

S. Lacrampe

G. Causse

# Méthodes de gestion de la trésorerie

**information, prévision, contrôle**

**Editions Hommes et Techniques**

65

10

# Méthodes de gestion de la trésorerie

Information, prévision, contrôle

80V

80543



CHEZ LE MÊME ÉDITEUR

- L'avenir des entreprises personnelles et familiales** (développement-capital-succession-structure-progrès social), par O. GÉLINIER et A. GAULTIER.
- Pratique de l'évaluation et de la négociation des entreprises**, par J. BRILMAN et A. GAULTIER.
- Les méthodes américaines d'évaluation des entreprises**, par G. RIEBOLD.
- Introduction au contrôle de gestion et à la direction financière**, par J. GRAY et K.S. JOHNSTON.
- Contrôle budgétaire. Les règles du jeu**, par G.H. HOFSTEDE.
- Les sondages au service de l'audit** (applications des techniques d'échantillonnage au contrôle des chiffres et des procédures dans l'entreprise), par M. YRIBARREN.
- L'audit externe au service des dirigeants d'entreprise**, par G. RIEBOLD.
- Gestion de la trésorerie et contrôle des engagements**, journées d'études de la Cégos.
- Choix d'un système de traitement pour la comptabilité** (Ordinateurs-ordinateurs de bureau-télétraitement-mini-informatique), par S. LACRAMPE et J.-Ch. MAISONS.
- Calcul des prix de revient et comptabilité industrielle**, par J. PARENTEAU et C. CHARMONT.

*Souhaitez-vous être informé gracieusement de nos nouveaux livres dès leur publication ?*

Il vous suffit d'envoyer votre carte à

HOMMES ET TECHNIQUES  
Service d'information aux lecteurs  
2, rue Benoît-Malon  
92154 Suresnes, France

*Vous recevrez périodiquement les notices de présentation des nouveautés et les mises à jour du catalogue.*

65

/// Serge  
Lacrampe /

Département contrôle de gestion  
du Centre d'enseignement supérieur  
des Affaires (HEC, ISA, CFC)

Geneviève  
Causse

Expert comptable  
Commissaire aux comptes

# Méthodes de gestion de la trésorerie

Information, prévision, contrôle

1977

**Editions Hommes et Techniques**



DL-28-02-1978-05235

Autres ouvrages de S. LACRAMPE

**Le changement social**

Ed. Scodel 1969

**Systèmes d'informations et  
structure des organisations**

Ed. Hommes et techniques 1974

En collaboration avec J.-Ch. MAISONS

**Choix d'un système de traitement pour la comptabilité** (ordinateurs-ordinateurs de bureau-télétraitement-mini-informatique)

Ed. Hommes et techniques 1976



2<sup>e</sup> édition 1977

ISBN 2-7057-0288-1

© 1975, Editions Hommes et Techniques  
2, rue Benoît-Malon, B. P. 128-92154 Suresnes  
ISBN 2-7057-0270-9

Toute reproduction, même partielle, de cet ouvrage est interdite. Une copie ou reproduction par quelque procédé que ce soit, photographie, microfilm, bande magnétique, disque ou autre, constitue une contrefaçon passible des peines prévues par la loi du 11 mars 1957 sur la protection des droits d'auteur.

*Imprimé en France*

## REMERCIEMENTS

Les auteurs expriment leur vive reconnaissance à MM. Christian BOURGAULT, Jean DIF, Dang PHAM et Christian PENISSOU pour la collaboration et les conseils qu'ils leur ont accordés.

1973-1974

1973

1973

RESEARCH

1973

1973

1973

1973

1973



## AVANT-PROPOS

Le début de la présente décennie a vu déferler avec une rare intensité, une inflation qui, pendant longtemps, avait pu être maîtrisée dans les principaux pays industrialisés. Face aux dangers économiques et sociaux entraînés par une telle situation, des politiques économiques énergiques ont été conçues. S'appuyant sur les préceptes des théories économiques traditionnelles, ces politiques ont largement reposé sur des mesures de restriction des crédits.

La sévérité de ces dispositions, en rapport avec la gravité de la situation et la hausse des taux d'intérêt qui les ont accompagnées, ont profondément touché les entreprises. Les difficultés qui en découlent ont été accentuées par l'instabilité qui caractérise aussi bien les taux de change que les cours des matières premières et, par un phénomène nouveau dans l'histoire des économies contemporaines, une inflation sans croissance.

