



TRÉSORERIE PLAN D'ACTION

Redresser votre trésorerie en 90 jours

RÉSUMÉ

Un guide opérationnel pour les dirigeants de TPE. Du concret pour redresser votre trésorerie en 90 jours.

Yann Sese

Table des matières

PHASE 1 : DIAGNOSTIC EXPRESS (SEMAINE 1 - 4 HEURES)	3
PHASE 2 : ACTIONS CORRECTIVES IMMÉDIATES (SEMAINE 2-4 - 4 HEURES)	9
PHASE 3 : MISE EN PLACE DU SUIVI (SEMAINE 5-12 - 4 HEURES).....	12
RÉCAPITULATIF : VOS GAINS ATTENDUS EN 90 JOURS	17
CHECKLIST FINALE	18
AI-JE TOUT FAIT ?.....	18
POUR ALLER PLUS LOIN : LE LIVRE BLANC COMPLET	20

Plan d'Action Immédiat : Redresser Votre Trésorerie en 90 Jours

Un guide opérationnel pour les dirigeants de TPE

Votre Situation de Départ

Vous êtes dans l'un de ces cas :

- **X** Votre compte bancaire est régulièrement à découvert
- **X** Vous stressez en fin de mois pour payer les salaires
- **X** Vous ne savez pas vraiment si votre entreprise gagne de l'argent
- **X** Vous vendez beaucoup mais il ne reste rien sur le compte

C'est exactement pour vous que ce plan d'action a été créé.

Temps Total Nécessaire : 12 heures sur 90 jours

Oui, seulement 12 heures de travail étalées sur 3 mois peuvent transformer votre trésorerie.

C'est moins de temps que vous passez à stresser pour votre trésorerie chaque mois.

PHASE 1 : DIAGNOSTIC EXPRESS (Semaine 1 - 4 heures)

Action 1.1 : Faire le Point sur Votre Trésorerie Actuelle


 **30 min**

Ce que vous devez faire :

- Connectez-vous à votre banque en ligne
- Notez votre solde bancaire actuel : _____ €
- Notez votre découvert autorisé : _____ €
- Calculez votre marge réelle : Solde - Découvert = _____ €

Questions à vous poser :

- Depuis combien de temps êtes-vous régulièrement à découvert ? _____
- Combien de mois de charges pouvez-vous payer avec votre solde actuel ?

 **Alerte :** Si vous êtes à moins d'1 mois de charges, c'est urgent. Passez directement à l'Action 1.2.

Action 1.2 : Audit des Dépenses Inutiles

 **2 heures**

Objectif : Trouver 2 000 à 5 000€ d'économies annuelles en 2 heures

Matériel nécessaire :

- Vos 3 derniers relevés bancaires (PDF ou papier)
- Un surligneur jaune (pour les dépenses suspectes)
- Un surligneur rouge (pour les dépenses à supprimer immédiatement)




Étape par étape :

1. Téléchargez vos 3 derniers relevés bancaires (15 min)

- Allez sur votre banque en ligne
- Téléchargez les relevés de mois M, M-1, M-2 en PDF

2. Passez CHAQUE ligne en revue (1h30)

Pour chaque prélèvement, posez-vous ces 3 questions :

-  C'est quoi exactement ?
-  Est-ce que je l'utilise vraiment ?
-  Est-ce que j'en ai absolument besoin ?

Surligneur ROUGE (à supprimer immédiatement) :

- Abonnements logiciels que vous n'utilisez plus
- Assurances en double (vérifiez RC Pro, multirisque...)
- Abonnements à des services dont vous ne vous servez pas
- Forfaits télécom/internet surdimensionnés
- Contrats de maintenance non renouvelés mais toujours prélevés

Surligneur JAUNE (à investiguer) :

- Dépenses récurrentes dont vous ne vous souvenez plus
- Petits montants bizarres (9,99€, 14,90€...)
- Prestataires que vous n'utilisez presque plus

3. Remplissez ce tableau (15 min)

Dépense	Montant/mois	Action	Économie annuelle
Ex: Abonnement logiciel X	29€	RÉSILIER	348€
_____	_____ €	_____	_____ €
_____	_____ €	_____	_____ €
_____	_____ €	_____	_____ €
_____	_____ €	_____	_____ €
_____	_____ €	_____	_____ €
TOTAL ÉCONOMIES			_____ €

 **Objectif minimum : 2 000€ d'économies annuelles = 167€/mois libérés**

Action 1.3 : Calculer Votre Vrai Taux Horaire

1 heure

⚠ Info : *ce calcul est fait automatiquement dans l'outil « Henrri Pilotage » dans le cadre de l'accompagnement TPE Pilotage – Avec ce livre blanc vous bénéficiez d'un diagnostic offert (Valeur 790 € HT)*

Problème identifié : Vous vendez peut-être à perte sans le savoir.

