Besoins en Fonds de Roulement
vs
Fonds de Roulement

Document Alain Girou

Ism Paris

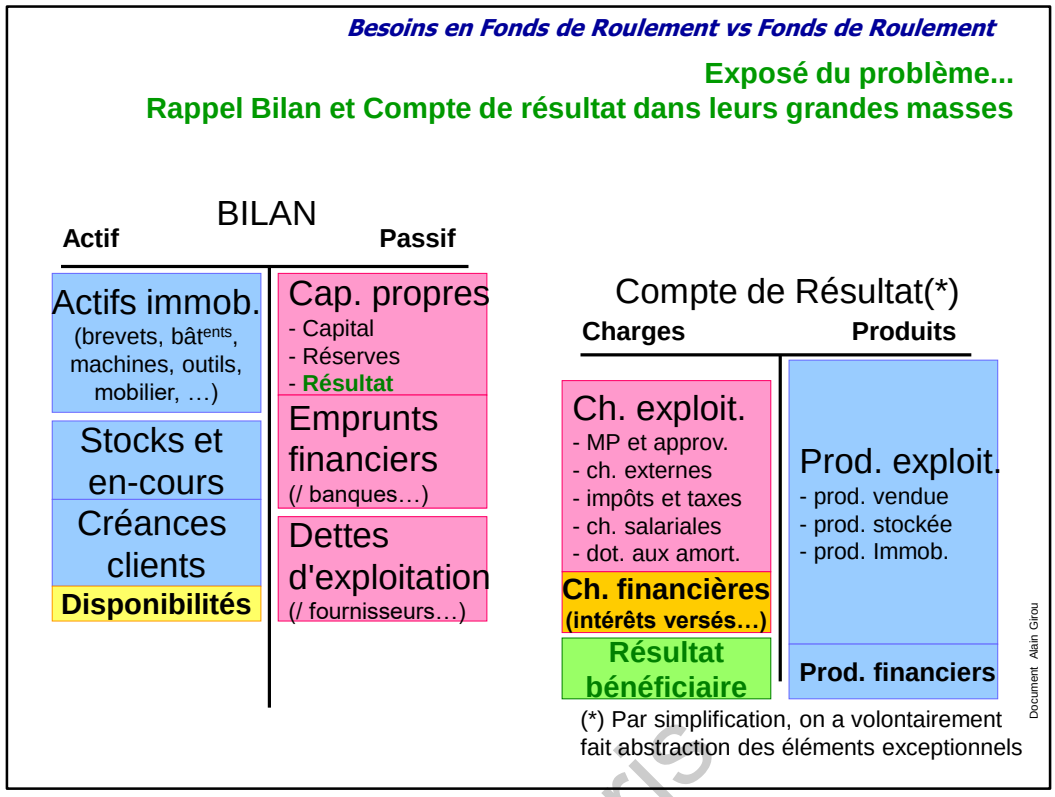
Une opportunité d'optimisation financière de la chaîne logistique…
L'analyse financière simple de l'impact des stocks (mais pas seulement) sur la trésorerie et la rentabilité de l'entreprise.
Notions de besoins en fonds de roulement (BFR), fonds de roulement (FR) et de trésorerie nette (TN)…

Contenu

- Rappel sur les grandes masses des documents de synthèse de l'entreprise
- Incidence sur la Trésorerie d'une augmentation significative des stocks…
- Impact de l'augmentation des stocks sur les charges financières et sur la rentabilité
- Comment les décalages de règlements dus aux crédits accordés aux clients augmentent les besoins financiers de l'exploitation et coûtent à l'entreprise
- Mais les crédits qu'accordent les Fournisseurs viennent réduire le problème du décalages des règlements
- Les Besoins de Fonds de Roulement (BFR) et leur couverture par le Fonds de Roulement (FR) : impacts sur la situation de trésorerie
- La gestion de trésorerie comme indicateur et traqueur des déséquilibres financiers de l'entreprise

Document Alain Girou

ism Paris



Voici deux documents de synthèse, très schématiques, comme nous avons appris à les lire dans la partie 1. Un bilan équilibré par son résultat, mettant en évidence une entreprise qui dispose d'une ***trésorerie disponible d'actif*** (des disponibilités en caisse, mais plus sûrement sur son compte bancaire…).

