



Clarifier et structurer la trésorerie excédentaire en société

DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

Une approche construite en appui de l'accompagnement stratégique du dirigeant

13 MAI 2025



« 55 % des PME françaises disposent d'une trésorerie excédentaire supérieure à 100 000 €, mais moins de 20 % l'emploient à des fins de valorisation ou de stratégie patrimoniale. »

(Source : Bpifrance Le Lab – Baromètre PME 2023)

Trésorerie d'entreprise

Un actif présent, mais souvent sous-utilisé

Et si votre trésorerie excédentaire était le reflet silencieux d'un potentiel en sommeil ?

Dans de nombreuses PME, la trésorerie est vue comme un simple « coussin de sécurité » : elle sert à faire face aux imprévus, à garder de la souplesse... mais elle est rarement utilisée comme un véritable outil stratégique.

Pourtant, quand cette trésorerie dort sur un compte, elle peut révéler autre chose :

- une décision reportée,
- un manque de projet structurant,
- ou un décalage entre la trajectoire de l'entreprise et les objectifs personnels du dirigeant.

Dans certains cas, cette situation peut poser problème. Une trésorerie importante non mobilisée peut alourdir la fiscalité, brouiller la lecture du bilan, ou compliquer certaines opérations clés comme une cession, une transmission ou un changement d'organisation.

Elle peut aussi être le symptôme d'un angle mort dans la gouvernance : personne n'en parle vraiment, mais tout le monde voit qu'il y a là un potentiel non exploité.

Reprendre en main sa trésorerie, ce n'est pas tout investir du jour au lendemain. C'est poser les bonnes questions :

- Faut-il la préserver, la valoriser, la transférer ?
- Sert-elle vos intérêts à long terme ?
- Est-elle alignée avec vos projets personnels et professionnels ?

Une approche structurée permet souvent d'ouvrir des pistes simples, efficaces, sans complexifier votre quotidien. Et c'est souvent dans ces « interstices » entre entreprise et patrimoine personnel que se cachent les meilleures marges de progression.

« Une trésorerie de 1 million d'euros, laissée sur un compte courant, perdait en moyenne plus de 50 000 € de pouvoir d'achat en 12 mois en 2024. »

(Inflation moyenne 2023-2024 : 4,9 % selon l'INSEE – rémunération compte courant entreprise : quasi nulle)

Une intervention ciblée, au service de vos priorités de dirigeant

Nous accompagnons des chefs d'entreprise confrontés à des questions qui ne relèvent ni uniquement de la gestion quotidienne, ni strictement de leur vie privée. Ces sujets se situent à l'intersection de l'entreprise et du patrimoine personnel – là où les décisions ont souvent le plus d'impact, mais aussi le moins de visibilité.

Notre rôle est simple : vous apporter un éclairage utile sur votre trésorerie disponible, quand celle-ci soulève des interrogations de projection, d'utilisation ou de gouvernance.

Nous intervenons en complément, et non à la place, des professionnels qui vous entourent déjà – en particulier votre expert-comptable. Il ne s'agit pas de rajouter une couche ou de multiplier les interlocuteurs, mais de proposer une lecture transversale et concrète, activable à votre rythme, si le besoin s'en fait sentir.

Concrètement, nous vous aidons à répondre à des questions comme :

- Cette trésorerie, que dit-elle de la dynamique de votre entreprise ?
- Peut-elle servir vos objectifs à moyen ou long terme ?
- Comment l'utiliser sans fragiliser votre structure actuelle ?

Et si une piste d'action se confirme, nous assurons la mise en œuvre avec méthode, en respectant votre organisation existante et vos priorités de dirigeant.



Une approche construite pour les dirigeants, sur deux axes complémentaires

Pour aider les chefs d'entreprise à reprendre la main sur leur trésorerie excédentaire, nous avons structuré notre démarche autour de deux leviers simples et concrets :

- **Requalifier la trésorerie**

Il s'agit d'interroger son rôle réel dans la vie de l'entreprise : Représente-t-elle une réserve liée à l'activité ? Un matelas d'attente ? Un signal d'inaction stratégique ?

Nous analysons ce qu'elle reflète vraiment : les projets en cours, la posture du dirigeant, ou encore l'organisation du patrimoine professionnel.

- **Hiérarchiser les arbitrages**

À partir de cette lecture, nous vous aidons à poser les bons choix : Quelles sont les options现实的 ? Quel niveau de risque êtes-vous prêt à accepter ?

Nous faisons émerger des scénarios d'affectation concrets, cohérents avec vos objectifs de dirigeant, tout en tenant compte des contraintes propres à votre structure (juridiques, fiscales, humaines).

C'est en observant l'inconfort des dirigeants face à leur trésorerie qu'AWM a décidé de poser un cadre clair.