Jusqu'à ces dernières années, en effet, l'inflation apparaît comme le tribut exigé par la croissance, le mal se justifiant par les avantages retirés de l'expansion. Les événements récents ont bouleversé ce schéma coutumier puisque l'accroissement considérable des taux d'inflation ne s'accompagne d'aucune expansion mirifique. Bien au contraire, dans presque tous les pays, des taux d'inflation exceptionnels coexistent avec une quasi-stagnation de l'activité économique, voire avec une récession.

La conjonction de ces différentes données a entraîné des conséquences brutales au niveau des entreprises. Le nombre de faillites enregistrées récemment témoignent, de façon irréfutable, de la gravité de la situation née de cette conjonction. A titre d'exemple, citons le secteur du bâtiment et des travaux publics qui, en France, a vu le nombre de faillites augmenter de 40 % entre 1973 et 1974.

### **Les difficultés actuelles ont fait découvrir un aspect délaissé de la gestion**

Une caractéristique se dégage des principaux problèmes nés des difficultés actuelles : quelle que soit leur nature, ils se posent directement et rapidement en termes de liquidités.



Ce domaine de la gestion a ainsi acquis une actualité brûlante où, malheureusement, les passions engendrées par le spectre de la faillite pèsent sur une appréciation rationnelle de la situation.

De très nombreux responsables ont découvert l'importance d'un domaine auquel ils n'accordaient qu'une faible attention. Retenus par d'autres problèmes (choix des investissements, recherche de marchés, gestion des stocks, etc.), la gestion des liquidités était souvent considérée comme un problème comptable mineur. De leur côté, les théoriciens, même ceux qui se sont penchés sur les conditions de la croissance des entreprises, ont généralement écarté les problèmes propres à ce domaine de la gestion. La rareté d'outils adaptés à ces problèmes témoigne de ce désintéressement.

Ces phénomènes conjoncturels ont ainsi joué le rôle de révélateur de l'importance de la gestion des liquidités.

### **La gestion des liquidités ne se justifie pas seulement en période de crise**

L'importance de la gestion des liquidités n'est pas due à des facteurs uniquement conjoncturels.

En effet, les liquidités représentent un emploi immobilisant une part des ressources dont dispose l'entreprise. Cet emploi présente la particularité, au même titre que les stocks, de ne pas être directement productif. Il est motivé par l'impossibilité de synchroniser les encaissements et les décaissements et répond à la volonté de pouvoir faire face aux aléas qui pèsent sur ces opérations. Ce deuxième mobile est d'autant plus important que les conséquences liées à une insuffisance de liquidités sont parfois extrêmement graves.

Du fait du caractère non directement productif, toute contraction de cet emploi se traduit par un accroissement de la rentabilité globale de l'entreprise : soit parce que le même résultat peut être obtenu avec un montant de capitaux plus faible, soit parce que les fonds dégagés par cette contraction deviennent disponibles pour des investissements rémunérateurs. Le montant des liquidités maintenu au sein de l'entreprise doit donc être justifié par une comparaison entre l'avantage retiré de cette détention sur le plan de la sécurité notamment et le coût d'opportunité correspondant. Un effort doit être déployé pour minimiser les sommes qui doivent ainsi être immobilisées, compte tenu des contraintes signalées.

Une mauvaise gestion des liquidités est particulièrement grave en période de crise. En effet, la détention de fonds oisifs affaiblit considérablement la rentabilité de l'entreprise à une époque caractérisée par le coût élevé des capitaux. A l'opposé, une encaisse trop faible risque d'être fatale à l'entreprise car les difficultés d'obtention de crédits ne permettent pas de faire face à des besoins mal évalués et risque d'entraîner son insolvabilité.

La crise n'a donc fait que mettre en lumière l'importance d'un aspect jusqu'à présent négligé de la gestion de la trésorerie.



## INTRODUCTION

Dans l'avant-propos, nous avons utilisé l'expression gestion des liquidités plutôt que gestion de trésorerie et, par la suite, nous ferons appel de préférence au terme *liquidités* ou encaisse alors que le titre de l'ouvrage fait référence à la *trésorerie*. Le but de cette introduction est de lever cette ambiguïté.