À l'actif, on distingue bien ***les actifs immobilisés*** qui sont des ***actifs économiques <u>stables</u>*** qui ne « bougent » pas, ou très peu exceptionnellement, et s'amortissent chaque année.

Les Stocks et Créances clients, au contraire, forment une masse ***d'actifs cycliques très influencés par l'activité*** de l'entreprise. ***La moindre augmentation ou réduction de l'activité va impacter leur montant***. Ces postes sont beaucoup plus « fébriles » et réagissent aux à-coups et aux variations de l'activité. L'augmentation de l'activité, des ventes, fait augmenter proportionnellement les « Créances clients » et peut aussi, par exemple, dans un premier temps assécher les stocks ou les faire gonfler afin de répondre à la demande ou aux nécessités du succès du lancement d'une nouvelle production. Des aléas (retards de paiement des clients, ruptures…) peuvent aussi impacter de manière non négligeable, voire dangereuse, ces postes.

Les capitaux propres constituent une masse de ressources stables, permanentes également. Ils constituent des ressources de financement des actifs qui restent acquises définitivement à l'entreprise et servent principalement à financer les emplois du haut de l'actif (les immobilisations stables les plus indispensables à l'entreprise). **Les dettes financières** sont souvent ***des emprunts à long ou moyen termes*** (plusieurs années) et constituent aussi des ***ressources de financement*** des emplois de l'actif considérés comme ***permanentes et souvent modérément coûteuses*** (par rapport à des facilités de trésorerie accordées par les banques à court ou très court termes, comme des découverts…). Les ***dettes fournisseurs*** qui, si les valeurs sont proportionnelles à la surface des postes dans ce bilan schématique, ***semblent assez importantes par rapport aux créances clients***, par exemple. Voici une entreprise qui bénéficie alors probablement d'un ***crédit fournisseurs importants*** (en durée) alors ***qu'elle parvient à se faire payer plus rapidement par ses clients***. C'est un ***<u>avantage certain en gestion de trésorerie</u>***. D'où ses disponibilités confortables.

Le compte de résultat met surtout en relief la partie Charges financières où se trouvent ***les charges d'intérêt versées par l'entreprise au titre des « loyers » de ses emprunts*** (ou « service de la dette »). Notons aussi que ***cette entreprise fait du bénéfice***.

ISG Paris

Exposé du problème...

Mais…

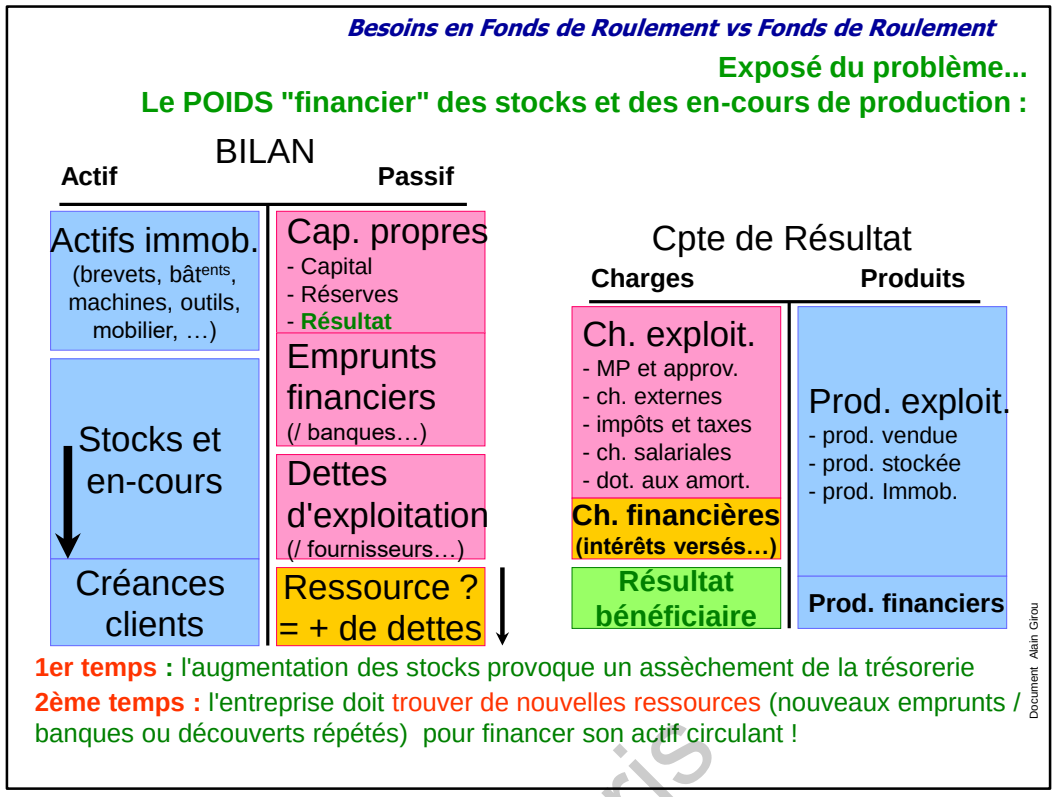
Que se passe-t-il si les stocks et les en-cours de production augmentent :

