CIC permet sur option d'avoir une gestion semi-automatique de sa trésorerie avec des actions propositions d'action à réaliser.

Globalement, les logiciels de gestion de trésorerie sont donc la solution principale à mettre en place pour une TPE. Le fait de passer par sa banque permet d'avoir une plus grande proximité avec cette dernière et d'installer une relation de confiance avec le chargé d'affaires responsable de la TPE. Pour des tarifs équivalents, les logiciels de trésorerie proposés par les banques sont donc une très bonne solution. Il faut cependant être attentif aux solutions proposées en fonction de la banque car toutes les banques ne proposent pas des solutions efficaces.

#### IV. LES LIMITES BANCAIRES ET LES AUTRES FREINS A LA GESTION DE TRESORERIE DES TPE

Dans toute cette grande partie nous aurons fait en sorte de mettre en avant les solutions de gestion de trésorerie proposées par les banques. Le but de ce mémoire était de mettre en avant la façon avec laquelle la banque peut aider les TPE dans leur gestion de trésorerie étant donné qu'elle est l'un des partenaires les plus proches de l'entreprise. Il est cependant important de mettre en avant les limites de l'intervention de la banque dans la gestion de trésorerie dans le cas d'une TPE. C'est ce que l'on verra dans la première partie. Pour compléter cette dernière, la deuxième partie mettra en avant les autres solutions de gestion de trésorerie qui permettent par exemple d'intervenir sur les différents postes du besoin en fonds de roulement et qui ne sont pas liés à celle proposées par les banques. Le mémoire se finira par une partie qui mettra en avant les autres freins à la gestion de trésorerie dans les TPE et comment ce type d'entreprise peut construire des bases solides pour avoir une gestion financière saine.

#### *A. Les limites aux solutions bancaires*

Une des premières limites bancaires est le fait que tout doit être demandé en amont et étudié par la banque avant de pouvoir mettre en place une solution. Pour le banquier la gestion des risques est une priorité et une tâche quotidienne en matière de vérification des découverts de ses clients. Chaque matin, les commerciaux vérifient alors tous les comptes débiteurs et font en sorte de savoir si le découvert est justifié et s'il sera remboursé rapidement, ou du moins de façon certaine, par l'entreprise en question. C'est donc à lui de décider s'il autorise le prélèvement, s'il pense donc que l'entreprise aura la capacité de rembourser ou non la somme dû. S'il n'y a pas de contractualisation et notamment au niveau du découvert autorisé, une entreprise peut alors voir son compte bloqué à tout moment et donc être en cessation des paiements. Ici tout dépend de l'appréciation des responsables dans la banque et donc le facteur humain joue beaucoup. Cependant, s'il y a une contractualisation c'est que le client devra payer ce service de découvert autorisé. Cette limite et en fait une limite plus globale aux solutions bancaires, chaque demande d'aide au niveau de la banque sera tarifiée et pour certaines TPE cela peut vite compter pour beaucoup dans le total de leurs charges. Cela peut aussi prendre du temps avant d'être mis en place et donc retarder la TPE.

Comme induit plus haut, toutes les demandes peuvent donc être refusé par la banque si elle juge qu'elle prend trop de risque dans l'opération. Pour un chef d'entreprise cela peut alors mettre à mal son entreprise, si la banque venait à refuser un crédit de campagne par exemple. Il est très important donc pour un chef d'entreprise de TPE de mettre en avant le maximum d'éléments financiers à sa disposition et de faire en sorte de convaincre le conseiller qui suit l'entreprise. Pour cela une relation de confiance doit se faire entre l'entreprise et la banque pour pouvoir être sûr d'avoir le maximum d'aide possible.