Dans le langage courant, le contenu de ces termes est confondu, on leur donne généralement le sens d'encaisse ou de liquidités, c'est-à-dire de disponibilités en caisse ou dans des comptes bancaires. Le terme le plus souvent utilisé est celui de trésorerie ; cette remarque justifie le choix du titre de l'ouvrage.

En fait, la trésorerie a un sens différent en théorie financière. Nous tenterons d'abord de cerner le concept de trésorerie avant de mettre en relief les liens entre trésorerie et encaisse.

### 1 — LE CONCEPT DE TRÉSORERIE

La trésorerie est le solde entre les ressources permanentes dont dispose l'entreprise et ses besoins de financement permanents ou, en utilisant la terminologie financière, la trésorerie est égale à la différence entre fonds de roulement et besoin de fonds de roulement.

#### **Le besoin de fonds de roulement**

Le cycle d'exploitation de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des opérations faisant l'objet de l'activité de l'entreprise, est générateur de liquidités. En effet, comme nous aurons l'occasion de le voir plus loin lors de l'étude des différents flux monétaires, les encaissements consécutifs aux ventes sont généralement d'un montant supérieur aux décaissements relatifs aux achats et frais. La différence représente la marge d'autofinancement. Ce cycle n'exige donc pas en principe de financement. Cependant, à cause du temps nécessaire au déroulement de ce cycle (opérations d'achat, de



livraison, de fabrication...), à cause des blocages qui se produisent à différents niveaux (stockage des matières et des produits finis, crédits accordés aux clients...), un besoin de financement existe. Il est appelé besoin de fonds de roulement.

Le besoin de fonds de roulement est égal à la différence entre les besoins et les ressources engendrés par le cycle d'exploitation.

Les besoins sont :

— les valeurs d'exploitation (stocks de matières premières et de produits fabriqués),

— les créances sur les clients,

— les autres créances nées du cycle d'exploitation (T.V.A. déductible...).

Les ressources sont :

— les dettes vis-à-vis des fournisseurs,

— les autres dettes nées du cycle d'exploitation (T.V.A. à payer, charges sociales...).

En ce qui concerne la détermination de ce besoin, les remarques suivantes doivent être faites.

1) L'évaluation des besoins et des ressources énumérés précédemment exige la connaissance des données de l'environnement : délais d'approvisionnement, durée du processus de fabrication, durée du crédit consenti aux clients et accordé aux fournisseurs... Ces données permettent de calculer les besoins potentiels de l'entreprise.

Il existe une autre manière de calculer le besoin de fonds de roulement. Elle consiste à prélever les différents postes relatifs à l'exploitation dans le bilan mais, outre que la présentation actuelle du bilan ne permet pas de faire une analyse rapide des éléments d'exploitation<sup>1</sup>, il faut relever le fait que le bilan peut faire apparaître des besoins effectifs accidentels qu'il serait illogique d'inclure dans les besoins permanents d'exploitation. On ne peut faire une bonne évaluation des besoins de financement à partir du bilan qui est statique.

2) Lorsque l'activité de l'entreprise est saisonnière, ou simplement irrégulière, les besoins fluctuent au cours des périodes considérées. Dans ce cas, on calcule les besoins maximum et minimum et on fixe un besoin intermédiaire dont le montant sera fonction de différentes considérations. Parmi celles-ci, citons la possibilité de faire appel à des crédits, spécifiques à ces besoins saisonniers, et la comparaison entre le coût de ces crédits et la rémunération des capitaux permanents auxquels il faudrait, à défaut, faire appel.

3) Il y a une certaine équivoque sur le point de savoir s'il faut inclure les créances mobilisables dans le besoin de fonds de roulement. Les banquiers ont tendance à ne pas inclure dans les besoins de financement la partie du crédit client qui peut faire l'objet d'un refinancement immédiat. Cette position se justifie certainement pour eux qui, en même temps, font

1. La nouvelle présentation du bilan devrait permettre de calculer facilement le besoin de fonds de roulement puisque les actifs et passifs d'exploitation seront classés séparément.



le diagnostic financier de l'entreprise et envisagent les possibilités de couverture des besoins. Toutefois au niveau de l'entreprise, dans une première approche, il est plus logique d'évaluer l'ensemble des besoins de financement nés du cycle d'exploitation et dans un deuxième temps de choisir le financement adéquat. Le choix relatif à la couverture du besoin de fonds de roulement est une décision financière donc de nature différente. Elle résultera, comme dans la remarque précédente, de la comparaison entre le coût du crédit à court terme, en l'occurrence l'escompte, et le coût des capitaux permanents. Si le coût de l'escompte est faible, comparativement à la rémunération des capitaux permanents, les créances mobilisables pourront être considérées comme des valeurs disponibles.