Ce dont vous avez besoin :

- Vos charges totales du dernier exercice (demandez à votre comptable)
- Le nombre de jours travaillés dans l'année

Étape 1 : Listez TOUTES vos charges annuelles

Type de charge	Montant annuel
Salaires bruts (vous inclus)	_____ €
Charges sociales (URSSAF...)	_____ €
Loyer + charges locatives	_____ €
Assurances	_____ €
Télécom, Internet	_____ €
Comptabilité	_____ €
Fournitures, petit matériel	_____ €
Véhicule (leasing, essence, entretien)	_____ €
Marketing, communication	_____ €
Frais bancaires	_____ €
Divers (café, repas, déplacements...)	_____ €
TOTAL CHARGES ANNUELLES	_____ €

Étape 2 : Ajoutez votre bénéfice souhaité

Bénéfice que vous souhaitez : _____ € (recommandé : 10-15% de vos charges)

TOTAL = Charges + Bénéfice = _____ €

Étape 3 : Calculez vos heures vendables réelles

Ne commettez PAS l'erreur de prendre 35h × 52 semaines !

Élément	Calcul	Résultat
Heures théoriques par an	35h × 52 semaines	1 820h
MOINS : Congés payés	5 semaines × 35h	- 175h
MOINS : Jours fériés	~10 jours × 7h	- 70h

Élément	Calcul	Résultat
MOINS : Formation	2 jours × 7h	- 14h
MOINS : Maladie (moyenne)	10 jours × 7h	- 70h
= Heures potentiellement facturables		1 491h
MOINS 30% de temps non facturable	Admin, devis, prospection - 447h	
= HEURES RÉELLEMENT VENDABLES		1 044h

Si vous avez plusieurs salariés : multipliez par le nombre de personnes productives.

Étape 4 : Calculez votre taux horaire MINIMUM

TAUX HORAIRE MINIMUM = (Charges totales + Bénéfice) / Heures vendables

Exemple :

- Total charges + bénéfice : 80 000€
- Heures vendables : 1 044h
- **Taux horaire minimum = 80 000 / 1 044 = 77€ HT**

Votre calcul :

TAUX HORAIRE MINIMUM = _____ / _____ = _____ € HT

Vérité qui dérange :

Comparez ce taux avec votre prix de vente actuel :

- Votre prix de vente actuel : _____ € HT
- Votre taux minimum calculé : _____ € HT
- **Écart : _____ € HT**

Si votre prix de vente est INFÉRIEUR à votre taux minimum, vous perdez de l'argent sur chaque heure vendue !

Action 1.4 : Vérifier Vos Marges (Pour les Ventes de Produits)

 **30 min**

 **Info :** *ce calcul est fait automatiquement dans l'outil « Henrri Pilotage » dans le cadre de l'accompagnement TPE Pilotage - Avec ce livre blanc vous bénéficiez d'un diagnostic offert (Valeur 790 € HT)*

Problème identifié : Vous pensez faire 30% de marge mais vous ne faites que 23%.

Test rapide :

Prenez un de vos produits :

- Prix d'achat HT : _____ €
- Prix de vente actuel HT : _____ €

Comment calculez-vous actuellement ?

- Je multiplie par 1,3 pour faire 30% de marge
- Je divise par 0,70 pour faire 30% de marge

LE BON CALCUL :

Pour faire 30% de marge sur un produit à 100€ :

Prix de vente = $100€ / (1 - 0,30) = 100 / 0,70 = 142,86€$

Vérification :

- Prix d'achat : 100€
- Prix de vente : 142,86€
- Marge en € : 42,86€
- Marge en % : $(42,86 / 142,86) \times 100 = 30\% \checkmark$

LE MAUVAIS CALCUL :

Prix de vente = $100€ \times 1,3 = 130€$

Vérification :

- Prix d'achat : 100€
- Prix de vente : 130€
- Marge en € : 30€
- Marge en % : $(30 / 130) \times 100 = 23\% \times$

Vous perdez 7% de marge sur chaque vente !