La dernière limite à mettre en avant concerne plus particulièrement la relation du chef d'entreprise avec la banque. En effet, les TPE font partie des entreprises les plus risquées et qui ont des chances importantes d'être en défaillance. La banque fait toujours en sorte donc d'avoir le maximum de garantie en cas de défaillance de l'entreprise pour perdre de moins d'argent possible. Pour les grandes entreprises, la banque prend souvent en nantissement les titres de l'entreprise ou par exemple l'ensemble des créances de l'entreprise. Cela représente souvent de très grosses sommes qui permettent à la banque de récupérer une partie de l'argent engagée dans l'entreprise en cas de défaillance. Pour une TPE, la banque ne peut, par exemple, pas prendre en garantie les titres de l'entreprise car ils n'ont souvent que très peu de valeur. Elle ne peut pas non plus prendre les créances qui ne représentent souvent pas des montants importants à hauteur des engagements de l'établissement financier. Il arrive donc souvent que la banque prenne en garantie des éléments qui appartiennent personnellement au chef d'entreprise. Par exemple elle peut prendre en garantie son assurance-vie pour pouvoir couvrir un découvert. Ici il appartient donc au chef d'entreprise de prendre la décision ou non de mettre en garantie des éléments qui n'appartiennent pas à son entreprise. La décision est relativement importante à prendre car en cas de défaillance, le chef d'une TPE peut alors se retrouver très endetté ou perdre de grosses sommes d'argent.

#### *B. Les autres solutions de gestion de trésorerie extra-bancaires*

On a donc vu dans le mémoire que la banque permettait d'avoir accès à un panel très important de solution pour gérer la trésorerie de son entreprise et notamment celle d'une TPE. Cependant, il est aussi important de mettre en avant les solutions extra-bancaires qui permettent d'agir sur le niveau de trésorerie de son entreprise.

On peut par exemple prendre en premier exemple le site Infogreffe qui a récemment mis en place une solution qui permet de simplifier les procédures judiciaires afin d'obtenir le recouvrement d'une créance. Le site permet de donner les informations de l'entreprise qui n'a pas honoré ses engagements et un huissier est ensuite chargé de recouvrer la créance. Pour cela, il suffit donc à l'entreprise de télécharger non payée sur le site d'Infogreffe afin qu'un huissier de justice s'occupe des procédures pour recouvrer la facture. Cela permet donc à la TPE de simplifier les démarches et donc d'être payé le plus rapidement possible pour assurer un bon niveau de trésorerie.

Dans le même domaine que la solution ci-dessus il existe aussi des sites de notations des entreprises. On peut par exemple prendre le cas de RubyPayeur qui est un site qui permet l'accès à des informations concernant le respect ou non des délais de paiement. Le site recense la plupart des entreprises qui sont analysées à l'aide d'un algorithme. Ce dernier récupère les informations qui viennent de sources publiques comme celle de la banque de France mais aussi des informations qui



proviennent de la deuxième activité du site qui est le recouvrement de créance commerciale. Ces informations sont aussi complétées par les dénonciations des membres du site qui peuvent informer les autres membres si un de leurs clients ne les payent pas ou lorsque les délais de paiement sont trop souvent dépassés. Le but est de dégager des profils types d'entreprises qui sont plus susceptibles d'avoir des retards de paiement. Cela peut donc aider la TPE à mieux sélectionner ses clients en fonction des informations communiqués sur le site. On parle ici spécifiquement de ce site car beaucoup d'autres sites permettent d'avoir des informations sur la solvabilité des entreprises mais peu donnent des informations plus spécifiques comme le risque qu'il y ait des retards de paiement ou non. Cela est plus important car dans le monde des affaires, il est relativement rare qu'une entreprise fasse faillite si l'on compare au risque qu'elle paye ses fournisseurs en retard.

Une autre solution existe et elle s'applique spécifiquement aux TPE qui interviennent sur les marchés publics. Lorsque l'Etat est le client, la TPE peut être sûre qu'elle sera payée. Cependant les délais de règlement sont souvent très longs et peuvent mettre à mal la trésorerie. Pour pallier cela des intermédiaires publics permettent aux TPE d'être payé directement sur une partie du contrat. La BPI propose par exemple ce type de solution avec une avance comprise en 5 et 30% de l'ensemble du marché public. A la fin du contrat, l'état paye la TPE et elle rembourse l'avance à la BPI. Cela ne permet pas de couvrir l'ensemble de la créance mais donne l'accès à une avance en cash non-négligeable dans le cadre de la gestion de sa trésorerie.