4) Lorsque certaines conditions sont réunies, les ressources d'exploitation sont supérieures aux besoins. Les besoins sont dits alors « négatifs ». Ils constituent des ressources utilisables pour des opérations hors exploitation.

C'est le cas des entreprises dont les caractéristiques sont les suivantes :

- entreprises à faible valeur ajoutée, parce que dans ce cas la différence entre le volume des dettes et celui des créances et stocks est faible ;
- entreprises situées dans un secteur où la durée du crédit consenti par les fournisseurs est supérieure au délai nécessaire à l'encaissement des créances ;
- entreprises ayant un taux de rotation des stocks élevé.

### **Le fonds de roulement**

Le fonds de roulement correspond à la différence entre les ressources permanentes dont dispose l'entreprise et les emplois fixes, c'est-à-dire les valeurs immobilisées. Les ressources permanentes sont les capitaux propres et les emprunts à long terme (à plus d'un an selon le critère comptable).

#### *Composition et mode de calcul.*

Les emplois fixes représentent l'outil de production direct (bâtiments, matériel...) ou indirect (titres de participation). En économie, ils sont appelés « emplois intermédiaires » car ce sont les moyens de réaliser l'activité de l'entreprise : production, commercialisation..., ceci par comparaison avec les emplois définitifs (matières, produits semi-finis...) qui sont consommés par le premier usage. Les emplois intermédiaires sont utilisés pendant plusieurs cycles d'exploitation et plusieurs exercices<sup>2</sup>. Afin de respecter le principe de l'équilibre financier qui consiste à maintenir un parallèle entre le degré de liquidité des emplois et le degré d'exigibilité des ressources (ou dettes), il est nécessaire de financer ces actifs fixes par des ressources permanentes.

Remarquons que les valeurs immobilisées, parce qu'elles perdent une

2. Rappelons que la durée du cycle d'exploitation varie selon les activités ; aussi en comptabilité, a-t-on découpé, dans un souci de normalisation, le temps d'activité en périodes de douze mois. La période de douze mois, appelée exercice, a donc, selon les entreprises, une durée supérieure ou inférieure au cycle d'exploitation.



partie de leur valeur chaque année, sont renouvelées selon un certain rythme ; on peut donc parler de « cycle outil ». Mais le souci de l'entreprise étant au moins de maintenir un certain potentiel d'activité, si ce ne sont pas les mêmes immobilisations qui sont utilisées pendant les périodes successives, c'est toujours une valeur d'actifs fixes à peu près identique qu'il faut financer<sup>3</sup>.

Cette remarque convient également pour les emprunts à long terme<sup>3</sup>.

Si chaque année une partie des emprunts vient à échéance, d'autres emprunts sont contractés et le volume des capitaux permanents est à peu près stable.

Cette quasi-stabilité des actifs fixes et des capitaux permanents permet de calculer valablement le fonds de roulement à partir du bilan. Il suffit de faire la différence entre les capitaux permanents et les valeurs immobilisées.

Notons toutefois que, mis à part les remarques précédentes quant à la stabilité des postes de haut de bilan, le fonds de roulement ainsi calculé sera généralement d'un montant inférieur au fonds de roulement dont l'entreprise a pu bénéficier pendant la période. En effet, en fin de période, on ajoute aux capitaux permanents une partie seulement du cash-flow d'exploitation, la partie correspondant aux réserves, alors que depuis le début de la période on a eu comme ressource le cash-flow qui se dégageait au fur et à mesure des opérations d'exploitation.

### *Justification*

Si, pour des raisons d'équilibre financier, les capitaux permanents doivent financer les valeurs immobilisées, pourquoi doit-il y avoir ce surplus appelé fonds de roulement ?

