

US ET COUTUMES DE LA GESTION DE
TRESORERIE EN FRANCE

=====

Jean-François GUEUGNON

Allocataire d'enseignement supérieur
à l'Université PARIS X NANTERRE

ERA n° 948 CNRS, RENNES I.

=====

Les différents champs embrassés par la finance d'entreprise font assez régulièrement l'objet d'enquêtes approfondies (7,12, 13), pour, d'une part, mesurer les progrès accomplis par les firmes, et d'autre part, estimer l'écart existant entre la pratique et la théorie financière. Ici, notre ambition en gestion de trésorerie est beaucoup plus modeste puisqu'elle se limite à retracer l'état de cet art en France avant la réforme de septembre 1981 ; réforme ayant sévèrement plafonné le taux de rémunération accordé par les banques sur les dépôts bancaires à court terme.

Cette enquête lancée par Joëlle DAVID et Marie-Bénédicte MOLLIERE (4,a) couvre par contre l'ensemble de la gestion de trésorerie en France à un instant donné. Cette coupe instantannée permet ainsi de dégager les caractéristiques principales et l'étendue du champ d'action des trésoriers d'entreprise et les méthodes de prévision et de gestion de la trésorerie au jour le jour retenues.

(A) Cette enquête a été réalisée en 1981 sous la direction de Monsieur Alain GALESNE, Professeur de Finance à la Faculté des Sciences Economiques et d'Economie Appliquée à la Gestion, RENNES I.

I - L'ANALYSE DE L'ECHANTILLON

Adressé à des entreprises de toutes tailles, le questionnaire élaboré par Joëlle DAVID et Marie-Bénédicte MOLLIÈRE (4) a connu un indiscutable succès. Sur les quatre cents questionnaires expédiés par voie postale, cent huit s'avèrent réellement exploitables, soit un taux de réponse exceptionnel en finance de vingt-sept pour cent. Sur une telle base, nous avons donc pu réaliser une étude préalable de la représentativité de cet échantillon à partir de quatre critères différents : le secteur d'activité, la taille, le dynamisme et l'appartenance à un groupe.

A - Le secteur d'activité

Reclassées suivant le code A.P.E. développé par l'INSEE en 1973, les firmes de notre échantillon (voir l'annexe figurant à la fin de ce document) apparaissent, à la lecture du tableau ci-dessous, concentrées sur deux macro-secteurs : l'industrie au sens large (codes U02 à U06) et le grand commerce (commerce de gros et grandes surfaces). Phénomène marquant, le secteur des biens d'équipements se trouve sur-représenté en raison des nombreuses réponses émanant des firmes liées à l'activité automobile (dix au moins). En comparaison de la structure du système productif français, la répartition sectorielle de notre échantillon accuse également le poids excessif de l'industrie et celui trop faible des services marchands.

TABLEAU 1 : Source INSEE (les entreprises de moins de 10 salariés ont été exclues ici)

Nomenclature Code U en 13 secteurs niveau 16				
	Nombre de firmes dans l'échantillon	%	Nombre de firmes(*) françaises	%
U 0 1 Agriculture, sylviculture, pêche	00	00,0	02.854	01,8
0 0 7 Bâtiments, travaux publics	04	03,7	26.346	16,2
U 0 2 Industries agroalimentaires	16	14,8	05.776	03,5
U 0 3 Energie	02	01,8	00.380	00,2
U 0 4 Industries de biens intermédiaires	16	14,8	13.272	08,2
U 0 5 Industrie de biens d'équipements	29	26,9	09.507	05,8
U 0 6 Industrie de consommation courante	16	14,8	18.386	11,3
U 0 8 Commerce	19	17,6	34.009	20,9
U 0 9 Transports et télécommunications	02	01,8	07.983	04,9
U 1 0 Services marchands	03	02,8	40.755	25,1
U 1 1 Location et crédit-bail immobiliers	00	00,0	01.194	00,7
U 1 2 Assurances	01	01,0	00.536	00,3
U 1 3 Organismes financiers	00	00,0	01.377	00,1

L'existence d'un certain décalage entre notre échantillon et l'univers des firmes françaises se retrouve aussi au niveau de la taille.

B - La taille

Traditionnellement, deux indicateurs sont utilisés pour mesurer l'importance d'une entreprise : le chiffre d'affaires ou/et le

nombre d'employés. Si l'on s'en réfère aux tableaux ci-dessous, près de 85 % des firmes ayant répondu ont un chiffre d'affaires compris entre cent et cent milliards de francs, et parallèlement près de 85 % de ces entreprises emploient entre deux cents et cent mille salariés.

TABLEAU 2

Chiffre d'affaires (en millions de francs)	Nombre d'entreprises	Nombre cumulé (plus de)
Supérieur ou égal à 10 000	05	05
2 000	13	18
1 000	17	35
500	14	49
100	41	90
50	07	97
Inférieur à 50	09	-
Pas de réponse	02	-

TABLEAU 3

Nombre d'employés	Nombre d'entreprises	Nombre cumulé (plus de)
Supérieur ou égal à 10 000	06	06
5 000	05	11
1 000	36	47
500	27	74
200	17	91
50	09	100
Inférieur à 50	04	-
Pas de réponse	04	-

Pourtant de valeur, ces informations semblent a priori difficiles à exploiter ; aucun organisme officiel (I.N.S.E.E., C.E.P.M.E, S.I.S.I, Ministère des Finances) ou étude scientifique n'ayant été capable à notre connaissance de fournir à ce jour une typologie précise et fiable (3, 8, 9, 10, 11, 14, 15) des firmes françaises. Selon les sources en 1981, le chiffre d'affaires minimal définissant une firme moyenne s'échelonne de cinq à soixante millions de francs. De même, le nombre de salariés minimal caractérisant la même firme varie de cinquante à deux cents salariés. Dans ces conditions, apprécier la taille des firmes s'avère souvent un exercice périlleux. Toutefois, ici, une très grande majorité de nos entreprises (85 %) se situant au dessus des plus hauts seuils minimaux définis précédemment, les petites firmes se révèlent peu présentes dans cette étude. L'échantillon se ramène donc surtout à une classe de moyennes et grandes entreprises dont l'activité demeure peu diversifiée comme l'atteste le tableau ci-dessous.

TABLEAU 4

Indice de concentration dans l'activité principale	Nombre d'entreprises	Fréquence (%)	Fréquence cumulée (%)
100	68	63	-
90 à 99	23	21	84
80 à 89	07	07	91
60 à 79	08	07	98
1 à 59	02	02	100

C - Le dynamisme

Ce relatif immobilisme n'empêche cependant pas 69 % des firmes d'avouer un taux de croissance annuel supérieur à 10 % depuis dix ans ; taux correspondant approximativement au rythme d'inflation annuel de la période.

TABLEAU 5

Taux de croissance moyen nominal depuis 10 ans	Nombre d'entreprises	Fréquence (%)
- Supérieur à 30 %	12	13,0
- Entre 20 % et 30 %	16	17,4
- Entre 10 % et 20 %	47	51,1
- Inférieur à 10 %	17	18,5
Pas de réponse	16	-

Cependant, ces taux sont très disparates. Aussi, n'est-il pas trop surprenant de constater que 59 % des firmes étudiées ont connu en terme réel une très faible progression, voire une régression, de leur chiffre d'affaires. De plus, le nombre élevé de non-réponses, du à la non-significativité de l'indicateur sur la période décennale considérée (fusions, cessions ...), ne permet pas de se rendre compte exactement du dynamisme des firmes de l'échantillon.

Il en va de même pour le second indicateur, le chiffre d'affaires à l'exportation. Ainsi, sur les cent sept entreprises concernées 18,5 % n'exporte aucun produit ; une majorité de ces dernières appartenant au secteur du commerce de détail (grandes surfaces). En dehors de cette classe particulière, la moitié des unités de notre échantillon réalise moins de 20 % de leur chiffre d'affaires à l'exportation, et même pour 35 % d'entre elles moins de 10 %. A l'opposé, 20 % des firmes réussissent au moins 40 % de leurs ventes à l'étranger.