 **ACTION IMMÉDIATE :**

- Recalculez le prix de vente de vos 5 produits les plus vendus avec la bonne formule
- Mettez à jour vos prix dès cette semaine

PHASE 2 : ACTIONS CORRECTIVES IMMÉDIATES (Semaine 2-4 - 4 heures)

Action 2.1 : Résilier les Dépenses Inutiles

 **1 heure**

Reprendre la liste de l'Action 1.2 et AGIR

Pour chaque dépense identifiée en **ROUGE** :

Trouvez le numéro de contrat ou l'email de confirmation Envoyez un email de résiliation (modèle ci-dessous) Notez la date de résiliation effective Vérifiez le mois suivant que le prélèvement a bien cessé

 **Modèle d'email de résiliation :**

Objet : Résiliation contrat [nom du service] - N° [numéro de contrat]

Madame, Monsieur,

Par la présente, je vous informe de ma décision de résilier le contrat [nom du service/abonnement] n° [numéro de contrat] souscrit le [date].

Conformément aux conditions générales, je souhaite que cette résiliation prenne effet au [date + délai de préavis].

Merci de me confirmer par retour la bonne prise en compte de ma demande et la date effective de résiliation.

Cordialement,
[Nom]
[Société]
[Coordonnées]

 **Checklist de résiliation :**

- Abonnement 1 : _____ → Résiliation envoyée le /
- Abonnement 2 : _____ → Résiliation envoyée le /
- Abonnement 3 : _____ → Résiliation envoyée le /
- Assurance en double : _____ → Résiliation envoyée le /
- Autre : _____ → Résiliation envoyée le /

 **Cash libéré dès le mois prochain : _____ €/mois**

Action 2.2 : Créer Vos Comptes Dédiés TVA et URSSAF

 **30 min**

Problème : Vous encaissez la TVA, vous pensez que c'est "votre argent", puis surprise : il faut la reverser !

Solution : Mettre cet argent de côté IMMÉDIATEMENT

Étape 1 : Créez 2 sous-comptes bancaires (15 min)

Connectez-vous à votre banque pro en ligne et créez :

- [] Un sous-compte "TVA à reverser"
- [] Un sous-compte "URSSAF"

La plupart des banques en ligne (Qonto, Shine, Boursorama Pro...) permettent de créer des sous-comptes gratuits.

Étape 2 : Calculez combien mettre de côté (15 min)

Pour la TVA :

Si vous êtes au régime réel :

- Vous facturez en TTC
- Vous devez reverser la TVA collectée (20% en général) MOINS la TVA déductible

Règle simple : Mettez de côté **16,67% de chaque encaissement TTC**

Calcul : $20\% / 1,20 = 16,67\%$

Exemple :

- Vous encaissez 12 000€ TTC
- Virez immédiatement sur le compte TVA : $12\ 000 \times 16,67\% = 2\ 000\text{€}$

Pour l'URSSAF :

Mettez de côté **15 à 20% de chaque encaissement** (selon vos charges sociales)

Exemple :

- Vous encaissez 12 000€ TTC
- Virez immédiatement sur le compte URSSAF : $12\ 000 \times 18\% = 2\ 160\text{€}$

 **Résultat :** Quand l'échéance TVA ou URSSAF arrive, l'argent est là. Zéro stress.

Action 2.3 : Augmenter Vos Prix (Si Nécessaire)

 **1 heure**

Si l'Action 1.3 a révélé que vous vendez en dessous de votre taux horaire minimum, vous devez augmenter vos prix.

Étape 1 : Calculez la nouvelle grille tarifaire

Prestation	Prix actuel	Taux horaire min	Nouveau prix	Augmentation
_____	_____ €	_____ €	_____ €	+ _____ %
_____	_____ €	_____ €	_____ €	+ _____ %
_____	_____ €	_____ €	_____ €	+ _____ %

Étape 2 : Préparez la communication

✗ Ne dites JAMAIS : "Je suis obligé d'augmenter mes prix"

✓ Dites plutôt : "Mes tarifs évoluent pour refléter la qualité de service que je vous apporte"

📧 Modèle d'email aux clients existants :

Objet : Évolution de nos tarifs - [Votre Entreprise]

Bonjour [Prénom],

Je tenais à vous informer personnellement que nos tarifs évoluent à compter du [date, dans 1-2 mois].

Ces nouveaux tarifs reflètent les investissements que nous réalisons pour continuer à vous offrir [qualité, réactivité, expertise...].

Nos clients actuels comme vous bénéficient d'une période de transition :
- Jusqu'au [date], tarifs actuels maintenus
- À partir du [date], nouveaux tarifs applicables

Nos nouveaux tarifs : [détail ou lien vers grille tarifaire]

Je reste à votre disposition pour tout échange.