- de manière significative,
- et durablement?

Document Alain Girou

… Les stocks vont absorber la trésorerie jusqu'à risquer de l'assécher totalement, voire pire !

ism Paris



Les stocks sont des matières et composants achetés (payés ?), mais surtout des produits qui, pour leur fabrication, ***ont consommé*** des matières, des composants, même des services immatériels achetés et ***probablement déjà payés*** aux fournisseurs ainsi que ***des salaires versés à la fin du mois*** aux employés. Et ***plus le cycle de production est long***, ***plus il y a de stocks et d'encours (justifiés ou non) et plus il y a « d'argent cristallisé »*** en quelque sorte ***dans les produits qui restent en stocks*** ou sont en cours de fabrication...

Si les stocks (ou/et les encours) augmentent, c'est autant d'argent qui reste cristallisé dans ces stocks. Et tout cet argent qui a servi en fait à payer les charges consommées (matières, services, les salaires qui n'attendent pas) lors de la production des produits a dû être avancé par l'entreprise…

Donc, ***si les stocks de cette entreprise augmentent*** sensiblement et durablement pour une raison ou pour une autre, ***sa trésorerie va s'assécher rapidement dans un premier temps***, absorbée qu'elle sera par les produits restés en stocks. ***C'est pratiquement mécanique***.

La monnaie qui était disponible se trouve désormais coincée comme cristallisée dans les stocks pour avoir servi à payer les charges consommées nécessaires à leur production !

Et si ces stocks ne trouvent pas rapidement acheteurs (et surtout payeurs…), **dans un second temps,** et à moins d'être très réactive (et encore), ***elle devra rapidement trouver des disponibilités*** (donc, emprunter) pour pouvoir continuer à entretenir son exploitation (même au ralenti, il y a des charges générales, des appro., des salaires à continuer de payer) ***sous peine d'être rapidement en cessation de paiements*** auprès de ses fournisseurs, de ses employés, des organismes sociaux,… Bref, auprès de tous ses créanciers !

C'est souvent le banquier qui assure le renflouement en accordant des « facilités de trésorerie » généralement très coûteuses pour l'entreprise (mais tant que l'entreprise pourra payer les frais financier et rembourser, après…).

Et c'est là ***qu'après avoir vu l'impact sur l'équilibre financier de l'entreprise***, nous allons aborder ***l'impact sur sa rentabilité***…

Notez ***que les produits vendus, mais pas encore payés par les clients*** en raison du crédit qu'on leur accorde pour des raisons commerciales (les encours de « Créances clients ») et ***aussi parce que certains clients débiteurs tardent beaucoup à payer***, sont ***encore autant de stocks*** seulement chez le client désormais ! Et donc autant d'argent « cristallisé » aussi chez les clients qui devrait rentrer et que l'entreprise, à un moment ou un autre (approvisionnements, salaires, charges sociales,…), a dû avancer ! Nous allons en reparler plus tard…

IGR Paris

Exposé du problème...