Dans le paragraphe consacré au besoin de fonds de roulement, nous avons indiqué qu'il existait généralement, au niveau du cycle d'exploitation, des besoins de financement. Si les ressources d'exploitation (dettes vis-à-vis des fournisseurs) ne financent pas totalement les actifs à court terme (stocks et créances d'exploitation), ce qui est le cas habituel, des ressources hors exploitation sont nécessaires. Ces actifs à financer sont par nature des emplois à court terme, mais comme ils se renouvellent constamment, ils ont le caractère de besoins permanents et, à ce titre, doivent être financés par des capitaux eux-mêmes permanents.

Ceci nous amène à deux constatations :

— Le fonds de roulement doit être suffisant pour couvrir les besoins de fonds de roulement.

— Si le fonds de roulement est supérieur au besoin de fonds de roulement, il existe un surplus de ressource qui est appelé trésorerie.

3. Ceci est surtout vrai dans les entreprises d'une certaine taille. Lorsque les investissements sont nombreux, le renouvellement se fait en partie chaque période et non par à-coups. A travers les périodes, l'investissement, comme le financement correspondant, devient un phénomène continu.



TRÉSORERIE = FONDS DE ROULEMENT — BESOIN DE FONDS DE ROULEMENT

Selon l'importance des capitaux permanents par rapport aux deux catégories d'emplois qu'ils doivent financer — les valeurs immobilisées et le besoin de fonds de roulement — on dira que la trésorerie est positive, négative ou égale à zéro.

## TRÉSORERIE ET ENCAISSE

La trésorerie telle qu'elle vient d'être définie est une notion théorique et abstraite ; il convient maintenant d'en examiner les composants, notamment l'encaisse, et de mettre en relief les liens entre trésorerie et encaisse.

### Les composants de la trésorerie

Nous allons examiner successivement quelques bilans schématiques dans lesquels, pour mieux faire apparaître les différents éléments de la trésorerie, les postes d'exploitation n'apparaîtront que pour leur solde qui est le besoin de fonds de roulement.

BILAN 1		BILAN 2	
VALEURS IMMOBILISEES 110	CAPITAUX PERMANENTS 140	VALEURS IMMOBILISEES 110	CAPITAUX PERMANENTS 140
BESOIN DE FONDS DE ROULEMENT 20		BESOIN DE FONDS DE ROULEMENT 20	
ENCAISSE 10		TITRES 6 ENCAISSE 4	

La trésorerie dans ces deux cas est égale à :

$$30 \text{ (fonds de roulement)} - 20 \text{ (besoin de fonds de roulement)} = 10$$

Dans le premier cas, la trésorerie est égale à l'encaisse, c'est-à-dire aux disponibilités à vue en caisse ou en banque.

Dans le deuxième cas, la trésorerie est différente de l'encaisse puisqu'une partie de la trésorerie a été consacrée à l'achat de titres de placement ; ces titres sont des valeurs d'actif de trésorerie. L'encaisse est réduite à :

$$10 \text{ (trésorerie)} - 6 \text{ (valeurs d'actif de trésorerie)} = 4 \text{ (encaisse)}$$

Dans le cas 3, le haut du bilan est identique à celui des deux cas précédents, le fonds de roulement est donc le même. L'encaisse est cependant supérieure à la trésorerie, bien qu'il y ait des titres de placement, car il existe des dettes à court terme hors exploitation. Ces dettes (partie d'un



emprunt à long terme venant à échéance, découvert bancaire...) sont des valeurs de passif de trésorerie.

BILAN 3

VALEURS IMMOBILISEES 110	CAPITAUX PERMANENTS 140
BESOIN DE FONDS DE ROULEMENT 20	
TITRES 8	
ENCAISSE 12	DETTES A COURT TERME 10

BILAN 4

VALEURS IMMOBILISEES 120	CAPITAUX PERMANENTS 140
BESOIN DE FONDS DE ROULEMENT 30	
ENCAISSE 10	DETTES A COURT TERME 20

Dans le cas 4, l'encaisse existe, bien qu'il n'y ait pas de trésorerie. La trésorerie est en effet négative. Elle est égale à :  $140 - (120 + 30) = -10$ . La dette à court terme hors exploitation finance à la fois l'encaisse et une partie du besoin de fonds de roulement (ou trésorerie négative). Cette situation n'est pas conforme à l'orthodoxie financière.

Les postes que nous avons appelés valeurs de trésorerie n'ont pas été pris en compte dans la détermination du fonds de roulement et du besoin de fonds de roulement ; ce sont des valeurs d'ajustement à court terme.