TABLEAU 6

Part du chiffre d'affaires à l'exportation	Nombre d'entreprises	Nombre cumulé (plus de)	Fréquence cumulée (plus de %)	Fréquence cumulée (moins de %)
- Supérieure à 50 %	10	10	11,5	100,0
- Entre 40 % et 50 %	07	17	19,5	80,5
- Entre 30 % et 40 %	11	28	32,2	67,8
- Entre 20 % et 30 %	12	40	46,0	54,0
- Entre 10 % et 20 %	16	56	64,4	35,6
- Entre 0 % et 10 %	31	87	100,0	-
- Egale à 0 %	20	107	-	-
pas de réponse	01	-	-	-

Cette dissymétrie correspond parfaitement à celle observée au niveau national. C'est pourquoi, parler de croissance ou de dynamisme moyen n'a aucun sens ici. Cette vision assez floue de la croissance des firmes s'oppose tout à fait au phénomène d'appartenance à un groupe industriel ou financier.

D - L'appartenance à un groupe

Dans notre échantillon, environ deux tiers des entreprises interrogées déclarent appartenir à un groupe. Parmi celles-ci, un tiers, soit deux-neuvième des firmes, fait partie d'un ensemble composé de plus de dix mille salariés. Les petits groupes prédominent donc légèrement dans cet ensemble composé de trois classes (des firmes appartenant à un puissant groupe, à un petit groupe et indépendantes).

TABLEAU 7

Taille des groupes (en nombre de salariés)	Nombre de firmes
- Supérieur ou égal à 100 000	07
- De 50 000 à 100 000	04
- De 25 000 à 50 000	02
- De 10 000 à 25 000	10
- De 5 000 à 10 000	11
- De 1 000 à 5 000	15
- Inférieur à 1 000	7
Pas de réponse	14

En résumé, l'étude préliminaire offre un profil assez flou de la firme-type de l'échantillon. Appartenant à un groupe, cette entreprise moyenne-grande relève du secteur industriel ou commercial. Ceci étant posé, nous pouvons donc nous consacrer totalement à l'enquête proprement dite.

III - L'ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

Comme nous l'avons souligné auparavant, l'enquête explore tous les domaines de la gestion de trésorerie : son développement, les tâches associées à ce département, l'analyse des flux et du niveau de la trésorerie, les prévisions à court terme, les crédits commerciaux, les relations avec les banques, les techniques de placement et de financement à court terme.

A - Le développement du service trésorerie

Placé au premier plan de ses préoccupations par le responsable financier (5), le département trésorerie se trouve néanmoins peu développé en général (voir le tableau ci-dessous). Dans 60 % des entreprises, une unique personne suffit pour remplir les tâches associées à la gestion de trésorerie. Souvent même, cette activité n'occupe pas à plein temps cette personne qui remplit également d'autres missions dans l'entreprise. Si plusieurs personnes s'occupent de la trésorerie, elles sont au nombre de six maximum. Encore le plus couramment s'agit-il de deux, trois, voire quatre personnes ; et pas obligatoirement à plein temps.

TABLEAU 8

Nombre de personnes ayant pour tâche la gestion de la trésorerie	Nombre de réponses
- une personne nommément désignée s'occupe uniquement de la trésorerie	16
- une personne nommément désignée s'occupe de la trésorerie parmi d'autres activités	49
- plusieurs personnes se répartissent l'ensemble des tâches associées à la gestion de la trésorerie	40
- autres cas	02
- pas de réponse	01

Dans ce service peu gourmand en personnel, le responsable de la gestion de la trésorerie dépend fréquemment de la direction financière, et parfois de la direction générale (voir tableau 9).

TABLEAU 9

Le responsable de la gestion de la trésorerie dépend hiérarchiquement	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- du directeur financier	63	58,3
- du directeur général	18	16,7
- du chef comptable	10	09,2
- du trésorier	06	05,6
- du secrétaire général	06	05,6
- d'une autre personne	05	04,6

Bien placé dans l'organigramme du département financier ou comptable le responsable de la trésorerie dirige en général un "service" récent. Comme l'illustrent les résultats dans le tableau ci-dessous, cette cellule n'a été installée trois fois sur quatre que depuis 1966 ; soit il y a moins de vingt ans. Plus étonnant a priori, 60 % des répondants ont bâti cette gestion de trésorerie il y a moins de dix ans.

TABLEAU 10

Année d'installation de la gestion de la trésorerie	Nombre de réponses	Réponses cumulées	Fréquence cumulée (+ de, %)
Avant ou en 1960	09	09	8,3
Entre 1961 et 1965	07	16	14,8
Entre 1966 et 1970	15	31	28,7
Entre 1971 et 1975	32	63	58,3
Entre 1976 et 1980	33	96	88,9
En 1981	02	98	90,7
Réponses non codables	10	-	-

Ce nombre d'installations en gestion de trésorerie s'accroît surtout dans les dernières années ; années au cours desquelles les taux d'intérêt, et par là les frais financiers, ont augmenté dans un système d'encadrement du crédit assez sévère. Toutefois, la raison la plus souvent avancée par les responsables financiers pour expliquer la création d'un service de trésorerie est toute autre (voir le tableau 11). Les soucis d'efficacité, de rationalisation et par derrière de rentabilité, prédominent. Une gestion plus stricte de la trésorerie apparaît comme devant engendrer des économies non négligeables avec peu de personnel. Cette action volontariste est suivie d'assez bien par les problèmes de trésorerie et de charge financière rencontrés par les entreprises françaises. Enfin, plusieurs responsables financiers soulignent indirectement l'utilité des inter-venants extérieurs à la firme.

TABLEAU 11

La mise en place d'une gestion de la trésorerie dans l'entreprise a été entraîné dans l'ordre par : (plusieurs explications ont pu être données par les répondants)	Nombre de réponses
- le souci de rationaliser la gestion de l'affaire	71
- le souci d'augmenter la rentabilité de l'affaire	50
- de nouveaux besoins de financement liés à la croissance du chiffre d'affaires de la firme	31
- une sensibilisation du problème suite à :	29
. la participation à une session de formation sur ce thème	13
. le recrutement d'un nouveau cadre	08
. la recommandation d'un conseil extérieur	07
. la lecture d'un article de presse	03
. la recommandation de l'expert-comptable	01
- le niveau élevé des taux d'intérêt	24
- des difficultés de trésorerie	17
- un autre élément	14
- le souci d'améliorer sa marge de sécurité	13
- l'augmentation rapide des taux d'intérêt	12

"Département" jeune, la trésorerie n'en est pas moins dirigée par un homme d'expérience la plupart du temps déjà en place à l'époque de l'installation de la gestion de la trésorerie (voir le tableau 12). Dans la majorité des situations (57,5 %), cette personne provient du service comptabilité. Souvent, il s'agit même de l'ancien chef-comptable. Sinon, dans l'hypothèse d'un recrutement externe, ce cadre est aussi bien un(e) jeune diplômé(e) qu'une personne ayant occupé un poste similaire dans une autre firme ou dans une banque. Il semble ici qu'à défaut de trouver des spécialistes en gestion de trésorerie trop rares ou trop chers, les dirigeants d'entreprise aient préféré user de la promotion par la voie interne. En effet, au maximum 14 % des trésoriers-répondants occupaient une position comparable à l'époque de la création du "département" trésorerie. Sans doute, cet aspect de la question est-il à relier à la relative jeunesse de la fonction de trésorier dans l'entreprise.

TABLEAU 12

A l'époque de l'installation de la trésorerie, son responsable travaillait dans l'entreprise	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- <u>oui</u>	80	74
. au service comptable	46	
. à la direction financière	10	
. au service trésorerie	06	
. dans un autre service	18	
- <u>non</u>	26	24
il s'agit :		
. d'un jeune diplômé	08	
. d'un ancien responsable de la trésorerie dans une autre firme	07	
. d'une personne provenant du système bancaire	08	
. d'un autre cas	03	
- <u>pas de réponse</u>	02	2

Ayant conquis ses lettres de noblesse, le trésorier intervient parfois dans l'élaboration de la politique financière à long

terme de la firme (voir le tableau ci-dessous) tout en s'acquittant des missions propres à la gestion de trésorerie.

TABLEAU 13

Le responsable de la gestion de la trésorerie intervient dans l'élaboration et la mise en oeuvre de la politique financière à long terme de l'entreprise	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- oui	41	38,0
- non	65	60,2
- pas de réponse	02	01,8

B - Les tâches associées à la gestion de la trésorerie

Dans l'entreprise française type, le trésorier s'occupe des négociations avec les banques pour le financement à court terme, du suivi des comptes et des opérations bancaires et de l'établissement des budgets de trésorerie (voir le tableau 14).