Cordialement,
[Nom]

Étape 3 : Appliquez les nouveaux tarifs

- [] Pour les nouveaux clients : **immédiatement**
- [] Pour les clients existants : préavis de 1-2 mois
- [] Mettez à jour vos devis, site web, plaquettes

💡 Conseil : 90% de vos clients accepteront sans broncher si l'augmentation est raisonnable (10-20%) et bien expliquée.

Action 2.4 : Mettre en Place les Acomptes Systématiques

 **1h30**

Objectif : Encaisser 50-70% AVANT de dépenser

Étape 1 : Définissez votre politique d'acomptes

Type de prestation	Acompte	Solde
Prestations < 2 000€	50% à la commande	50% à la livraison
Prestations 2 000-10 000€	60% à la commande	40% à la livraison
Prestations > 10 000€	70% à la commande	30% à la livraison
Fabrication sur-mesure	100% à la commande	0€

Étape 2 : Modifiez vos documents commerciaux

- Devis : Ajoutez une ligne "Conditions de paiement : Acompte de X% à la commande"
- Conditions Générales de Vente : Mentionnez clairement votre politique d'acomptes
- Email de confirmation : "Merci pour votre commande. Pour la lancer en fabrication, je vous envoie la facture d'acompte de X€."

Étape 3 : Appliquez dès maintenant

Pour les nouveaux clients :

- Appliquez immédiatement, sans discussion
- Formulez fermement : "Les conditions sont : 70% d'acompte, solde à la livraison. Je vous envoie la facture d'acompte."

Pour les clients existants :

- Prévenez-les : "À compter du [date], nos conditions évoluent : nous demandons un acompte de X%"
- Expliquez : "Cela nous permet de sécuriser votre commande et de lancer les travaux sans délai"

Impact trésorerie :

Avant : 10 000€ de commande, vous encaissez à 60 jours → 0€ pendant 2 mois
Après : 10 000€ de commande, acompte 70% → **7 000€ encaissés immédiatement**

Sur 10 commandes/mois = 70 000€ de trésorerie libérée !

PHASE 3 : MISE EN PLACE DU SUIVI (Semaine 5-12 - 4 heures)

Action 3.1 : Créer Votre Budget de Trésorerie 3 Mois

 **2 heures**

Objectif : Savoir exactement où vous serez dans 1, 2, 3 mois

Étape 1 : Téléchargez le modèle Excel simple (10 min)

Créez un fichier Excel avec ces colonnes :

	Mois 1	Mois 2	Mois 3
ENCAISSEMENTS			
Trésorerie début de mois			
Paiements clients			
Autres encaissements			
TOTAL ENCAISSEMENTS			
DÉCAISSEMENTS			
Achats fournisseurs			
Salaires + charges sociales			
Loyer + charges fixes			
Impôts et taxes			
Autres dépenses			
TOTAL DÉCAISSEMENTS			
SOLDE DU MOIS			
TRÉSORERIE FIN DE MOIS			

Étape 2 : Remplissez les chiffres (1h30)

ENCAISSEMENTS :

- Listez vos factures en cours : qui doit vous payer quoi et quand ?
- Utilisez les **délais RÉELS** (pas contractuels) : si vos clients paient à 60 jours en moyenne, notez 60 jours
- Soyez **pessimiste** : mieux vaut prévoir trop bas que trop haut

DÉCAISSEMENTS :

- Listez TOUTES vos dépenses prévisibles
- Attention aux charges trimestrielles ou annuelles (URSSAF, CFE, assurances...)
- Utilisez vos relevés des 3 derniers mois comme base

Étape 3 : Analysez (20 min)


Repérez les mois "dans le rouge" (solde négatif)

Identifiez POURQUOI :

- Grosse échéance à payer ?
- Clients qui paient tard ?
- Pas assez de ventes prévues ?

Préparez les actions correctives :

- Relancer les clients en retard
- Activer une ligne de crédit préventive
- Reporter une dépense non urgente

 **Résultat : Vous savez exactement quand et pourquoi vous aurez des tensions. Vous pouvez agir AVANT.**

Action 3.2 : Installer le Rituel Mensuel de Suivi

 **30 min/mois**

Le 5 de chaque mois, bloquez 30 minutes dans votre agenda. Non négociable.

