



Gestion de trésorerie : les leçons de la première vague de la crise



Avec l'arrivée de la deuxième vague et du reconfinement, les entreprises retrouvent le challenge de la bonne gestion de leur trésorerie. Cette fois-ci, elles sont mieux préparées. Analyse de la première phase de la crise avec [Stéphane Nenez](#), associé offre cash chez [Eight Advisory](#).

Une bonne gestion de la trésorerie est encore plus primordiale en période de crise. Pendant le premier confinement, les entreprises ont été prises au dépourvu et ont dû mettre en place, dans le rush et en mode commando, des outils et **mécanismes de gestion de trésorerie à distance** pour récupérer l'accès à leurs comptes bancaires et relations fournisseurs. Cette fois-ci, elles étaient mieux préparées face à la perspective du second confinement, ayant déjà mis en place les outils nécessaires. Même confinées, les équipes trésorerie devraient pouvoir assurer l'ensemble de leurs fonctions habituelles grâce à l'accès à la gestion de trésorerie à distance, le fameux treasury management systems ou TMS.

Un suivi cash plus fréquent

Selon **Stéphane Nenez**, associé offre cash chez **Eight Advisory** : " Dans cette période de crise, les priorités des entreprises pour la gestion de leur trésorerie restent plus que jamais de **connaître leurs positions cash en temps quasi-réel** , **quelles que soient les devises, les entités, les banques** . La compréhension des flux d'encaissements et de décaissements est essentielle. c'est la base pour disposer de prévisions de trésorerie robustes et être capable de réagir en cas de tension".

Les rapports de cash, hebdomadaires ou mensuels en situation ordinaire, devraient donc être quotidiens en situation de crise. De même, les entreprises devraient mettre à jour leurs prévisions cash de façon plus régulière : " *les entreprises doivent compléter les cash flow forecast à 12 / 18 mois avec des prévisions de trésorerie hebdomadaires, sur 13 semaines roulantes. Cette prévision permet de capter correctement les besoins intra-mensuels et de disposer de suffisamment de temps pour mettre en oeuvre les actions correctrices en cas de tension*" estime Stéphane Nenez.



La centralisation du cash sur quelques comptes bancaires est nécessaire selon l'expert afin d'éviter le cash trappé sur des comptes bancaires dormants. Il convient aussi d'avoir les bons outils de connexion à ces comptes pour connaître la position de trésorerie de tous les comptes bancaires, à tout moment. Selon Stéphane Nenez, " *la connaissance de ses clients et de leurs éventuelles difficultés permet d'anticiper des retards ou des défauts de paiements. Autant que faire se peut, les entreprises doivent assurer le paiement des fournisseurs en temps et en heure. Dans cette période, le maintien du crédit interentreprises est essentiel pour l'économie en général, et pour les entreprises en particulier.* "

Les encaissements rapides participeront au financement de cette période de crise et permettront aux entreprises de se maintenir le plus longtemps possible pour à terme financer le redémarrage une fois la crise finie " Stéphane Nenez.

Selon Stéphane Nenez, " *la bonne utilisation des mécanismes de financement est essentielle* ". D'un côté, les **leviers publics de financement** (PGE, report des charges et mesures de chômage partiel), que les dirigeants ont pu activer en fonction de l'estimation de leurs besoins, ont été très importants à la survie de beaucoup d'entreprises et leur capacité à résister le plus longtemps possible à la crise. De l'autre, la recherche de financements additionnels (**factoring** ou le **financement sur stocks**) devrait être maintenue, voir accélérée, pour assurer le paiement à temps des fournisseurs sans prise de risque.

Finalement, Stéphane Nenez conseille aux entreprises de mettre en place une " **treasury war room** " pour mieux gérer, au niveau de l'entreprise, la trésorerie et tous les sujets qui ont un impact sur le cash : " *depuis le début de la crise, nous avons mis en place plusieurs comités cash pour nos clients dont la trésorerie est tendue. Deux fois par semaine, nous avons associé l'ensemble des membres du Comex (CEO, CFO, DRH, Directeur Commercial, Directeur Juridique,...) pour identifier les actions à mettre en oeuvre pour optimiser le cash de l'entreprise. Au-delà du fait que chacun a des leviers, à son niveau, ces réunions rassemblent toutes les fonctions de l'entreprise autour du cash*". Ces réunions sont particulièrement importantes pour que les directeurs de chaque fonction soient mieux informés de la situation cash de l'entreprise et de ses conséquences sur les objectifs en cours.