Les valeurs d'actif de trésorerie, qui sont en quelque sorte des emplois à la disposition du trésorier, sont essentiellement :

- le compte caisse,
- les comptes banques,
- les titres de placement,
- les effets à recevoir mobilisables, s'il ne sont pas compris dans les besoins de fonds de roulement,
- le crédit fournisseur non utilisé, dans le cas où l'entreprise a la possibilité de payer comptant pour profiter d'un escompte de caisse.

On peut ajouter, mais en émettant des réserves quant à l'initiative laissée au trésorier :

- le stock volontairement excédentaire,
- les prêts à moins d'un an.

Les valeurs de passif de trésorerie sont essentiellement :

- les dettes vis-à-vis des fournisseurs d'immobilisations,
- les dettes vis-à-vis des fournisseurs de marchandises pour la partie qui excède le crédit fournisseur normal,
- les comptes banques en position de découvert et plus généralement tout financement à court terme.



La trésorerie peut donc être également définie comme la différence entre les valeurs d'actif et de passif et l'encaisse peut être calculée ainsi :

$$\text{ENCAISSE} = \text{TRÉSORERIE} + \text{VALEURS DE PASSIF} - \text{VALEURS D'ACTIF} \\ \text{DE TRÉSORERIE} \qquad \qquad \qquad \text{DE TRÉSORERIE}$$

### Niveau de la trésorerie et niveau de l'encaisse

La formule dégagée précédemment montre bien que l'encaisse dépend du montant de la trésorerie, mais elle dépend également des valeurs d'ajustement que sont les emplois et les ressources à court terme hors exploitation.

#### 1) Fixation du niveau de trésorerie

La fixation du niveau de trésorerie est une décision de politique financière. Elle résulte notamment, comme nous l'avons souligné dans l'évaluation du besoin de fonds de roulement, de la comparaison entre le coût du financement à long terme et celui du financement à court terme. Elle dépend également de la possibilité d'endettement à court terme de l'entreprise et de son goût pour le risque.

Il est rationnel que le niveau de la trésorerie soit proche de zéro<sup>4</sup> puisque l'amélioration de la rentabilité des capitaux investis exige que l'on réduise ceux-ci au minimum, donc qu'ils assurent uniquement la couverture des emplois permanents. Notons que si les créances mobilisables ont été prises en compte dans l'évaluation du besoin de fonds de roulement, le trésorier dispose alors d'une marge de sécurité puisque ces créances sont des quasi-liquidités.

La marge de sécurité que pourrait être amenée éventuellement à prendre l'entreprise en fixant une trésorerie positive ne doit pas être élevée<sup>5</sup>. En effet, il est certainement moins coûteux de faire appel aux crédits à court terme pendant les périodes courtes de pénurie de liquidités plutôt que d'avoir en permanence un surplus de capitaux à long terme à rémunérer. Les placements éventuels de trésorerie excédentaire ne compensent pas généralement le coût des capitaux permanents.

Quand nous parlons de trésorerie zéro ou de trésorerie « légèrement » positive, c'est que nous supposons une structure des taux d'intérêt normale, c'est-à-dire que le taux d'intérêt des capitaux à long terme est plus élevé que celui des capitaux à court terme. Remarquons qu'il serait même plus rentable, dans ce cas, d'avoir une trésorerie négative donc de faire appel

4. Plusieurs articles ont été écrits ces dernières années sur le niveau souhaitable de la trésorerie, notamment celui de D. Nguyen, « L'art de la trésorerie zéro », paru dans *Entreprise*, décembre 1973, et celui de M. Lefebvre, « Trésorerie positive, encaisse négative », paru dans *Entreprise*, mai-juin 1975. Il ne peut s'agir, lorsque l'on parle de trésorerie zéro, que de la trésorerie envisagée sous cet aspect théorique. Comme le souligne l'auteur du dernier article cité, il serait trop difficile de viser l'objectif zéro au niveau des liquidités.

5. A moins que cet emploi en trésorerie résulte d'une « décision d'investissement » dont on attend une rentabilité actuelle ou potentielle.



