

L'après 11-mai

«Comment gérer sa trésorerie en temps de crise et être prêt pour la reprise». La tribune d'Hélène Guessant

« Plus que jamais, la liquidité (le cash) est l'un des éléments majeurs de la sur(vie) des entreprises »

Rapide revue de ce qu'un responsable des financements doit appréhender à l'aune de la pandémie.

D'abord et toujours la liquidité. Une grande entreprise qui se finance sur les marchés obligataires (long terme) ou Neu CP (court terme) veillera à utiliser ses marchés, même avec un niveau de prix dégradé et par anticipation. On pourra recourir au **prêt garanti par l'Etat** pour avoir de la liquidité, au cas où la reprise lente créerait des besoins de trésorerie : le programme est ouvert jusqu'à la fin de l'année. Les entreprises qui ont de la liquidité la conserveront sur des comptes courants, même à taux négatifs. On assurera le bon fonctionnement du crédit interentreprises en respectant les délais de paiements des échéances fournisseurs. Ceux qui le peuvent paieront avant échéance pour contribuer à solidifier leur chaîne logistique.

Diversifier ses financements, étayer ses demandes. Financements de marché ou bancaires, prêts garantis par l'Etat... la dette doit être gérée, sa maturité étalée. Les scénarios d'activité 2020 et 2021, l'arrêté des comptes 2019, les plans de trésorerie montrant l'impact de la pandémie et la démonstration de la capacité à rembourser en sortie de crise sont déterminants pour les banques et institutions de crédit. On ne demandera pas le maximum en première année, les demandes peuvent être reconduites les années suivantes, à la condition d'actualiser régulièrement ses prévisions de trésorerie.

Les trésoriers doivent expliquer leurs décisions : tirage des lignes de crédits confirmés, utilisation du PGE, crédit bilatéral...

Sécuriser le risque crédit clients et l'assurance-crédit. Ce volet sera primordial à la reprise quand redémarreront les clients avec une activité inférieure à leur point mort. Il faudra surveiller les limites et renforcer le suivi des délais de paiements. Pour anticiper la reprise de l'activité, on demandera aux assureurs les lignes de crédit aujourd'hui réduites.

Piloter et maîtriser le risque numérique de la chaîne financière. La crise, **qui a obligé à s'organiser en télétravail**, est un accélérateur de la digitalisation et des risques embarqués, qui seront sécurisés avec la DSI. Outre la mise en place de la signature à distance des contrats, on renforcera les processus de validation. L'entreprise doit être en mesure de comptabiliser et valider des factures, tout en garantissant le niveau de contrôle interne.

Continuer de dialoguer. Dans la gestion du cash il est essentiel d'anticiper, de partager les prévisions les plus réalistes mais aussi des scénarios de stress. Les trésoriers doivent expliquer leurs décisions : tirage des lignes de crédits confirmés, utilisation du PGE, crédit bilatéral... et aussi rassurer sur la capacité de financement y compris dans les cas les plus adverses. Cela apporte de la sérénité à tous les acteurs que ce soit les banques, les assureurs crédits, les fournisseurs, les agences de rating et... le management.

Hélène Guessant, présidente de la commission ETI de l'AFTE.