TABLEAU 14

Les négociations avec les banques pour le financement à court terme fait partie des attributions :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- du trésorier	73	67,6
- du service administratif et financier	16	14,8
- du groupe	8	7,4
- du service comptable	4	3,7
- d'autres services	2	1,8
- pas de réponse	5	4,5
Le suivi des comptes et des opérations bancaires est effectué par :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- le trésorier	100	92,6
- le service comptabilité	7	6,5
- pas de réponse	1	00,9

TABLEAU 14 (suite)

L'établissement des budgets de trésorerie est confié :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- au trésorier	89	82,4
- au service administratif et financier	9	8,3
- au groupe	3	2,8
- au service comptabilité	2	1,8
- à un autre service	1	1,0
- pas de réponse	4	3,7

Lorsque la firme entretient des relations commerciales avec l'étranger, le trésorier met aussi en place les financements spécifiques à l'exportation et se charge du choix des modalités de couverture du risque de change (voir le tableau 15).

TABLEAU 15

Le financement "export" est mis en place par :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- le trésorier	48	44,5
- le service commercial	10	9,3
- le service administratif et financier	9	8,3
- le groupe	5	4,6
- un autre service	2	1,8
- personne, car ce type de financement n'est pas utilisé	12	11,1
- pas de réponse	22	20,4
Le choix des modalités de couverture du risque de change est effectué par :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- le trésorier	42	38,9
- le service commercial	15	13,9
- le service administratif et financier	5	4,6
- le groupe	4	3,8
- un autre service	5	4,6
- personne	13	12,0
- pas de réponse	24	22,2

Dans le cas où certains de ces travaux ne sont pas confiés au trésorier (peut être parce que la fonction n'existe pas), les services financiers ou comptables s'en saisissent le plus souvent. Il faut toutefois noter ici le taux élevé de non-réponses pour les procédures à l'exportation ; taux qui ne s'explique pas entièrement par la dizaine d'entreprises relevant de secteurs non exportateurs (distribution et assurance). Si l'ignorance de ces procédures semblent a priori pouvoir être exclues pour des firmes de taille assez importantes, il faut vraisemblablement voir là la faiblesse relative du chiffre d'affaires à l'exportation de certaines entreprises comme le démontre le tableau 6.

Rarement du ressort du trésorier, la négociation des conditions d'achat et de vente, et la préparation de la paye regardent plutôt respectivement les services "approvisionnement" "commercial" et "personnel" (voir les tableaux 16 et 17).

TABLEAU 16

La négociation des crédits-fournisseurs est dévolue	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- au service achat	54	50,0
- au trésorier	15	13,9
- au service administratif et financier	14	13,0
- au service commercial	5	4,6
- au service comptable	3	2,8
- au groupe	3	2,8
- à un autre groupe	1	0,9
- pas de réponse	13	12,0

TABLEAU 17

La négociation des conditions de vente fait partie des attributions	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- du service commercial	53	49,1
- du trésorier	23	21,3
- du service administratif et financier	8	7,4
- du service comptable	3	2,8
- du groupe	3	2,8
- d'un autre service	2	1,8
- pas de réponse	16	14,8

TABLEAU 18

La préparation de la paye reste du domaine :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- du service personnel	66	61,1
- du trésorier	18	16,7
- du service comptable	6	5,6
- du service administratif et financier	3	2,8
- de la direction	2	1,8
- du groupe	1	0,9
- pas de réponse	12	11,1

Seule finalement, la préparation des rapports financiers fait l'objet d'un certain partage. Elle est laissée soit au trésorier, soit au service administratif et financier (voir le tableau 19).

TABLEAU 19

La préparation des rapports financiers est soumise :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- au trésorier	49	45,4
- au service administratif et financier	35	32,4
- au groupe	8	7,4
- à un autre service	4	3,7
- pas de réponse	12	11,1

Globalement, les groupes apparaissent s'immiscer rarement dans les tâches associées à la gestion de la trésorerie. Cette politique de quasi-non-intervention à ce niveau place le trésorier de l'entreprise dans une position de libre consommateur des services dispensés quotidiennement par les établissements bancaires. Ce responsable financier peut donc être considéré comme l'interlocuteur privilégié des banquiers de la firme. Nous retrouvons ici un des traits marquants du profil-type du trésorier dégagé par B. HEDTMANN (7) dont l'enquête portait sur cinquante et une entreprises. C'est

pourquoi, chargé des négociations bancaires à court terme, le trésorier doit s'intéresser aux flux affectant le niveau de sa trésorerie.

C - L'analyse des flux et du niveau de la trésorerie

Si d'habitude la gestion commence avec la prévision, meilleur s'avère le contrôle des dates et des montants des entrées et des sorties de trésorerie, meilleur doit être l'ajustement de l'encaisse réelle par rapport à l'encaisse désirée. A la lecture du tableau suivant, la première partie de cet énoncé semble se vérifier. Cependant on peut noter dès à présent que les entrées se révèlent moins bien maîtrisées que les sorties de trésorerie. De plus, les dates de production des flux de trésorerie se trouvent aussi légèrement moins bien perçues que les montants de ces flux. Ceci n'a rien d'étonnant, puisque, si les dépenses prennent leur source dans la firme, les recettes émanent d'agents extérieurs qui peuvent décider de payer leur dette plus ou moins tôt avant l'échéance finale. C'est pourquoi, les recettes d'une firme apparaissent en général plus aléatoires que ses dépenses aux yeux du trésorier.

TABLEAU 20

Le trésorier estime bien contrôler :	la date (%)		le montant (%)	
- des entrées de trésorerie				
. oui	81	(75)	88	(81,5)
. non	27	(25)	20	(18,5)
- des sorties de trésorerie				
. oui	100	(92,6)	102	(94,4)
. non	8	(7,4)	6	(5,6)

Ce côté aléatoire prend d'autant plus d'importance que la plupart des responsables financiers interrogés mettent l'accent sur le manque de significativité d'un flux d'entrée moyen ou d'un flux de sortie moyen. Ils ne peuvent en la matière que donner une fourchette assez large des flux remplissant ou vidant la trésorerie dont le niveau se trouve plus fréquemment négatif que positif. Au concept déjà dangereux de trésorerie zéro (15) semble s'être parfois ici substitué le concept de trésorerie négative (voir tableau 21).

TABLEAU 21

Le niveau de la trésorerie apparaît généralement :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- très fortement et constamment positif	15	13,9
- généralement faible mais toujours positif	21	19,4
- tantôt positive, tantôt négatif	4	3,7
- faible et généralement négatif	37	34,3
- franchement négatif et le plus souvent caractérisé par un découvert quasi-permanent	28	25,9
- pas de réponse	3	2,8

Mais, pour certains de nos responsables financiers, il n'existe peut être aucune différence entre les termes d'encaisse et de trésorerie. C'est la conclusion à laquelle arrivait Denise CRITIE (2). Quarante deux pour cent des P.M.E. sondées n'opéraient aucune distinction entre ces deux termes. Ici, à la vue du tableau 22, un doute comparable peut nous envahir vu le taux important de non-réponses. Ou alors, comme pour au moins 25 % des firmes de notre échantillon, trésorerie et "encaisse" se confondent réellement, leur trésorerie extrêmement négative se caractérisant par un découvert permanent. En dehors de cette position extrême où la trésorerie est gérée par la banque, beaucoup de responsables financiers semblent avoir adopté le principe d'encaisse zéro qui supposent l'existence de prévisions extrêmement fiables à court terme.

TABLEAU 22

L'encaisse moyenne journalière en jours de chiffre d'affaires est :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- supérieure à 15 jours	4	3,7
- comprise entre 10 et 15 jours	6	5,6
- comprise entre 2 et 9 jours	9	8,3
- un jour	21	19,5
- zéro jour	43	39,8
- négative	5	4,6
- pas de réponse	20	18,5

D - Les prévisions de trésorerie

Etablies en date de valeur trois fois sur quatre (voir le tableau 23), les prévisions de trésorerie, confrontées d'habitude a posteriori aux réalisations, s'avèrent assez précises puisque la marge d'erreur admissible dépasse rarement 10 % (voir le tableau 24).