à des dettes à court terme pour financer des besoins permanents. Cette situation se rencontre dans certaines entreprises. Elle résulte d'une décision ou, cas plus courant, elle est due au fait que le fonds de roulement est resté à peu près identique au cours des périodes alors que, le niveau d'activité de l'entreprise ayant augmenté, le besoin de fonds de roulement a également augmenté. L'inflation contribue à accentuer ce phénomène. Il est évident que le recours aux crédits à court terme est alors habituel, les frais financiers à court terme ne sont plus significatifs de la qualité de la gestion de la trésorerie, ils sont dus en partie à la politique de financement mise en œuvre. C'est un procédé dangereux en période de restriction de crédit.

## 2) Conséquences sur la gestion de l'encaisse

Un des aspects de la gestion des liquidités — celui qui consiste à faire en sorte qu'il y ait toujours suffisamment d'argent en caisse au moindre coût mais pas trop d'argent oisif — est directement lié à la fixation du niveau de la trésorerie.

Nous ne nous appesantirons pas sur le cas de l'entreprise dont la trésorerie est négative parce que cette situation est l'exception, parce que les problèmes de court terme et de long terme sont alors mêlés et parce que la gestion des liquidités est dominée par la recherche des crédits à court terme au détriment des problèmes typiques, notamment la recherche d'une synchronisation entre les entrées et les sorties dont le but est justement d'éviter le recours à des crédits à court terme.

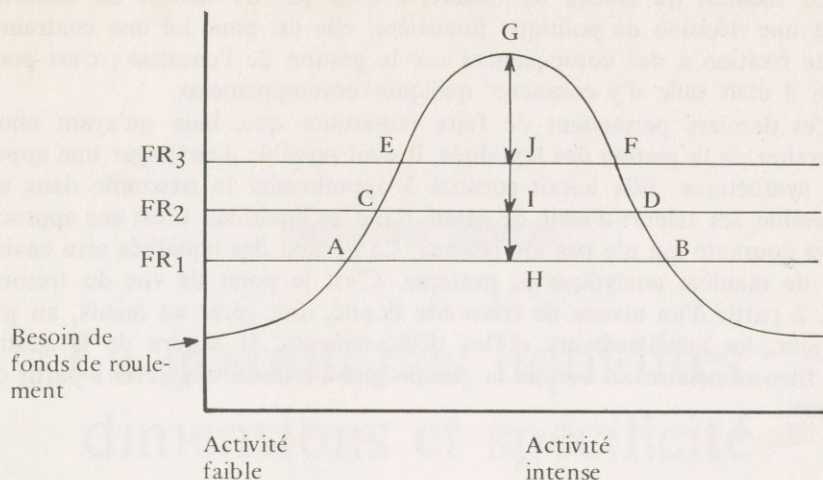
Lorsque la trésorerie est positive ou égale à zéro, le trésorier ne doit en principe pas avoir de problème d'ajustement au niveau global. Cependant dans la gestion pratique, au jour le jour, des encaissements et des décaissements, le point de vue est différent. Les difficultés que l'on peut rencontrer au niveau de l'encaisse, bien que la trésorerie soit positive ou égale à zéro, trouvent une explication dans les constatations suivantes.

a) Le besoin de fonds de roulement qui est déterminé est un besoin *moyen* de la période considérée.

Si l'entreprise est une entreprise à activité saisonnière, pendant une certaine période de l'année, le fonds de roulement sera inférieur au besoin de fonds de roulement (périodes AB, CD ou EF selon que le niveau de fonds de roulement est situé respectivement en  $FR_1$ ,  $FR_2$  ou  $FR_3$ ). Le montant des crédits à court terme auxquels il faudra faire appel dépendra de l'importance du fonds de roulement (le montant maximum du crédit est égal à GH, GI ou GJ selon que le fonds de roulement est situé respectivement en  $FR_1$ ,  $FR_2$  ou  $FR_3$ ).

Cette constatation vaut pour l'entreprise saisonnière quand on considère une période annuelle, mais elle est également valable, à l'intérieur d'un mois, dans la plupart des entreprises. Même si la trésorerie apparaît comme positive sur chaque document établi en fin de mois, à l'intérieur de la

période le besoin de fonds de roulement varie et il convient de faire face à des déséquilibres intra-périodes.



b) Le besoin de fonds de roulement a été déterminé à partir de normes qui ne sont pas toujours respectées. Il a été fixé en tenant compte de la politique d'approvisionnement, de production, de commercialisation... Si les conditions d'exploitation varient et ont pour effet, par exemple, d'allonger la durée du crédit clients ou d'augmenter les stocks, le besoin de fonds de roulement augmente, donc la trésorerie diminue, et le trésorier se trouve avec une marge de manœuvre plus faible. Nous mettons ainsi l'accent sur les conséquences d'une mauvaise gestion des actifs circulants sur le niveau de la trésorerie donc sur l'encaisse<sup>6</sup>.