Ordre du jour des 30 minutes :

1. Comparez prévu vs réalisé (10 min)

- Encaissements prévus : _____ € vs Réalisé : _____ € → Écart : _____ €
- Décaissements prévus : _____ € vs Réalisé : _____ € → Écart : _____ €
- Trésorerie prévue : _____ € vs Réelle : _____ € → Écart : _____ €

2. Identifiez les écarts importants (5 min)

Si écart > 10%, demandez-vous pourquoi :

- Client qui n'a pas payé → Action : relance immédiate
- Dépense imprévue → Action : budgéter pour le mois prochain
- Vente non réalisée → Action : intensifier commercial

3. Actualisez les 3 prochains mois (10 min)

- Ajoutez les nouvelles commandes
- Retirez les factures payées
- Ajustez les délais clients si besoin
- Ajoutez les dépenses prévues

4. Identifiez les alertes (5 min)

- [] Un mois passe dans le rouge dans les 3 prochains mois ?
- [] Un gros client tarde à payer ?
- [] Une grosse échéance arrive ?

→ Préparez les actions correctives **maintenant**, pas quand ce sera trop tard.

 **Créez dès maintenant le rappel récurrent dans votre agenda :**

"SUIVI TRÉSORERIE - 30 min - Tous les 5 du mois - NON ANNULABLE"

Action 3.3 : Mettre en Place le Process de Relance Client

 **1h30**

Objectif : Réduire votre DSO de 15-20 jours en relançant systématiquement

Étape 1 : Créez vos 4 modèles d'emails de relance (1h)

 **Modèle 1 : Rappel J-7 (avant échéance)**

Objet : Rappel - Facture n°[XXX] échéance le [date]

Bonjour [Prénom],

Un petit rappel concernant la facture n°[XXX] d'un montant de [montant]€, dont l'échéance est fixée au [date] prochain.

Si le règlement est déjà parti, merci de ne pas tenir compte de ce message.

Cordialement,
[Votre nom]

 **Modèle 2 : Relance J+1 (1 jour de retard)**

Objet : Facture n°[XXX] - Échéance dépassée

Bonjour [Prénom],

Je constate que la facture n°[XXX] ([montant]€) dont l'échéance était fixée au [date] n'a pas encore été réglée.

Pourriez-vous me confirmer la date de règlement prévue ?

Merci,
[Votre nom]

 **Modèle 3 : Relance J+8 (+ ferme)**

Objet : RELANCE - Facture n°[XXX] impayée

Bonjour [Prénom],

Malgré mon email du [date], la facture n°[XXX] ([montant]€) échue depuis 8 jours demeure impayée.

Je vous remercie de régulariser cette situation rapidement.

Si vous rencontrez une difficulté, contactez-moi pour trouver une solution ensemble.

Cordialement,
[Votre nom]

Modèle 4 : Mise en demeure J+30

Objet : MISE EN DEMEURE - Facture n°[XXX]

Madame, Monsieur,

Par la présente, je vous mets en demeure de régler la facture n°[XXX] d'un montant de [montant]€, échue depuis 30 jours.

Je vous accorde un délai de 8 jours pour procéder au règlement.

À défaut, je me verrai contraint d'engager une procédure de recouvrement.


Cordialement,
[Votre nom]

Étape 2 : Programmez les relances automatiques (30 min)

Si vous utilisez un logiciel de facturation (Pennylane, Sellsy, Henri...), activez les relances automatiques.

Sinon, créez des rappels dans votre agenda :

- Chaque lundi : vérifier les factures échues
- Envoyer les relances J+1
- Chaque 10 du mois : appels téléphoniques pour les retards > 8 jours

 **Impact : DSO réduit de 60 jours à 40-45 jours = 20 000 à 40 000€ de cash libéré**

RÉCAPITULATIF : VOS GAINS ATTENDUS EN 90 JOURS

Impact Trésorerie Total

Action	Gain trésorerie	Délai
Résiliation dépenses inutiles	+2 000 à 5 000€/an	Mois 2
Correction calcul marges	+5 à 10% de marge	Immédiat
Augmentation taux horaire	+10 à 30% par prestation	Immédiat
Acomptes 50-70%	+50 000 à 100 000€	Mois 1-2
Réduction DSO (relances)	+20 000 à 40 000€	Mois 2-3
Comptes dédiés TVA/URSSAF	Zéro mauvaise surprise	Permanent
Budget de trésorerie	Anticipation 3 mois	Permanent

 **GAIN TOTAL ATTENDU : 70 000 à 150 000€ de trésorerie disponible**

 **GAIN PSYCHOLOGIQUE : Vous dormez tranquille, vous savez où vous allez.**

CHECKLIST FINALE

AI-JE TOUT FAIT ?