TABLEAU 23

Les prévisions de trésorerie s'effectuent (réponses multiples autorisées) :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- en date de valeur	81	75,7
- en date d'opération	20	18,7
- en date comptable	14	13,1
- autrement	2	1,8
- pas de réponse	1	-

69,2
12,1
12,0
01,2

Sans doute possible, cette exigence se trouve reliée à l'excellent contrôle exercé sur les dates et les montants des flux de trésorerie ; ceci, malgré le faible taux d'exploitation des outils statistique et informatique dans le domaine des prévisions de trésorerie (voir le tableau 25). Seule, l'estimation de lois statistiques

TABLEAU 24

Les prévisions de trésorerie sont d'habitude comparées a posteriori aux réalisations	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- oui	100	92,6
- non	8	7,4
La marge d'erreur admissible pour les prévisions de trésorerie est de :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- 0 % à 5 %	48	44,4
- 5 % à 10 %	47	43,5
- 10 % à 15 %	7	6,5
- plus de 15 %	3	2,8
- pas de réponse	3	2,8

de débit des chèques et des virements remporte un réel succès auprès des responsables financiers ; les moyens informatiques n'étant notamment utilisés que par un tiers d'entre eux environ.

TABLEAU 25

Dans le cadre de la gestion de trésorerie au jour le jour, vous faites appel à (réponses multiples autorisées) :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- des abaques	4	3,7
- l'estimation de lois statistiques de débits des chèques et virements	61	56,5
- d'autres méthodes statistiques	6	5,5
- aucune méthode statistique	44	40,7
- pas de réponse	1	1,0
Dans ce même cadre, l'outil informatique est utilisé :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- oui	38	35,2
- non	69	63,9
- pas de réponse	1	0,9

La valeur des prévisions peut également provenir d'une très bonne connaissance des habitudes commerciales.

E - La trésorerie et les crédits commerciaux

Ces relations d'affaires s'étendent aussi bien en aval qu'en amont de la firme ; c'est-à-dire aussi bien avec les clients qu'avec les fournisseurs de l'entreprise.

1) Les relations avec les clients

Pourvues généralement de nombreux clients, nos moyennes-grandes entreprises présentent une distribution assez concentrée de leur clientèle (voir le tableau 26). Les 20 % des clients les plus importants représentent 71 % à 100 % du chiffre d'affaires réalisé pour près de 60 % des firmes. Encore parmi les 40 % restantes figure-t-il vingt cinq pour cent de surfaces commerciales dont les vingt premiers

TABLEAU 26

Nombre de clients de la firme	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- 1 à 100	6	6,1
- 101 à 500	22	22,2
- 501 à 1.000	15	15,1
- 1.001 à 10.000	31	31,3
- 10.001 à 100.000	18	18,2
- Plus de 100.000	7	7,1
- Pas de réponse	9	-
Les 20 % des clients les plus importants représentent par rapport aux ventes :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- 0 % à 50 %	22	24,4
- 51 % à 60 %	8	8,9
- 61 % à 70 %	7	7,8
- 71 % à 80 %	29	32,2
- 81 % à 90 %	16	17,8
- 91 % à 100 %	8	8,9
- Pas de réponse	18	-

clients ne rapportent naturellement qu'un chiffre d'affaires ridiculement bas. Ces grands de la distribution offrent une autre singularité ; la quasi-totalité de leurs clients règlent leurs achats au comptant comme l'indique le tableau 27. A ces exceptions près, toutes les autres firmes consentent généralement un délai de paiement à leur clientèle. Mais, celui-ci excède rarement quatre vingt dix jours. Cet état de fait témoigne donc de l'efficacité de la Banque de France dans sa lutte contre le crédit inter-entreprises ; les

TABLEAU 27

X	Nombre de firmes dont la proportion X de clients règle :				
	au comptant	à 30 jours	à 60 jours	à 90 jours	+de 90 jours
0 %	33	15	12	25	43
1 à 10 %	34	28	15	18	27
11 à 20 %	7	12	14	13	5
21 à 30 %	3	13	17	13	9
31 à 40 %	0	5	10	4	0
41 à 50 %	4	10	6	8	0
51 à 60 %	0	3	7	4	1
61 à 70 %	0	0	3	1	1
71 à 80 %	0	2	4	3	3
81 à 90 %	2	2	2	2	1
91 à 100 %	8	2	0	1	0
Pas de réponse	17	16	18	16	18

responsables financiers appréciant de pouvoir escompter, en cas de besoin, les lettres de change et les billets à ordre dont l'échéance ne dépasse pas trois mois. Ceci se trouve encore confirmé par nos correspondants qui, à 90 %, accordent une durée moyenne de crédit inférieure ou égale au trimestre (voir le tableau 28) ;

TABLEAU 28

La durée moyenne du crédit consenti est :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- au plus de 30 jours	6	6,5
- comprise entre 31 et 60 jours	31	33,7
- comprise entre 61 et 90 jours	38	41,3
- supérieure à 90 jours	7	7,6
- aucun crédit	10	10,9
- pas de réponse	14	-

Il faut ici noter le nombre important de non-réponses aux deux derniers points abordés. Ces trous semblent à première vue reliés au domaine d'intervention du trésorier. En effet ce dernier laisse fréquemment le soin au service commercial de s'occuper de la négociation des conditions de vente comme on a pu le vérifier antérieurement (tableau 17). C'est pourquoi, le trésorier paraît un peu moins bien informé des délais de règlement de la clientèle ; délai de règlement qui démarre le plus souvent à la fin du mois (voir tableau 29).

TABLEAU 29

Le point de départ du délai de règlement est (réponses multiples possibles) :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- La fin du mois	55	51,8
- La livraison	31	28,7
- La facturation	20	18,5
- Une autre date	12	11,1
- pas de réponse	9	8,3

En matière de paiement et de crédit, la lettre de change

demeure devant le billet à ordre l'instrument le plus utilisé. Ces effets de commerce classiques représentent en effet 40 à 100 % du chiffre d'affaires de 70 % des firmes (voir le tableau 30). A côté de ces supports de crédit traditionnels, les chèques puis les virements, moyens de paiement par excellence, occupent une position légèrement en repli, les espèces quant à elles jouant un rôle marginal en raison d'une législation désirant lutter contre la fraude fiscale dans l'entreprise.

TABLEAU 30

Les clients utilisent comme support les moyens de paiements suivants :				
Dans une proportion de (%)	Espèces	chèques	virements	autres moyens (effets de commerce)
0	71	5	27	9
1 à 10	15	29	27	3
11 à 20	0	22	22	6
21 à 30	0	14	4	5
31 à 40	2	11	5	4
41 à 50	2	6	7	13
51 à 60	1	3	0	10
61 à 70	2	1	0	13
71 à 80	2	2	3	12
81 à 90	0	1	1	12
91 à 100	0	0	1	8
Pas de réponse	11	11	11	11

Si le crédit commercial, même strictement délimité, apparaît aussi développé en France, ceci tient en partie à l'absence d'escompte pour règlement au comptant dans vingt cinq pour cent des firmes n'appartenant pas au secteur de la distribution (voir tableau 31). D'où, seule une petite frange de clients paient au comptant (voir le tableau 27). L'escompte accordé procure pourtant une source de financement souvent moins coûteuse que l'escompte commercial et rééquilibre tout autant un compte bancaire en fort découvert.

TABLEAU 31

L'escompte au client pour paiement compté est accordé :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- à un taux inférieur à 1 %	8	8,4
- à un taux compris entre 1 % et 2 %	31	32,6
- à un taux compris entre 2 % et 3 %	16	16,9
- à un taux compris entre 3 % et 4 %	6	6,3
- nullement	34	35,8
- pas de réponse	13	-

Un autre moyen à la disposition du trésorier à la recherche de liquidités consiste à recouvrir les créances impayées lorsque celui-ci en est chargé. Mais, cette tâche semble assez limitée en raison des taux d'impayés d'habitude extrêmement faibles.