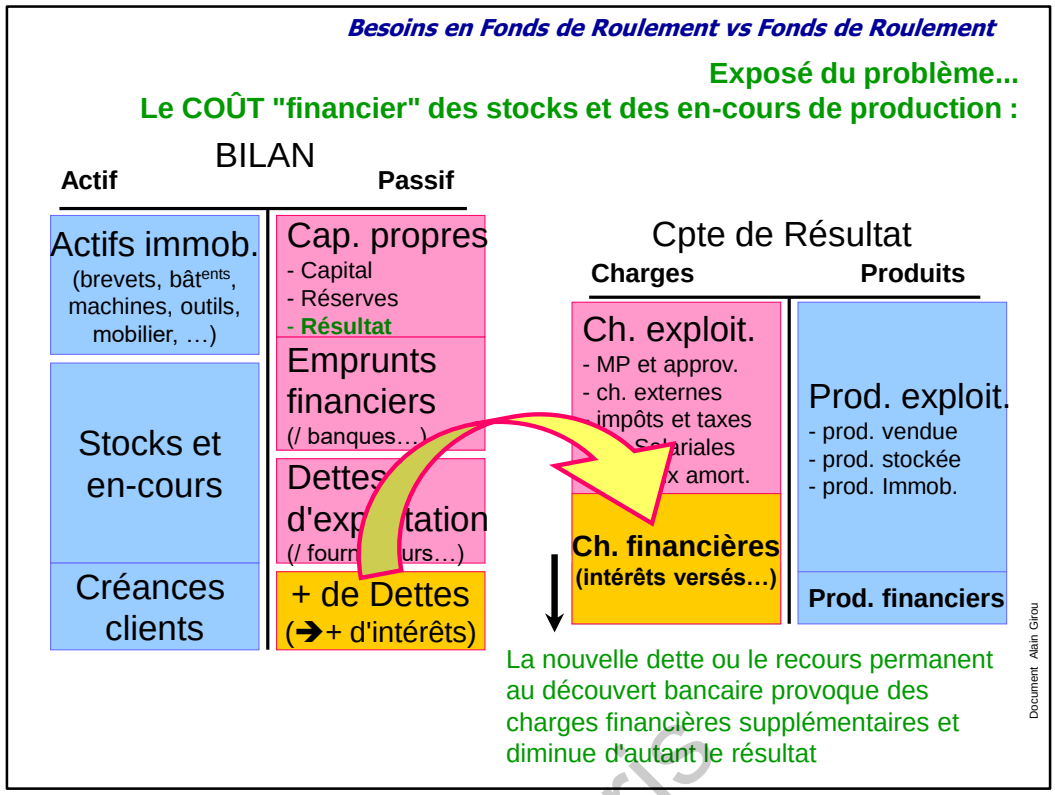
Et…

Quelle est l'incidence sur les CHARGES et le RESULTAT de l'entreprise ?

Document Alain Girou

isn Paris

Les besoins impérieux de trésorerie de l'entreprise vont nécessiter des recours pour se procurer des liquidités afin d'éviter la cessation des paiements. Ces recours se feront en général auprès des banques (facilités de trésorerie, découverts…). Facilités accordées à un coût (charges d'intérêt) souvent élevé, donc augmentation des charges et diminution symétrique et mécanique du résultat. En clair, l'entreprise se met à travailler pour sa banque !



ISTP Paris

La nécessité de recourir à une ressource supplémentaire (quelle qu'elle soit : facilités de trésorerie auprès des banques, emprunt supplémentaire plus ou moins long) afin de financer l'accroissement de ses stocks et d'éviter le risque d'insolvabilité impliquera des charges financières d'intérêts (frais financiers) supplémentaires à débourser régulièrement.
Ainsi ce ***coût financier des stocks***, au-delà même ***de l'argent immobilisé, « cristallisé » qu'il représente***, ***va augmenter les charges de l'entreprise*** sans provoquer un surplus de produits vendus, de recettes - au contraire peut-être même, et donc, absorber une part (ou la totalité !) de ses bénéfices. ***Là, encore***, sauf exception, ***c'est pratiquement mécanique***.
Évidemment ma démonstration schématique pour des raisons pédagogiques est assez manichéenne.
Mais c'est souvent ainsi que des entreprises (PME-PMI en particulier) se mettent à travailler pour les banques puisque leur marge passe progressivement et régulièrement chez les banquiers !

Exposé d'un autre problème... Il n'y a pas que les stocks à financer !