Le sujet n'a rien d'anodin. Et pourtant, il est rarement abordé de front. Ce qui nous a frappés, au fil des années, c'est que **la question de la trésorerie n'est presque jamais posée spontanément par les dirigeants**. Pas par désintérêt. Mais parce qu'elle est piégée, à la fois par des réflexes psychologiques... et par l'absence d'interlocuteur réellement positionné sur ce terrain.

Des freins psychologiques bien identifiés

Chez la majorité des dirigeants que nous accompagnons, nous retrouvons trois biais fréquents :

- **Le réflexe de précaution** : « Je préfère ne pas y toucher tant que je n'ai pas plus de visibilité. »
- **Le réflexe d'attente** : « On verra plus tard, quand l'environnement sera plus stable. »
- **Le flou décisionnel** : « Je ne sais pas comment arbitrer entre rendement, sécurité, fiscalité. »

Ces réactions sont normales. Ce qui manque, ce n'est pas la volonté d'agir – c'est un cadre clair pour le faire. Sans méthode, la décision reste binaire : **investir ou ne rien faire**. On ne segmente pas les usages, on ne priorise pas les horizons, on ne clarifie pas les effets fiscaux ou patrimoniaux... et on finit par ne rien faire.

Les conséquences concrètes de cette inaction

Cette immobilité n'est jamais neutre. Nous en avons observé plusieurs impacts récurrents :

- **Une perte de valeur invisible** : Une trésorerie de 2 M€ laissée sur un compte courant peut perdre 130 000 € de valeur réelle en 3 ans, uniquement du fait de l'inflation. Ce coût n'apparaît nulle part, mais il existe bel et bien.
- **Une fiscalité inutilement alourdie** : En France, selon la structuration juridique de votre entreprise, la trésorerie peut venir gonfler la base imposable. Des alternatives existent, mais elles doivent être anticipées.
- **Une déconnexion avec la stratégie patrimoniale** : Bien souvent, la trésorerie d'entreprise n'est pas intégrée dans la réflexion globale du dirigeant. Elle est "hors radar", alors qu'elle pourrait être un levier d'articulation entre l'entreprise et le patrimoine privé.
- **Un point de blocage dans la gouvernance** : En cas de cession, de succession, ou de conflit entre associés, une trésorerie non qualifiée devient source de crispation. Nous avons vu des dossiers se figer, simplement faute d'avoir tranché en amont sur sa destination.

Une zone grise dans la chaîne de conseil

Il y a aussi une explication plus structurelle : **ce sujet ne relève clairement d'aucun interlocuteur traditionnel**.

- **Le banquier** peut proposer des placements... mais pas une réflexion stratégique.
- **Le notaire ou l'avocat** intervient tardivement, souvent en réaction à un événement (donation, vente, décès).
- **L'expert-comptable**, pourtant au cœur de l'entreprise, n'a pas toujours le mandat ou les outils pour enclencher une réflexion de fond sur ces questions.

Et c'est précisément dans ce vide – **ni purement patrimonial, ni purement opérationnel** – que nous intervenons. Notre rôle n'est pas de remplacer ces professionnels, mais de **structurer une lecture transversale**, en amont de la décision. Une lecture qui vous permet, en tant que dirigeant, d'évaluer les vrais enjeux autour de votre trésorerie, et de construire des solutions cohérentes, au service de l'ensemble de votre trajectoire.



Chez AWM, nous avons construit une méthode claire pour aider les dirigeants à décider

Pendant des années, nous avons rencontré les mêmes réactions face à la trésorerie excédentaire :

- une somme visible mais difficile à qualifier,
- un sentiment diffus qu'il « faudrait en faire quelque chose »,
- mais surtout une absence de cadre pour décider sereinement.

Ce que nous avons compris, c'est qu'il **est contre-productif de réfléchir à la trésorerie comme un bloc unique.**

Le montant global ne dit rien. **Ce qui compte, c'est la fonction que cette trésorerie remplit dans la vie de l'entreprise, l'horizon auquel elle peut être mobilisée, le niveau de risque que le dirigeant est prêt à accepter, et les enjeux de gouvernance qui l'entourent.**

C'est sur cette base que nous avons construit une **méthode de lecture simple et opérationnelle**, aujourd'hui intégrée dans tous nos accompagnements.

Une double lecture : fonction & tolérance au risque

Notre approche repose sur deux axes conjoints :

- **La lecture fonctionnelle** : nous ne classons pas la trésorerie par montant, mais selon son rôle économique réel. Est-elle là pour couvrir les besoins immédiats ? Pour alimenter un projet identifié ? Ou bien s'agit-il d'un excédent durable sans affectation claire ?
- **La gradation du risque acceptable** : à chaque fonction, nous associons un niveau de risque cohérent, en fonction de l'horizon d'investissement, de la structure de l'entreprise et du contexte décisionnel du dirigeant.