TABLEAU 32

La proportion habituelle d'impayés est :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- de 0 %	9	8,3
- inférieure ou égale à 1 %	65	60,2
- comprise entre 1 % et 2 %	14	13,0
- comprise entre 2 % et 3 %	3	2,8
- comprise entre 3 % et 4 %	17	15,7

Pour recouvrer les sommes dues par les clients récalcitrants, le trésorier use surtout des deux modes de communication les plus répandus : la poste et le téléphone. Le recours au télex et le déplacement s'avèrent des moyens de relance moins courants. L'usage du protêt ou l'appel à une société d'affacturage sont encore plus rares. Car d'abord, de nombreuses traites sont stipulées sans frais et, ensuite, le pourcentage d'impayés semble à beaucoup de financiers trop

faible pour justifier l'emploi d'un factor qui aux yeux de beaucoup reste une solution coûteuse.

TABLEAU 33

Vous utilisez comme moyen de relance :	oui	non	pas de réponse
- la lettre	95	11	2
- le téléphone	81	25	2
- le télex	40	66	2
- le déplacement	36	70	2
- l'huissier	23	83	2
- la société d'affacturage	3	102	3

Dans cet univers où généralement la confiance règne, la clause de réserve de propriété ne figure pas toujours dans les contrats de vente. Cette mention est introduite surtout quand l'opération apporte une forte rentrée d'argent à terme pour la firme.

TABLEAU 34

La clause de réserve de propriété est insérée dans les contrats de vente	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- pour la majeure partie des ventes	35	36,1
- quelquefois pour quelques gros contrats	11	11,3
- rarement	15	15,5
- jamais	36	37,1
- pas de réponse	11	-
En cas d'insertion, cette clause représente :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- 80 % à 100 % du chiffre d'affaires	21	80,8
- 25 % à 80 % du chiffre d'affaires	5	19,2
- pas de réponse	20	-

Confiantes, les firmes de l'industrie et du commerce de gros accordent facilement des crédits à leur clientèle. Aussi, ne souhaitant pas avoir à faire face à un immense besoin de financement à court terme, celles-ci entretiennent-elles des relations du même ordre avec leurs fournisseurs.

2) Les relations avec les fournisseurs

Pour le service des achats, le recensement de la totalité des fournisseurs ne s'avère certainement pas une tâche aisée : 87 % des entreprises possédant entre cent un et dix mille fournisseurs (voir le tableau 35).

TABLEAU 35

Le nombre de fournisseurs se trouve compris entre	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
1 et 100	8	8,7
101 et 500	21	22,8
501 et 1.000	11	12,0
1.001 et 10.000	48	52,2
10.001 et 100.000	4	4,3
Pas de réponse	16	-

Chose bizarre, la structure de la distribution des fournisseurs, comme celle des clients se révèle bi-modale. Ceci provient peut être de la composition de l'échantillon qui regroupe des firmes de toutes tailles, moyennes ou grandes.

Ces fournisseurs, à 90 %, accordent un délai de paiement aux firmes étudiées (voir les tableaux 36 et 37). Toutefois, comme pour les clients, plutôt rares sont les fournisseurs qui dispensent un crédit d'une durée supérieure à un trimestre. Là encore, la Banque de France se manifeste indirectement à travers les habitudes de crédit commercial.

TABLEAU 36

X	Nombre de firmes dont la proportion X de fournisseurs doit être réglée				
	au comptant	à 30 jours	à 60 Jours	à 90 Jours	+ de 90 jours
0 %	53	15	9	19	67
1 % à 10 %	28	38	15	18	14
11 % à 20 %	5	12	13	11	4
21 % à 30 %	2	14	14	8	1
31 % à 40 %	1	4	9	3	0
41 % à 50 %	0	2	4	3	1
51 % à 60 %	1	0	3	5	0
61 % à 70 %	0	3	9	4	1
71 % à 80 %	1	2	7	11	0
81 % à 90 %	1	1	5	7	2
91 % à 100 %	0	1	4	3	2
pas de réponse	16	16	16	16	16

Suivant un cheminement en cascade, un fournisseur accorde un certain délai de paiement à une firme cliente qui, à son tour, va faire bénéficier des mêmes conditions une entreprise cliente ... A la fin de cette chaîne, la firme commerciale bénéficie à son tour du crédit inter-industriel qui permet aux grandes surfaces de la distribution d'engranger d'importants excédents de trésorerie. Alors même que les entreprises industrielles, les premiers maillons de la chaîne notamment, recherchent souvent des crédits de trésorerie à court terme.

TABLEAU 37

La durée moyenne du crédit accordé par les fournisseurs est :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- nulle	14	13,0
- au maximum de 30 jours	4	3,7
- au maximum de 60 jours	38	35,2
- au maximum de 90 jours	41	37,9
- supérieur à 90 jours	11	10,2

Cette traditionnalité dans l'usage du crédit commercial se retrouve également dans les instruments de paiement. Utilisant rarement les espèces pour la raison fiscale mentionnée antérieurement, le trésorier privilégie l'emploi des supports de crédit (sources de financement à court terme pour le fournisseur) que sont la lettre de change et le billet à ordre. Le chèque demeure quant à lui largement diffusé, notamment pour les "petits" achats tandis que le virement reste encore assez exceptionnel.

TABLEAU 38

Pour une proportion X de fournisseurs,			les trésoriers utilisent comme instrument de paiement :			
			les espèces	le chèque	le virement	d'autres moyens (traites et billets à ordre)
	0 %		95	14	54	4
1	à 10 %		3	32	34	2
11 %	à 20 %		0	14	3	4
21 %	à 30 %		0	15	4	1
31 %	à 40 %		0	4	0	4
41 %	à 50 %		0	10	0	9
51 %	à 60 %		0	2	1	7
61 %	à 70 %		0	1	1	10
71 %	à 80 %		0	3	0	16
81 %	à 90 %		0	0	0	16
91 %	à 100 %		0	3	1	5
pas de réponse			10	10	10	10

Ce relatif conformisme se reproduit aussi dans la pratique de l'escompte pour règlement au comptant accordé éventuellement par un fournisseur. Quarante pour cent des trésoriers ne reçoivent aucune compensation pour un règlement immédiat (voir tableau 39).

TABLEAU 39

Le pourcentage d'escompte accordé par les fournisseurs est	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- de 0 %	34	40,0
- compris entre 0 % et 1 %	4	4,7
- compris entre 1 % et 2 %	23	27,1
- compris entre 2 % et 3 %	16	18,8
- compris entre 3 % et 4 %	7	8,2
- compris entre 4 % et 5 %	1	1,2

De plus, comme pour les clients, aucune clause de réserve de propriété n'est mentionnée sur les contrats des fournisseurs pour un tiers des firmes interrogées. Plus significatif, près de la moitié des responsables financiers ont été incapables de donner une réponse quant à l'existence ou non d'une telle clause. La négociation avec les fournisseurs se révèle bien la chasse-gardée du service "approvisionnement".

Globalement, le trésorier moyen connaît davantage les montants, les délais d'encaissement et de décaissement que les conditions précises d'achats et de ventes des matières premières, des produits semi-ouvrés, des produits semi-finis et des produits finis. La somme des informations reçues permet quand même au trésorier d'estimer correctement les flux de trésorerie qui, additionnés à l'encaisse initialement détenue, donnent quotidiennement une encaisse brute. Positive, celle-ci peut entraîner un placement ; négative, elle exige l'emploi d'un crédit ou la vente d'un ou plusieurs titres de placement. Dans les deux cas, le responsable de la trésorerie doit, avant de prendre sa décision, connaître parfaitement ses conditions de banque.

F - Les relations avec les banques

Si toute firme soucieuse d'encaisser ses créances doit obligatoirement ouvrir au moins un compte dans un établissement bancaire, ceci ne signifie pas une multiplication des comptes. Or, si déjà 64 % des entreprises avouent posséder entre un et dix comptes, certains d'entre elles en détiennent plus de cent (voir tableau 40).

TABLEAU 40

Nombre de comptes ouverts par l'entreprise	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- 1 à 5 comptes	33	33,7
- 6 à 10 comptes	30	30,6
- 11 à 15 comptes	10	10,2
- 16 à 30 comptes	13	13,2
- 31 à 99 comptes	8	8,2
- au moins 100 comptes	4	4,1
- pas de réponse	10	-

De plus, ces comptes sont ouverts auprès de différentes banques. A titre d'illustration, 77 % des entreprises déclarent s'appuyer sur au moins quatre banques ; et même, 39 % d'entre elles sur plus de sept.