Finissons cette partie en évoquant les logiciels de gestion de trésorerie. Ici, en dehors des solutions bancaires, l'offre est très importante et permet à la TPE d'avoir le choix pour prendre le logiciel le plus adapté à ses besoins. Ici l'avantage de ne pas passer par la banque pour choisir son logiciel de trésorerie est que bien souvent les logiciels tiers disposent de fonctionnalités plus développées et permettent de faire plus de choses en termes de gestion et d'anticipation des mouvements. Le choix revient donc au chef d'entreprise en fonction des fonctionnalités dont il a vraiment besoin.

A travers ces exemples on voit qu'il est tout de même difficile de ne pas passer par sa banque lorsque l'on sait que sa trésorerie va être à découvert et que l'on a besoin d'une solution. Cependant, on peut par exemple prendre le cas du site RubyPayeur qui permet d'avoir des informations sur ses clients en matière de délais de règlement. Une sélection rigoureuse de ses clients permettrait alors de se passer de solution bancaire comme l'affacturage si l'on sait qu'il y a de fortes probabilités que nos clients nous payent en temps et en heure.

### *C. Les autres freins à la gestion de trésorerie dans les TPE*

Les TPE restent une catégorie très spécifique dans le maillage des entreprises en France. Elles rencontrent à la fois tous globalement des problèmes semblables. Cependant elles ont souvent des

caractéristiques très différentes qui font que ces problèmes ne peuvent pas se résoudre de la même façon mais bien au cas par cas. Pour certaines TPE, une gestion de trésorerie efficace peut donc être freinée par d'autres éléments que l'on retrouve que dans certaines catégories de TPE, d'où le fait que l'on ne les ait pas mentionnés dans la première partie.

L'un des problèmes majeurs est le fait que beaucoup une proportion non-négligeable des TPE ont encore d'important retard dans l'informatisation de leur système et notamment les systèmes liés à la gestion financière de l'entreprise. En moyenne, les TPE n'allouent qu'un budget de 2 000 euros par an à leur système d'information. C'est à la fois beaucoup et peu, tout dépend comment la TPE est équipée et comment cette somme est allouée mais le montant reste quand même faible si la TPE veut mettre en place plusieurs logiciels de gestion.

Cette problématique peut se voir dans les statistiques concernant les logiciels utilisés par les TPE. On se rend compte que 22% des TPE ont exclusivement des logiciels de bureautique. Cela limite donc leur action dans la gestion de l'entreprise que cela soit au niveau du suivi des prix d'achat, des marges ou encore de leur atteinte des différents seuils de rentabilité. Mais cela limite aussi de façon très importante leurs capacités à suivre leur niveau de trésorerie et à établir des plans prévisionnels. La première ébauche sur Excel peut paraître simple mais le suivi quotidien et la modification des données au fur et à mesure que l'entreprise évolue est quant à elle beaucoup plus complexe. Certaines connaissances en gestion financière sont aussi requises pour pouvoir construire sur des logiciels de bureautique des tableaux de flux de trésorerie adaptés à une gestion quotidienne. On le voit donc, une part non-négligeable des TPE utilise des logiciels de bureautique simple qui les empêchent d'avoir une gestion de trésorerie efficace.

## CONCLUSION

En conclusion, les TPE ont des caractéristiques particulières comparativement aux plus grandes entreprises qui rendent la gestion de leurs trésoreries plus complexe. Moyens financiers, formation financière du dirigeant, poids dans la relation commerciale, critères de risque sont autant de facteurs qui freinent une gestion optimale de la trésorerie dans une TPE. Or la menace est bien présente et il faut à tout prix qu'elle évite de se retrouver en cessation de paiement, car elles ont beaucoup plus de chance que les autres entreprises de se faire liquider immédiatement.