Semaine 1 : Diagnostic

- Solde bancaire et marge réelle calculés
- Audit 3 mois de relevés fait
- Dépenses inutiles identifiées
- Taux horaire minimum calculé
- Marges vérifiées (formule correcte)

Semaine 2-4 : Actions correctives

- Emails de résiliation envoyés
- Comptes TVA et URSSAF créés
- Nouvelle grille tarifaire définie
- Email aux clients sur l'évolution des tarifs
- Politique d'acomptes mise en place
- Modèles d'emails de relance créés

Semaine 5-12 : Suivi

- Budget trésorerie 3 mois créé
- Rappel mensuel "Suivi trésorerie" dans l'agenda
- Premier suivi mensuel fait (le 5 du mois)
- Process relance client actif

BONUS : LA SÉANCE DE DIAGNOSTIC OFFERTE

Vous avez suivi ce plan mais vous voulez aller plus loin ?

Je vous offre la première séance de 2h où nous ferons ensemble :

- ✓ Un diagnostic complet de votre entreprise
- ✓ L'identification de VOTRE potentiel de trésorerie caché
- ✓ Un plan d'action personnalisé pour votre situation
- ✓ Un prévisionnel de gestion pour les 12 prochains mois
- ✓ Un point précis sur votre marge, rentabilité et taux horaire
- ✓ Les réponses à toutes vos questions

Comment en bénéficier ?

1. Rendez-vous sur LinkedIn : **TPE Pilotage**
2. Envoyez-moi un message : "Je veux la séance de diagnostic offerte"
3. On cale un RDV sous 48h

POUR ALLER PLUS LOIN : LE LIVRE BLANC COMPLET

Ce plan d'action est un condensé des méthodes détaillées dans **mon Livre Blanc**

Ce document synthétise les analyses et stratégies d'un livre blanc consacré au pilotage de la trésorerie pour les Très Petites Entreprises (TPE) et Petites et Moyennes Entreprises (PME). Le contexte économique de 2024, marqué par un record historique de **67 830 défaillances d'entreprises** en France, souligne l'urgence critique de cette thématique. La principale cause de ces échecs n'est pas l'absence de rentabilité, mais un manque de liquidités disponibles, exacerbé par la hausse des taux d'intérêt, le remboursement des Prêts Garantis par l'État (PGE) et une dégradation significative des délais de paiement, qui privent les PME d'environ **15 milliards d'euros de trésorerie**.

Le document insiste sur la distinction fondamentale entre la **rentabilité** (un résultat comptable) et la **liquidité** (le cash disponible), dont la confusion est souvent fatale. Le pilotage efficace de la trésorerie repose sur la maîtrise du triptyque financier **Fonds de Roulement (FR), Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et Trésorerie Nette (TN)**, ainsi que sur l'utilisation rigoureuse d'un budget de trésorerie prévisionnel pour anticiper les flux.

La stratégie centrale pour générer de la trésorerie sans endettement consiste à optimiser le BFR en agissant sur trois leviers opérationnels :

1. **Le levier client** : accélérer les encaissements par la facturation immédiate, la systématisation des acomptes et un processus de relance rigoureux.
2. **Le levier fournisseur** : négocier stratégiquement les décaissements en allongeant les délais de paiement et en auditant les coûts.
3. **Le levier interne** : maîtriser les marges par un calcul précis des prix et optimiser la gestion des stocks pour éviter l'immobilisation de capital.

Enfin, une gestion saine s'appuie sur le suivi d'indicateurs de performance (KPIs) clés et, lorsque nécessaire, sur le recours à des solutions de financement externes adaptées, telles que l'affacturage ou les aides de Bpifrance. L'adoption d'une "culture cash" et l'accompagnement par des experts, notamment l'expert-comptable, sont présentés comme les garants de la transformation d'une contrainte financière en un avantage stratégique durable.

1. Le Contexte Économique : Une Crise de Liquidité Sans Précédent

Le livre blanc établit que l'environnement économique de 2024-2025 a rendu la gestion de la trésorerie non plus optionnelle, mais vitale pour la survie des TPE et PME.

- **Vague de Défaillances Record** : En 2024, la France a enregistré **67 830 procédures de défaillances**, soit une hausse de 17 % par rapport à 2023. Les PME de plus de 50 salariés sont particulièrement touchées, avec une augmentation de 30 % des défaillances.
- **Secteurs les plus Affectés** : La construction (BTP), le commerce de détail, le transport et l'hôtellerie-restauration sont les secteurs les plus impactés en raison de leurs cycles longs et de la pression sur leurs marges.
- **Poids du Remboursement des PGE** : Sur les 145 milliards d'euros de Prêts Garantis par l'État accordés, **38,4 milliards restaient à rembourser** en décembre 2024, principalement par les TPE-PME. Bien que seulement 4 % d'entre elles craignent de ne pas pouvoir rembourser, cela représente tout de même environ **32 000 entreprises potentiellement en difficulté**.