TABLEAU 41

L'entreprise a des comptes auprès de :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- une banque	4	3,7
- deux à trois banques	20	18,5
- quatre à sept banques	42	38,9
- plus de sept banques	42	38,9

Cette prolifération de comptes et de banques, si elle évite de dépendre d'un unique établissement (situation bien évidemment dangereuse) pose, sans doute possible des problèmes d'équilibrage de l'encaisse entre les comptes. Un choix plus rationnel, fonction des services procurés par chacun des établissements siégeant en France, devrait réduire sensiblement le nombre de comptes bancaires de certaines firmes ; cette mesure produisant généralement des économies non négligeables en terme de jours de valeur et de commission de mouvement. Et, en contrepartie, cette organisation démentielle n'entraîne pas ou peu d'avantages quand la firme ressent réellement des difficultés ; les prêteurs étant bien souvent organisés en pool bancaire ou autour d'un établissement pivot.

TABLEAU 42

Les banques sont organisées en pool bancaire	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- oui	68	63,0
- non	39	36,1
- pas de réponse	1	0,9

Il existe une banque pivot	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- oui	74	68,5
- non	33	30,6
- pas de réponse	1	0,9

De telles structures exigent très fréquemment (à 89 %) l'adoption d'une clé de répartition du volume d'affaires global entre les différentes banques ; cette sage mesure permettant ainsi à chaque opérateur d'estimer les revenus qu'il percevra dans le futur une fois les conditions bancaires fixées.

Certifiées bien connues des trésoriers, celles-ci sont, pour moitié, spontanément fournies par le banquier qui leur applique des taux d'escompte et de découvert correspondant à leur classe de risque.

TABLEAU 43

Taux d'escompte	Nombre de réponses	Taux du découvert correspondant	Nombre de réponses
12,00 % à 14,00 %	4	12,45 % à 14,45 %	4
14,01 % à 15,00 %	1	14,46 % à 15,46 %	4
15,01 % à 15,59 %	2	15,46 % à 15,46 %	7
15,60 %	63	16,05 %	59
15,61 % à 16,00 %	10	16,06 % à 16,45 %	7
16,00 % à 17,00 %	9	16,46 % à 17,45 %	7
Supérieur à 17,00 %	1	Supérieur à 17,45 %	6
Pas de réponse (b)	18	Pas de réponse (b)	14

Le taux d'un crédit à court terme étant toujours la somme :

- du taux de base bancaire égal à 14,50 % en avril 1981
- de la commission d'endos égale à 0,6 %
- de la commission dite spéciale égale à 0,4 %
- de la taxe sur les encours de crédit égale à 0,1 %
- d'une majoration spécifique au type de crédit (0 % pour l'escompte et 0,45 % pour le découvert).
- d'une majoration spécifique à la classe de risque de la firme (0 % pour l'entreprise classée en première catégorie).

(b) Le nombre des non-réponses pour le taux d'escompte s'avère supérieur à celui des non-réponses pour le taux de découvert en raison de l'inutilisation de ce modèle de financement dans les grandes surfaces commerciales.

Nous obtenons pour une firme de première catégorie :

- un taux d'escompte égal à 15,60 %
- et un taux de découvert égal à 16,05 %

En conséquence, à peu près soixante quinze pour cent des entreprises de notre échantillon sont classées en première catégorie en raison certainement de leur taille assez importante ; le chiffre d'affaires étant à l'époque l'unique critère retenu pour déterminer la majoration spécifique à la firme. Ce chiffre de trois sur quatre ne reflète toutefois pas l'opinion plus optimiste des responsables financiers des entreprises comme l'attestent les résultats du sondage ci-dessous.

TABLEAU 44

Votre firme est classée dans	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- la première catégorie	92	92
- la deuxième catégorie	3	3
- la troisième catégorie	3	3
- la quatrième catégorie	2	2
- pas de réponse	8	-

Pourtant, la plupart de ces firmes ne profitent d'aucun avantage particulier ; les taux des commissions de mouvement et de plus fort découvert pratiqués étant respectivement les taux standards de 0,025 % et 0,05 %. Seules une dizaine d'entreprises ont négocié le remplacement de la commission de plus fort découvert par une commission forfaitaire annuelle (de 0,6 % à 1,8 %) venant en sus du taux de découvert normal. D'où, en tenant compte de cette pratique encore assez marginale, nous retrouvons un taux de quatre vingt dix pour cent des firmes interrogées classées en première catégorie, comme le soutenaient à bon droit leurs dirigeants.

TABLEAU 45

Montant de la commission de mouvement (en %)	Nombre de réponses	Montant de la commission de plus fort découvert (en %)	Nombre de réponses
0,000	3	0,00	1
<u>0,025</u>	79	0,01	1
		<u>0,05</u>	67
0,050	1		
0,100	1	0,06	1
0,120	1	un forfait annuel	10
pas de réponse	23	pas de réponse	28

Considérant que leur firme n'est pas plus mal lotie que des entreprises comparables, ces hommes ne se soucient guère des intérêts créditeurs fictifs. Seulement environ un tiers d'entre eux se voient attribuer cette maigre rémunération d'un pour cent sur les soldes créditeurs quotidiens (voir le tableau 46).

TABLEAU 46

Par rapport aux conditions bancaires d'entreprises comparables, celles qui vous sont appliquées apparaissent comme :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- meilleures	19	18,5
- équivalentes	81	78,6
- moins bonnes	3	2,9
- pas de réponse	5	-
Le banquier principal déduit les intérêts créditeurs fictifs	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- oui	37	37
- non	63	63
- pas de réponse	8	-

En fait, seule l'heure de caisse semble assez méconnue des trésoriers français puisqu'à cette question correspond un taux de non-réponses proche de 50 %. Néanmoins, ceux ayant répondu à cette question ont réussi aux deux tiers à négocier une heure de caisse postérieure à midi. Le délai supplémentaire (c) obtenu permet alors à l'organisation administrative qu'est l'entreprise d'enregistrer toutes les informations de nature financière contenues dans le courrier. Et par là, le trésorier de l'entreprise a la possibilité d'affiner ses prévisions de trésorerie et de prendre sereinement la décision adéquate.

TABLEAU 47

L'heure de caisse se situe :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- entre 10 et 11 heures	17	30,9
- entre 12 et 13 heures	6	10,9
- entre 14 et 17 heures	30	54,6
- entre 18 et 20 heures	2	3,6
- pas de réponse	53	-

En définitive, les firmes de notre échantillon n'obtiennent généralement que les conditions bancaires standards les plus souvent observées dans leur catégorie (peut-être en raison du nombre de comptes bancaires ouverts). C'est pourquoi, étant fréquemment vérifiées à travers les échelles d'intérêt régulièrement expédiées par les banques (voir le tableau 48), les conditions bancaires apparaissent aux yeux de la plupart des trésoriers comme encore négociables.

TABLEAU 48

Les échelles d'intérêt sont envoyées régulièrement par les banques :	Nombre de réponses
- oui	105
- non	2
- pas de réponse	1
Les échelles d'intérêt sont d'habitude vérifiées a posteriori	Nombre de réponses
- oui	98
- non	8
- pas de réponse	2

(c) Normalement l'heure de caisse se situe aux alentours de 11 H. du matin.

Cependant, pour la moitié, ces responsables financiers ne se sentent pas actuellement en position d'entamer de nouvelles discussions étant donné qu'ils ont à leur avis obtenu le meilleur accord possible ; l'encadrement du crédit réduisant les possibilités de négociation et l'entreprise ayant besoin de ses banques.

TABLEAU 49

Ces conditions bancaires vous apparaissent en général négociables	Nombre de réponses
- oui, actuellement	47
- oui, mais pas actuellement	44
- non	15
- pas de réponse	2

Sur une telle base, ces hommes peuvent alors quotidiennement ajuster leur trésorerie en plaçant leurs excédents d'encaisse éventuels ou en faisant appel en cas de besoin au crédit à court terme.

G - Les techniques de financement et déplacement à court terme

A l'image de son homologue américain, le trésorier français a pour souci principal de se procurer des liquidités (12) en recourant à divers types de crédits à court terme. Au premier rang de ceux-ci figurent les formes de financement les plus connues : les crédits de mobilisation et les lignes de crédit non spécialisées.