Ce serait oublier les tribulations financières **dues aux décalages temporels de trésorerie** entre les paiements dues aux fournisseurs et le recouvrement des créances dues par les clients…

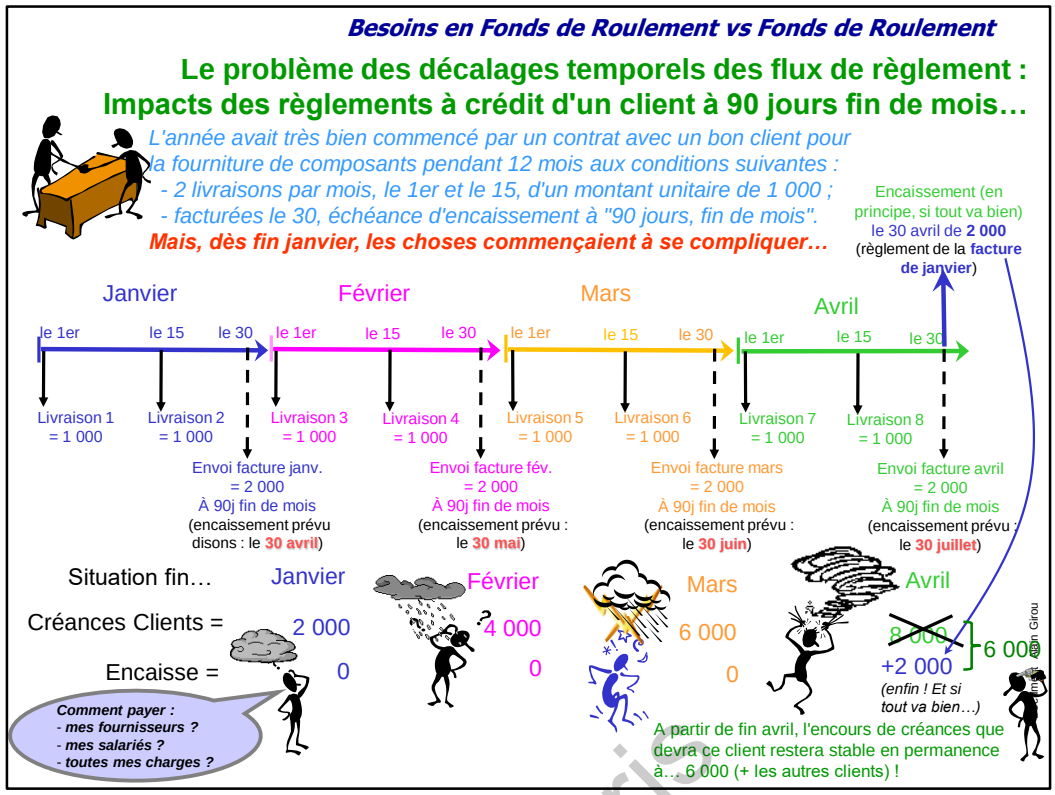
Bref, avec le poids financiers des stocks, ça forme ce qu'on appelle "**les besoins en fonds de roulement**"

Document Alain Girou

8

ism Paris

NB : il est trop rare qu'un client s'exécute immédiatement à l'échéance de sa dette (par exemple, en France, **seulement 36 % des clients - soit 1 sur 3 - payent à l'échéance** prévue selon une étude de la société Altares, page 1063 « Finance d'entreprise 2017 » éditions Dalloz).
Et - en moyenne - on constate 14 à 15 jours de valeur du CA de retard ! (sur des créances qui ne devraient plus dépasser 45 jours fin de mois.
Cela implique des relances auprès des clients, donc du temps perdu et aussi de l'argent.
25 % des faillites en France sont dues au problème des décalages récurrents de trésorerie !



Car au problème financier posé par les stocks, véritables sommes d'argent « cristallisées » et immobilisées dans les entrepôts ou dans les encours des ateliers, s'ajoute ***le problème des stocks livrés aux clients, mais pas encore payés*** en raison des conditions de paiement qui leur sont accordés (crédits clients, facilités de paiement à 30, 45, 60, 90 jours, voire parfois plus…) sans parler des retards très courants et des mauvais payeurs pas rares non plus dans la pratique.

Ce problème vous était déjà annoncé dans le bas du commentaire de la diapo 4.

L'exemple très simple et très manichéen ci-dessus, qui pourrait être presque comique s'il n'était la cause de tant de faillites dans la réalité, illustre une ***situation malheureusement trop répandue dans les entreprises et qui parfois peut les contraindre à la cessation de paiements***.