L'Hémorragie des Délais de Paiement

La dégradation des délais de paiement est identifiée comme une cause majeure de la fragilisation des entreprises.

- **Statistiques Alarmantes pour 2024** :
 - Le retard de paiement moyen en France a atteint **13,6 jours**, repassant au-dessus de la moyenne européenne.
 - Le délai de paiement moyen s'est allongé à **51 jours**.
 - **85 % des entreprises** ont subi des retards de paiement.
 - Les grandes entreprises de plus de 1 000 salariés sont les moins bons payeurs, avec des retards atteignant **18 jours**.
- **Impact Financier Direct** : Le manque de trésorerie causé par ces retards était estimé à **15 milliards d'euros** pour les PME en 2022, une situation qui s'est aggravée depuis. Un retard de paiement supérieur à 30 jours augmente la probabilité de défaillance du fournisseur de 25 % à 40 %.

2. Les Concepts Clés : Rentabilité vs Liquidité et le Triptyque Financier

Le document insiste sur la nécessité de maîtriser les concepts financiers de base pour poser un diagnostic correct.

- **La Confusion Fatale : Être Rentable mais Insolvable** : Le principe fondamental est de ne pas confondre la **rentabilité** (résultat comptable positif) et la **liquidité** (trésorerie disponible). Une entreprise peut afficher un bénéfice mais faire faillite si elle ne peut pas payer ses charges à temps en raison de décalages de trésorerie. Selon Coface, **un quart des défaillances d'entreprises** seraient dues à des impayés, illustrant parfaitement ce paradoxe.
- **Problèmes de Croissance ou de Rentabilité ?** : Un manque de trésorerie est un symptôme. Il peut révéler soit une "croissance destructrice de trésorerie" (le BFR augmente plus vite que le CA), soit un problème de rentabilité structurel (coûts mal évalués ou marges insuffisantes).

Le Triptyque FR-BFR-TN

L'analyse de la structure financière repose sur trois indicateurs interconnectés.

Indicateur	Définition	Formule	Interprétation
Fonds de Roulement (FR)	Marge de sécurité financière. Ressources stables disponibles après financement des investissements.	Capitaux permanents - Actif immobilisé	Un FR positif est un signe de santé, indiquant une capacité à financer le cycle d'exploitation.
Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	Argent nécessaire pour financer le cycle d'exploitation (décalage entre décaissements et encaissements).	Stocks + Créances clients - Dettes fournisseurs	Un BFR positif élevé signifie un besoin de financement important. C'est le principal levier d'optimisation.
Trésorerie Nette (TN)	Indicateur final de la liquidité disponible.	FR - BFR	Une TN négative indique un déficit structurel de trésorerie, souvent comblé par des financements court terme coûteux comme le découvert.

3. L'Outil Central de Pilotage : Le Budget de Trésorerie Prévisionnel

Le budget de trésorerie est présenté comme la "boussole financière" de l'entreprise, un outil indispensable pour passer d'une gestion réactive à un pilotage anticipatif.

- **Utilités Stratégiques :**
 - **Anticipation** : Identifier les déficits de trésorerie 3 à 6 mois à l'avance.
 - **Quantification** : Évaluer précisément les besoins de financement pour les présenter aux partenaires financiers.
 - **Cohérence** : Agir comme un "détecteur de mensonges" pour tester la viabilité du modèle économique.
 - **Crédibilité** : Un budget bien construit est le meilleur argument pour convaincre banquiers et investisseurs.
- **Erreurs Courantes à Éviter :**
 1. **Utiliser les délais de paiement théoriques** au lieu des délais réels constatés.
 2. **Travailler en Hors Taxes (HT)** alors que les flux bancaires sont en Toutes Taxes Comprises (TTC).
 3. **Oublier les décaissements ponctuels** mais importants (impôts, assurances annuelles, primes).
 4. **Ne pas mettre à jour le budget mensuellement**, ce qui le rend rapidement obsolète.

4. Les Leviers Opérationnels d'Optimisation du BFR

La réduction du BFR est le moyen le plus sain de générer du cash sans endettement. Le livre blanc détaille trois axes d'action.