TABLEAU 50

Les entreprises françaises utilisent les moyens de financement suivants	souvent	quelquefois	jamais	pas de réponse
- l'escompte commercial	55	7	38	8
- le Crédit de Mobilisation des Créances Commerciales (C.M.C.C.)	15	2	83	8
- la mobilisation de créances nées à l'exportation	50	9	25	24
- le découvert	50	31	17	19
- la facilité de caisse	25	14	19	40
- les billets financiers	49	17	20	22
- les obligations cautionnées	39	26	19	40
- le crédit documentaire	19	28	27	34
- les avances sur devises	19	22	38	29
- les warrants sur stocks	3	5	60	40
- les crédits d'affacturage	1	2	62	43
- les autres crédits (crédit-spot)	13	11	5	79

Dans la première de ces catégories, l'escompte commercial prend largement le pas sur le C.M.C.C. qui, soumis à des contraintes plus strictes, reste d'un emploi assez limité. Seulement 17 % des trésoriers y ont recours tandis que 70 % des trésoriers de l'industrie utilisent l'escompte commercial. Ceux-ci n'hésitent guère non plus à mobiliser les créances nées à l'exportation bénéficiant de taux très privilégiés.

D'emplois plus aisés, le découvert, la facilité de caisse et le crédit-spot, lorsque ce dernier peut être obtenu, s'avèrent également des moyens de financement très prisés par les responsables financiers, même si le terme de facilité de caisse semble d'un usage assez peu répandu parmi les trésoriers qui lui préfèrent celui de découvert (d).

Ensuite, les billets financiers et les obligations cautionnées se trouvent parmi les formes de crédit à court terme les plus citées. A l'opposé, les warrants sur stocks et les crédits d'affacturage se font rares. Dans le premier cas, la banque ne tient pas à devoir revendre les marchandises entreposées dans les magasins généraux en cas de défaillance du client. Dans le second cas, le taux pratiqué par ces sociétés apparaît trop élevé aux yeux de nombreux

(d) la facilité de caisse constitue un découvert provisoire accordé à une firme dont le compte bancaire oscille entre des soldes créditeurs et des soldes débiteurs ; un découvert étant caractérisé par un besoin de financement permanent selon certains banquiers.

trésoriers (voir le tableau 33).

Enfin, les crédits plus sophistiqués, tels le crédit documentaire et les avances en devises, ne sont pas toujours utilisés par les exportateurs ou les importateurs malgré l'intérêt présenté par ces techniques. La première d'entre elles permet notamment au financier d'entreprise de limiter le risque lié à la présence d'un co-contractant étranger même si la procédure à engager semble assez complexe. C'est sur ce point précis que subsiste parfois un certain décalage entre l'enseignement et la pratique de la gestion de trésorerie ; enseignement qui incite à ne pas négliger les possibilités de placement à court terme.

En 1981, ces possibilités s'avèrent toutefois assez réduites. Compte tenu que les fournisseurs n'accordent pas toujours, loin s'en faut, un escompte pour règlement au comptant (voir le tableau 39), le trésorier possédant des disponibilités s'oriente en priorité vers le compte bloqué. Ce responsable financier délaisse donc les bons de caisse et les bons du trésor dont le taux de rémunération, contrairement à celui du compte-bloqué, n'est pas susceptible de faire l'objet d'une négociation ponctuelle avec le banquier.

TABLEAU 51

Le trésorier utilise d'habitude les liquidités disponibles en :	oui	non
- négociant des comptes bloqués	47	61
- réglant par anticipation des fournisseurs	25	83
- utilisant des bons de caisse	3	105
- utilisant des bons du trésor	0	108
- utilisant une autre solution	14	94

Cet avantage donné au compte bloqué concerne surtout des placements à très court terme ne dépassant pas souvent un mois.

TABLEAU 52

La durée habituelle de placement est (plusieurs réponses ont parfois été données) :	Nombre de réponses
- inférieure à un mois	6
- d'un mois	38
- comprise entre un et trois mois (inclus)	4
- compris entre trois et six mois (inclus)	3
- supérieure à six mois	5

A cette durée minimum de placement en compte-bloqué correspond habituellement un montant de placement très élevé puisque 92 % des sommes ordinairement placées sont supérieures à cinq cent mille francs.

TABLEAU 53

Le montant placé habituellement s'élève :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- au plus à 200 000 F.	1	2,1
- entre 200 001 et 500 000 F.	3	6,1
- entre 500 001 et 1 000 000 F.	12	24,5
- à plus de 1 000 000 F.	33	67,3

Pour des firmes de taille au moins moyenne, ceci n'a rien d'étonnant. De même, l'objectif d'un solde de trésorerie zéro ou négatif n'apparaît non plus surprenant.

TABLEAU 54

La recherche d'un solde de trésorerie nul ou négatif apparaît fondé au responsable de la trésorerie	Nombre de réponses
- oui	91
- non	11
- pas de réponse	6

En effet, à la lecture du tableau 22, nous avons constaté que le responsable de la trésorerie parvient parfaitement à ajuster cette dernière en recourant aux crédits et placements à court terme à sa disposition. Cette cible est atteinte en usant principalement des techniques d'arbitrage inspirées du modèle d'AIGNER et SPREBLE (1,e).

(e) Pour la traduction française de ce modèle et son application à la gestion de la trésorerie, on peut consulter la thèse de Paul GREFFIER (6).

Parmi les 75 % d'utilisateurs de ces méthodes, 65 % font appel à l'arbitrage crédit de mobilisation-découvert (voir tableau 55). Et, 50 % des trésoriers bénéficiant d'une avance en devises n'hésitent pas à se servir de l'arbitrage avances en devises-découvert ; le taux du premier crédit étant moins élevé que celui du découvert. Quant à l'arbitrage placement-découvert, il se révèle moins employé que les arbitrages de financement précédents même si 43 % des trésoriers reconnaissent placer leurs liquidités excédentaires en compte-bloqué.

TABLEAU 55

Vous procédez à des opérations d'arbitrage :		
oui : 78 non : 30		
Dans le cas d'arbitrage(s), il s'agit :	oui	non
- de l'arbitrage escompte-découvert	39	39
- de l'arbitrage C.M.C.C. découvert	11	67
- de l'arbitrage placement-découvert	18	60
- d'un autre arbitrage (avances en devises-découvert surtout)	20	58

Tout ceci tend à prouver deux choses. D'abord, vu l'importance en France du crédit inter-entreprises, de nombreuses firmes avouent au moins périodiquement un besoin important de financement à court terme nécessitant l'appel à un arbitrage de financement. Cependant, ceci ne concerne pas les grandes surfaces de la distribution qui dégagent plutôt des ressources de financement à court terme ; ressources qui, intelligemment placées en compte-bloqué, transforment ces entreprises commerciales en ferventes adeptes de l'arbitrage placement-découvert (80 % des entreprises utilisant cette technique relèvent du secteur commercial qui ne constitue qu'un quart de l'échantillon). D'où ensuite, quelle que soit la firme considérée, celle-ci se trouve plus souvent en position de solde débiteur que créateur ; toute sur-mobilisation apparaissant extrêmement coûteuse. Dans ces conditions, le nombre de jours de trésorerie positive s'avère très faible. Quatre vingt cinq pour cent des entreprises possèdent ainsi au maximum cinq jours de trésorerie positive par mois (voir le tableau 56). Cette position implique donc l'acceptation à court terme d'un important risque d'illiquidité et une grande dépendance vis à vis des banques distribuant les crédits de trésorerie.

TABLEAU 56

Le nombre de jours de trésorerie positive que vous jugez bon de ne pas dépasser est de :	Nombre de réponses	Taux de réponses (%)
- un à trois jours	49	59,1
- quatre à cinq jours	22	26,5
- six à dix jours	8	9,6
- onze à quinze jours	2	2,4
- seize à vingt jours	0	0,0
- vingt et un à trente jours	2	2,4
- pas de réponse	25	-

Mais on ne peut guère ici reprocher aux responsables financiers de suivre le principe de trésorerie zéro formulé par certains théoriciens français de la gestion de trésorerie ! En l'absence de titres de placement, ces gestionnaires transforment évidemment le principe de trésorerie zéro en principe d'encaisse zéro (15) ; ce dernier concept d'économie d'encaisse étant beaucoup plus sage que le concept assez risqué de trésorerie zéro. A cet égard, le principe d'une trésorerie positive avec une encaisse au mieux nulle nous semble devoir mener à une gestion optimale de la trésorerie actuellement.