c) Les besoins considérés sont exclusivement ceux nés du cycle d'exploitation ; or, il existe généralement des besoins hors exploitation (remboursement d'emprunts...) qui absorbent de la trésorerie. Ces besoins font partie des composants de la trésorerie que nous avons examinés plus haut. Certains composants sont des valeurs d'ajustement pour le trésorier, titres de placement par exemple ; d'autres sont des contraintes, c'est le cas du remboursement d'emprunt.

6. Certaines entreprises élaborent en fin d'exercice un document de synthèse, appelé généralement budget de trésorerie, dans lequel on explique la variation de l'encaisse en partant du cash-flow d'exploitation de l'exercice et en tenant compte des variations des différents emplois et ressources notamment les comptes clients, les stocks... L'objectif de ce document, qui n'est pas directement opérationnel pour le trésorier, est de sensibiliser les différents responsables aux problèmes de liquidité. Il apparaît ainsi que certains sont des « mangeurs » de liquidités pour reprendre l'expression utilisée jusqu'à présent pour les résultats.



## Conclusion

Il n'était pas possible de couvrir la totalité des aspects que présente la gestion des liquidités au moyen d'un seul exemple. Un cas, même très riche, n'a qu'un pouvoir limité d'illustration.

Nous croyons toutefois que le cas réel analysé dans ce chapitre souligne utilement l'importance de certaines idées avancées au cours de cet ouvrage :

— La première solution lie formellement les mouvements d'encaissements et de décaissements au niveau d'activité. Elle va par conséquent au-delà des plans de trésorerie tels qu'ils sont établis habituellement. Outre l'illustration qu'elle apporte des méthodes traditionnelles, elle met donc en évidence la nécessité d'adapter celles-ci aux problèmes spécifiques à la gestion des liquidités.

— La deuxième solution montre les possibilités qu'offre le plan de l'information, la simulation. Comme il apparaît sur les tableaux 8-11, 8-12, 8-13 et 8-18, 8-19, 8-20, celle-ci ne nous fournit pas seulement un solde de trésorerie. Elle nous informe sur la probabilité attachée à différents niveaux possibles de ce solde, nous permettant ainsi d'évaluer les risques encourus.

— Enfin, le recours à l'ordinateur confère à la simulation toute son importance. La rapidité de calcul qui le caractérise permet en effet d'examiner les conséquences sur le niveau des liquidités d'un très grand nombre d'éventualités : allongement des délais de paiement des clients, modification du niveau d'activité, transformation de certains frais variables en frais fixes, etc. Un modèle opérationnel conçu pour être simulé représente donc une puissante banque d'information. Celle-ci s'avère d'autant plus efficace que les responsables y ont accès aisément et rapidement. Ceci est possible actuellement grâce notamment au télétraitement et à la micro-informatique.



## TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS .....	3
INTRODUCTION .....	5
 <b>I<sup>o</sup> PARTIE : LA GESTION DES LIQUIDITÉS : DIMENSIONS ET SPÉCIFICITÉ DU PROBLÈME .....</b>	 <b>15</b>
 CHAPITRE I : ÉTENDUE ET OBJECTIFS D'UNE GESTION EFFICACE DES LIQUIDITÉS .....	 17
<b>1 — Mise en évidence des principes à travers une situation simple</b>	<b>17</b>
Minimisation du volume des liquidités et introduction de la notion de risque .....	17
Les bases indispensables pour une gestion effective des liqui- dités .....	19
Les problèmes limitrophes de la gestion des liquidités .....	20
Insuffisance de l'attention portée en France à la gestion des liquidités .....	<b>21</b>
 <b>2 — Les différentes dimensions du problème .....</b>	 <b>22</b>
Importance du problème des liquidités .....	22
La notion de volume optimum des liquidités .....	24
Les causes de complexité .....	25
 <b>3 — Rôle primordial de l'information pour l'amélioration de la gestion des liquidités .....</b>	 <b>27</b>
Les exigences en matière d'informations .....	27
Le besoin d'informations internes .....	27
	179