Levier 1 : Client (Accélérer les Encaissements)

- **Facturation** : Facturer immédiatement après la prestation et non en fin de mois pour gagner en moyenne 15 jours d'encaissement.
- **Acomptes** : Systématiser la demande d'acomptes de **50 % à 70 %** pour inverser le cycle de trésorerie et tester la solvabilité du client.
- **Relance** : Mettre en place un processus de relance systématique en 6 étapes, du rappel préventif (J-7) à la mise en demeure (J+30).
- **Facilitation** : Proposer des moyens de paiement modernes (prélèvement automatique, paiement en ligne) pour réduire les frictions.

Levier 2 : Fournisseur (Négocier les Décaissements)

- **Négociation des Délais** : Allonger les délais de paiement fournisseurs jusqu'à la limite légale (45 jours fin de mois ou 60 jours nets).
- **Audit des Coûts** : Analyser les relevés bancaires pour éliminer les dépenses inutiles (abonnements oubliés, doublons).
- **Mise en Concurrence** : Renégocier régulièrement les contrats (assurances, frais bancaires, fournisseurs stratégiques) pour obtenir 5 à 10 % d'économies.
- **Priorisation** : En cas de tension, payer en priorité les dettes vitales (salaires, charges sociales, TVA) pour éviter les pénalités les plus lourdes.

Levier 3 : Interne (Maîtriser Marges et Stocks)

- **Calcul de Rentabilité** : Déterminer rigoureusement le taux horaire minimum et le prix de vente pour couvrir tous les coûts (directs, indirects, cachés) et dégager un bénéfice.
- **Analyse par Offre** : Identifier les produits ou services non rentables ("vaches à lait" vs "poids morts") pour ajuster la stratégie commerciale.
- **Gestion des Stocks** : Appliquer la loi de Pareto (80/20) pour se concentrer sur les 20 % de références qui génèrent 80 % des ventes. Suivre la **rotation des stocks** pour liquider les stocks morts et éviter le surstockage, qui immobilise inutilement la trésorerie.

5. Mesure de la Performance (KPIs) et Solutions de Financement Externes

Un pilotage efficace requiert des instruments de mesure et la connaissance des outils de financement disponibles.

Indicateurs de Performance Clés (KPIs)

Un tableau de bord mensuel avec 8 KPIs essentiels est recommandé :

1. **Chiffre d'Affaires**
2. **Marge Brute %**
3. **Trésorerie Nette**
4. **DSO (Délai de paiement clients)**
5. **Cash-Flow (Flux de trésorerie)**
6. **BFR en jours de CA**
7. **Seuil de Rentabilité (Point Mort)**
8. **NPS (Satisfaction Client)**

Solutions de Financement Stratégiques

Le financement externe est présenté comme un outil stratégique et non un signe d'échec.

- **Crédit de Trésorerie** : Utiliser le **découvert autorisé** uniquement pour des décalages ponctuels et la **ligne de crédit confirmée** pour des besoins saisonniers ou de croissance.
- **Aides Institutionnelles (Bpifrance)** : Une ressource sous-utilisée par les TPE, proposant des prêts à taux préférentiels (Prêt Croissance TPE), des garanties de prêt bancaire, et du crédit-bail pour préserver la trésorerie.
- **Affacturation (Factoring)** : Solution permettant de transformer immédiatement les factures en liquidités (avance de 80-90 % sous 48h). Il s'agit de la **première source de financement à court terme en France** (430,9 milliards d'euros en 2024), car elle améliore drastiquement le BFR sans créer de dette au bilan.

6. Citations et Extraits Clés

- **Sur la confusion fondamentale** : "Il est fondamental de distinguer clairement la rentabilité (le résultat comptable) de la liquidité (la trésorerie). Une entreprise peut être rentable sur le papier (...) mais couler faute de liquidités disponibles. C'est le décalage de trésorerie qui tue, pas l'absence de rentabilité."
- **Sur les délais de paiement** : "Les Délais de Paiement : Une Hémorragie Silencieuse."
- **Sur l'utilité du budget prévisionnel** : "Le budget de trésorerie est un détecteur de mensonges pour votre projet. Il révèle immédiatement si votre modèle économique 'tient la route' ou s'il repose sur des hypothèses trop optimistes."
- **Sur l'importance des marges** : "Le chiffre d'affaires ne paie pas vos factures. Ce sont les marges qui paient vos factures."
- **Sur la discipline de la gestion** : "La trésorerie n'est pas une fatalité. Ce n'est pas un coup de chance ou de malchance. C'est une discipline."
- **Sur l'objectif final** : "Vous passez de 'gérer la survie' à 'piloter la croissance'."