Sans aller aussi loin, l'analyse des résultats de cette enquête nous a permis quand même de découvrir quelques traits communs à l'ensemble des trésoriers français. A la tête d'un petit "service", ce technicien expérimenté et sérieux se base sur de bonnes prévisions des flux de trésorerie, et sur une bonne connaissance des conditions bancaires appliquées à sa firme, pour ajuster quotidiennement son encaisse. Seulement, les similitudes enregistrées s'arrêtent là car de nombreux points de divergence ont été remarqués notamment dans les techniques de gestion de trésorerie et dans leurs supports. Placeurs par profession, les trésoriers des entreprises commerciales, guère exportatrices, s'opposent aux trésoriers-emprunteurs des entreprises industrielles, plus exportatrices. Conséquence immédiate, les premiers utilisent surtout l'arbitrage placement-découvert alors que les seconds se servent principalement des arbitrages de financement. Cette discrimination entre les firmes commerciales et les firmes industrielles se retrouve également dans les délais de règlement des clients ; délais dépendant grandement du secteur d'activité de l'entreprise. Les résultats font donc ressortir deux classes d'entreprises : l'une réunissant des firmes commerciales, l'autre rassemblant des firmes industrielles. Cette distinction correspond, semble-t-il à deux modes différents de gestion de la trésorerie proprement dite. Cette

classification assez grossière (f), fondée partiellement sur un large éventail de crédits potentiels à court terme et sur une palette très restreinte de placements de trésorerie, peut toutefois être remise en cause étant donné l'expansion depuis septembre 1981 des produits monétaires négociables sur un marché des valeurs ouvert désormais à l'ensemble des agents économiques.

=====

(f) Quelques firmes industrielles à faible besoin de financement se situent dans la première de ces classes certainement.

BIBLIOGRAPHIE

=====

- (1) AIGNER D.J., SPRENKLE C.M. : "On optimal financing of cyclical cash needs". JOURNAL OF FINANCE, n° 28, Décembre 1973, pp. 1249-1254.
- (2) CRITIE D. : "Le gestion de l'encaisse et le principe de la trésorerie zéro". Mémoire de D.E.A., BORDEAUX, 1982.
- (3) DAVID J.F., MADER F. : "Financement de 600 entreprises françaises entre 1966 et 1970". Collection E de l'INSEE.
- (4) DAVID J., MOLLIERE M.B. : "La gestion de la trésorerie dans les entreprises de l'Ouest". Mémoire de D.E.S.S., RENNES, 1981.
- (5) GALESNE A., NAVATTE P., VAILHEN C.A. : "Le profil du responsable financier, le contenu et l'organisation de la fonction financière dans les sociétés françaises". CAHIERS DE RECHERCHE EN GESTION DES ENTREPRISES, n° VII, RENNES, février 1980.
- (6) GREFFIER P. : "La trésorerie et la structure financière". Thèse, RENNES I, 1979.
- (7) HEDTMANN B. : "Les trésoriers d'entreprise : une enquête". La Revue du Financier, n° 12, novembre-décembre 1980, pp. 42-46. La Revue du Financier, n° 14, mars-avril 1981, pp. 85-90.
- (8) HERBLAY M. : "La vérité sur les P.M.E." L'EXPANSION, n° 67, octobre 1973, pp. 119-129.
- (9) HIRIGOYEN : "Caractéristiques des moyennes entreprises industrielles en France". Revue BANQUE, juillet-août 1981, pp. 855-862.
- (10) HOROWITZ J., DEMILLERE C. : "La vraie nature de la P.M.E. française". REVUE FRANCAISE DE GESTION, n° 16, mars-avril 1978, pp. 27-33.
- (11) INSEE : "Cinq ans de financement des entreprises". ECONOMIE ET STATISTIQUE, ENTREPRISE n° 943, pp. 112-156.
- (12) JOHNSON, CAMPBELL, WITTENBACH : "Gestion de la liquidité dans les entreprises américaines". LA REVUE DU FINANCIER , n° 14, mars-avril 1981, pp. 79-84.
- (13) KLAMMER T. : "Empirical Evidence of the adoption of sophisticated capital budgeting techniques". JOURNAL OF BUSINESS, 1970, pp. 387-397.
- (14) LANGOT J. : "Le financement par le Crédit National". Thèse RENNES I, 1974.
- (15) LEVASSEUR M. : "La gestion de la trésorerie : nature et difficulté du problème". ANALYSE FINANCIERE, 4e trim. 1974, p. 84 et suivantes.
- (16) MARION A. : "Insuffisance des fonds propres dans la moyenne entreprise industrielle en croissance". LA REVUE FRANCAISE DE GESTION, n° 11, septembre-octobre 1977, pp. 25-35.

ANNEXE : Echantillon des firmes ayant répondu
à l'enquête

=====

1. BRIDEL
2. THOMSON
3. GTM Bâtiments et Travaux Publics
4. Comptoirs Modernes
5. Coopérative des Agriculteurs du Morbihan
6. R. BELLANGER
7. GAN
8. Laboratoires FISH
9. Société Alsacienne de Supermarchés
10. Nodet-Gougis
11. Grands Moulins de Paris
12. Euroconserves
13. LE BIHAN-LE MOUEL
14. Ets André ROUDIERE et Cie
15. Guyenne et Gascogne
16. Sociétés des Alcools du Vexin
17. Fonderie HUARD
18. Société de Diffusion des Moteurs de l'Ouest
19. Trotel
20. Tilly et Cie
21. Ets STALAVEN
22. SGS - ATEs France
23. Société Mancelle de Fonderie
24. Union des Coopératives Agricoles "Even"
25. Sté BELLION
26. TEMAT
27. Centrale Coopérative Agricole Bretonne
28. Ets MAILLARD
29. MAFART
30. SOULAINÉ Père et Fils
31. Eternit Industries
32. Batimental
33. Galeries Lafayette
34. Sté Economique de RENNES
35. Rallye
36. Guy DEGRENNE
37. NORDON et Cie
38. SAMSE
39. Sté des Ciments Français

40. HUMEAU-BEAUPREAN
41. L'allobrage
42. RIGAUX
43. Unicopa
44. Sté Laitière de Cornouaille
45. Unipectine
46. Valéo
47. Sommer-Allibert
48. Ouest-France
49. Presti-Confort BERTIN
50. Ascenseurs Soretex
51. Club Méditerranée
52. Talc de Luzenac
53. Cerabati
54. Géo
55. Sté Armoricaine de Menuiserie Industrielle
56. Saupiquet
57. Seb
58. Esso-France
59. Harris-Marinoni
60. Braud
61. De Fontaine
62. Sté Générale des Eaux Minérales de Vittel
63. Mobil Oil France
64. SKF Compagnie d'Applications Mécaniques
65. CII - Honeywell Bull
66. Entremont
67. Ets Jérôme DELFORTRIE
68. Viniprix
69. Confections Coulange
70. Drouin
71. Brochard et Gaudichet
72. Lelletey
73. Librairie Aristide QUILLET
74. Motorola Automobile
75. Fauvet Girel
76. Vve Cliquot-Ponsardin
77. Hurel Dubois
78. Cellulose du Pin
79. Renault Véhicules Industriels
80. Olida
81. Virax
82. Chausson

83. Aussedat Rey
84. Simmonds
85. Socopa France
86. Ateliers BERGEAUD
87. Didot Bottin
88. Compagnie Générale des Papiers
89. GUICHARD-PERROCHON et Cie (CASINO)
90. Solyvent-Ventec
91. Cie d'Electro-Mécanique
92. Bois Desroules Océan
93. Mavilor
94. Docks de France
95. Soule
96. Choteau
97. Electrolux
98. Sacer
99. Floquet Monopole
100. Albert
101. Galac Claudel Roustang
102. Sté Générale de Fonderie
103. Saint-Raphaël
104. Bazar de l'Hotel de Ville
105. Ciments d'Origny
106. La Soudure Autogène Française
107. Brissonneau et Totz-Marine
108. D.B.A.

=====