Le besoin en fonds de roulement est la clé pour les TPE car c'est lui qui a un impact sur le niveau structurel de la trésorerie. Il est important pour une TPE de calculer son besoin en fonds de roulement moyen sur l'année et connaître les périodes où il est susceptible d'augmenter fortement. L'erreur dans le cadre de la gestion de trésorerie serait de se contenter de le calculer à partir des postes du bilan à l'arrêté comptable. Au-delà l'aspect financier, il y a aussi l'aspect commercial à prendre en compte dans le cas d'une TPE. Elle n'a pas le même poids dans les relations avec ses clients et ses fournisseurs qu'une plus grande entreprise. Ce qui l'oblige à parfois faire des concessions pour conserver sa marge ou gagner des parts de marché mais qui mettent à mal le niveau de sa trésorerie. Pour une TPE, il ne suffit donc pas juste de baisser le montant de ses créances clients pour avoir un BFR plus faible et donc un meilleur niveau de trésorerie car cela aura de nombreux impacts sur ses relations commerciales.

On l'avait indiqué en introduction mais la banque est l'un des premiers partenaires de la TPE et elle dispose d'un panel de solutions très important. Ces outils sont souvent vus comme des solutions réservées aux grands groupes mais ne le sont pas en réalité. Pour la TPE, il faudra donc calculer les coûts de ces types de solutions avec précision et être en mesure de l'optimiser à la taille de l'entreprise pour ne pas avoir des charges financières proportionnellement trop importantes. Avant de souscrire à des solutions de découvert, généralement plus coûteuses, il faudra la TPE intervienne directement sur les postes du BFR avec des solutions comme l'affacturage.

La première étape pour la TPE restera le fait de souscrire à un logiciel de gestion de trésorerie. L'objectif premier étant d'avoir une visibilité sur son solde de trésorerie pour anticiper les mouvements et les périodes où le compte sera débiteur. Avec toutes les connaissances en main, cela lui permettra de mettre en place des mix de solutions les moins onéreux possibles.

Des solutions extra-bancaires existent mais elles viendront avant tout en complément des solutions bancaires comme par exemple le site de notation des clients en termes de respect des délais de paiement. Il est en réalité relativement complexe pour une TPE de se passer de la banque pour la gestion de trésorerie.

Terminons cette conclusion par l'évocation de l'actualité financière et notamment la hausse des taux. Si l'on revient en mars de l'année dernière 2022 le taux Euribor 3 mois était à -0,57% contre 3,5% à ce jour. Ce taux sert de base à la plupart des calculs d'intérêt et notamment dans le cadre des financements liés à la gestion de trésorerie comme l'affacturage ou le découvert. Cela entraîne donc pour les TPE une hausse des coûts importantes si elles avaient l'habitude de souscrire à des solutions de gestion de trésorerie.

Pour les TPE qui ne peuvent pas payer plus cher ces solutions c'est le bon moment pour réfléchir à la restructuration de leur cycle d'exploitation et voir comment elles peuvent optimiser leurs relations clients et fournisseurs. Cela permettra l'amélioration de leurs BFR afin de repartir sur des bases saines propices à la croissance grâce à des niveaux de liquidités maîtrisés.

## BIBLIOGRAPHIE

### Sources internes :

Une grande partie des informations contenues dans ce mémoire proviennent de sources internes au CIC, elles ne sont donc pas exploitables ici dans le cadre de la bibliographie.

### Sources externes :

- **Articles de recherche**

CAPIEZ, Alain, 1990. Difficultés de gestion et besoins de formation des dirigeants des TPE en démarrage. *Revue internationale PME*. Numéro 3-4. <https://doi.org/10.7202/1007984ar>

CHADEAU, André, 1974. Une étude statistique du fonds de roulement des entreprises. *JOURNAL DE LA SOCIÉTÉ STATISTIQUE DE PARIS*. Tome 115, pages 290-300.