Les niveaux de risques (SRI)



Trois poches, trois fonctions, trois temporalités

Nous utilisons cette méthode pour créer une **matrice d'arbitrage claire**, qui permet au dirigeant de comprendre, de hiérarchiser, et surtout de reprendre la main.

1. Trésorerie opérationnelle

Fonction : financer les charges courantes, le BFR, les échéances fiscales ou sociales à court terme.

Horizon : 0 à 12 mois

Risque toléré : nul (SRI 1)

Exemples d'outils :

- SICAV monétaires
- Comptes à terme 3 à 12 mois

Cette poche n'est pas négociable : elle doit rester disponible, liquide, sûre. Mais même ici, de petites optimisations sont possibles sans aucun risque. **L'enjeu est tout sauf symbolique : rien ne doit être laissé en jachère.**

2. Trésorerie stratégique

Fonction : servir de réserve de déploiement à moyen terme, pour un projet identifié ou une opportunité.

Horizon : 12 à 36 mois

Risque toléré : modéré (SRI 2 à 3)

Exemples d'outils :

- Fonds euros (contrats d'assurance / capitalisation)
- Produits structurés à capital garanti

C'est souvent la poche la plus mal utilisée, car elle échappe aux catégories classiques. Trop longue pour rester liquide, trop courte pour de vrais placements.

C'est pourtant ici que se jouent les meilleurs compromis entre rendement sécurisé et souplesse d'utilisation.

3. Trésorerie structurelle

Fonction : valoriser un excédent durable, non affecté à court ou moyen terme, pouvant entrer dans une logique de capitalisation, de transmission ou d'organisation patrimoniale.

Horizon : supérieur à 36 mois (5 ans recommandé)

Risque toléré : maîtrisé à dynamique (SRI 4 à 7)

Exemples d'outils :

- Produits structurés à capital partiellement garanti
- Mandats de gestion discrétionnaire diversifiée (ETF, actions, obligations)
- Mandats obligataires avec flux réguliers
- Fonds de private equity ou dette privée (horizon 7 à 10 ans)

Ici, la trésorerie change de statut. Elle devient un **actif de long terme**, intégré dans une stratégie patrimoniale complète. **On sort de la logique de précaution pour entrer dans une logique de projection.**

Une méthode conçue pour rendre la décision possible

Notre objectif n'est pas d'imposer des produits, ni de contraindre les choix. **Notre ambition est de fournir un cadre de lecture rationnel**, compréhensible, pilotable, co-construit avec les conseils du dirigeant (notamment son expert-comptable), pour :

- clarifier les enjeux sans créer d'insécurité ;
- ouvrir le dialogue là où les arbitrages sont souvent remis à plus tard ;
- transformer une réserve statique en outil actif et cohérent.

Cette méthode n'est pas une solution toute faite. C'est un **point d'appui structurant** pour que chaque euro de votre trésorerie, quelle que soit sa fonction, puisse être positionné avec sens, prudence, et efficacité.

En partant de cette dernière, nous redonnons à la trésorerie d'entreprise toute sa place dans le pilotage global du dirigeant :

- une lecture rationnelle, partagée avec vos conseils habituels,
- une démarche ajustée à vos contraintes et à votre horizon,
- un cadre pour décider, même lorsqu'aucune urgence ne s'impose.

Car l'enjeu n'est pas d'agir pour agir, mais de vous permettre de décider quand le moment est juste – en pleine maîtrise, en pleine cohérence.



Redonner du sens à chaque euro immobilisé

Si vous êtes arrivé au terme de cette lecture, c'est sans doute que le sujet fait écho à une réalité que vous percevez déjà.

Votre trésorerie excédentaire n'est ni un problème, ni une opportunité en soi. Elle est un signal. Celui d'un cycle qui se stabilise, d'un projet qui se cherche, ou d'un cap qu'il est peut-être temps de redéfinir. L'essentiel n'est pas de tout mobiliser, mais de replacer cet actif dans une dynamique cohérente avec votre entreprise et votre trajectoire personnelle.

Chez **AWM**, nous ne proposons ni produit tout fait, ni réponse standard. Nous vous aidons à clarifier, structurer, hiérarchiser. Pour que chaque décision soit prise en pleine maîtrise, et serve ce qui compte vraiment pour vous.

Si cette démarche a résonné, alors peut-être est-ce le bon moment pour entamer un échange. En toute confidentialité, sans urgence, mais avec exigence.

Email : info@adventrust-wm.com

+33 (0)6 47 93 36 86

+33 (0)6 19 53 77 94

www.adventrust-wm.com

Empowered future

Adventrust Wealth Management – SAS au capital de 10.000 € – RCS Metz 984 088 203

13, rue Edgar Reyle 57070 Metz – info@adventrust-wm.com

Enregistrée à l'ORIAS (www.orias.fr) sous le numéro 23003561 (CIF, MIOBSP, COA)

Carte Transactions Immobilières CCI Metz n° CPI 57012024000000011 sans détention de fonds