DU JARDIN, Philippe, SEVERIN, Eric, 2015. BFR et difficultés financières dans les TPE françaises : étude exploratoire des trajectoires de faillite. *La revue des sciences de gestion*. Numéro 271, pages 69 à 88. <https://doi.org/10.3917/rsg.271.0069>

FOLIARD, Stéphane, 2010. La gestion des TPE classiques, entre territorialité et fidélité. *Hal Open Science*.

RIVET, Alain, 2007. TPE en difficultés, TPS saines : quelles différences ? *La revue des sciences de gestion*. Numéro 228. Pages 73 à 84. <https://doi.org/10.3917/rsg.228.0073>

- **Sites web**

ALLIANZ, Quand faut-il faire appel à l'affacturage ? (En ligne). Disponible sur <https://www.allianz-trade.fr/blog/quand-utiliser-affacturage.html#raison-affacturage-4> (Consulté le 15/05/2023)

Banque de France Entreprises, Besoins de trésorerie à court terme : quelles solutions adopter ? (En ligne). Disponible sur <https://entreprises.banque-france.fr/besoins-de-tresorerie-court-terme-quelles-solutions-adopter> (Consulté le 16/05/2023)

Banque de France, Les défaillances d'entreprises – France – Mars 2023 (En ligne). Disponible sur [https://www.banque-france.fr/sites/default/files/webstat\\_pdf/def\\_ent\\_2269\\_fr\\_si\\_defaillances\\_202303\\_fr.pdf](https://www.banque-france.fr/sites/default/files/webstat_pdf/def_ent_2269_fr_si_defaillances_202303_fr.pdf) (Consulté le 22/04/2023)

BPI France Création, L'affacturage pour renforcer la trésorerie de l'entreprise (En ligne). Disponible sur <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/financements/credits-a-court-terme/laffacturage-renforcer-tresorerie-lentreprise> (Consulté le 15/05/2023)

Insee, En 2019, 61 % des entreprises classiques créées cinq ans plus tôt sont toujours actives (En ligne). Disponible sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5353768> (Consulté le 25/04/2023)

Insee, Les entreprises en France (En ligne). Disponible sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4986839?sommaire=4987235> (Consulté le 25/04/2023)

KPMG, L'affacturage parmi les financements court terme (En ligne). Disponible sur <https://kpmg.com/fr/fr/blogs/home/posts/2022/02/affacturage-parmi-les-financements-court-terme.html> (Consulté le 20/05/2023)

L'EXPRESS, La trésorerie : le nerf de la guerre pour l'entreprise (En ligne). Disponible sur [https://www.lexpress.fr/entrepreneurs/gestion-fiscalite/la-tresorerie\\_1510567.html](https://www.lexpress.fr/entrepreneurs/gestion-fiscalite/la-tresorerie_1510567.html) (Consulté le 02/05/2023)

La Tribune, Les défaillances de PME et TPE ont presque doublé d'une année sur l'autre (En ligne). Disponible sur <https://www.latribune.fr/economie/france/les-defaillances-de-pme-et-tpe-ont-presque-double-d-une-annee-sur-l-autre-951953.html> (Consulté le 22/04/2023)

- **Autres sources**

Agicap, Gérer un BFR élevé : le retour d'expérience de Sil'tronix ST, Disponible sur Agicap.com

Altares, Étude de défaillances et sauvegardes des entreprises en France au 1er trimestre 2023. Disponible sur <https://www.altares.com/fr/publications/etudes-defaillances-sauvegardes-entreprises/>

Banque de France, 2016, Fiche 425 B, Le financement des stocks. Disponible sur [https://entreprises.banque-france.fr/sites/default/files/bdf\\_reffin\\_chap4\\_425\\_b.pdf](https://entreprises.banque-france.fr/sites/default/files/bdf_reffin_chap4_425_b.pdf)

Rapport Annuel 2021 Banque de France, Observatoire des délais de paiement. Disponible sur <https://publications.banque-france.fr/liste-chronologique/rapport-de-lobservatoire-des-delais-de-paiement>

- **Sources IAE**

Cours de gestion de trésorerie de Mr Humbert.