On comprend très vite avec cette petite histoire que notre entrepreneur, qui s'inquiète puis s'énerve, voit ses créances clients (promesses de paiement) gonflées au fil des mois d'activité et de ses livraisons à son client sans que sa trésorerie se remplisse pour autant. Car, si tout se passe bien (si son client ne lui demande pas un délai supplémentaire, voire ne se retrouve pas lui-même insolvable), il ne commencera à toucher du « cash » qu'à la fin du 4e mois.

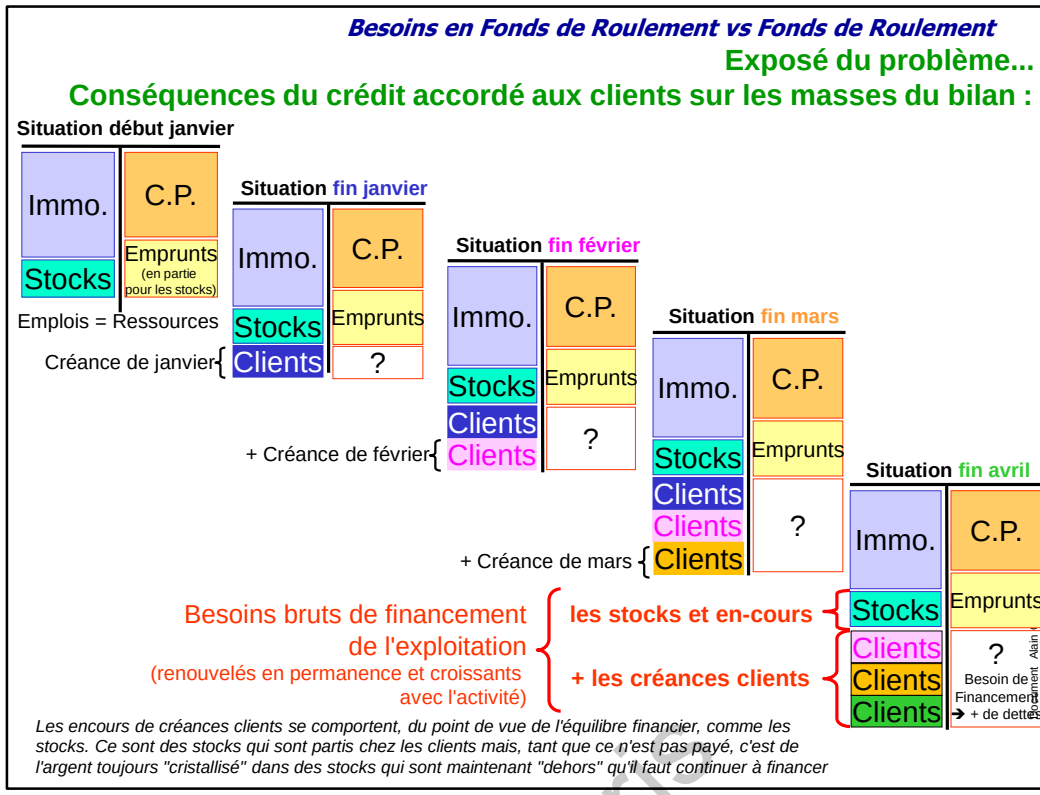
En attendant ce moment béni, ***il devra maintenir sa trésorerie à flot avec un encours de créances clients renouvelé en permanence de 6 000 ! Comme des stocks - mais chez le client - donc du « cash » encore cristallisé, gelé, pendant toute la durée du crédit accordé.***

Il aurait pu demander des « avances clients » sur les livraisons qui lui auraient apporté une ressource de financement d'exploitation… Mais ***il devra***, pour éviter la cessation de paiement et la faillite, ***demander à son tour du crédit, court, mais renouvelable, à son banquier*** (des facilités de trésorerie) ***que celui-ci ne manquera pas de lui facturer très lourdement*** en frais financiers ou « agios ». Et cela va se renouveler, « rouler », pendant toute la durée du contrat. Et c'est vrai aussi pour tous les autres clients (que l'on espère néanmoins nombreux).

Alors, peut-être notre entrepreneur devrait-il prévoir ***plus de capitaux propres ou un emprunt moyen ou long terme pour financer ses besoins d'exploitation*** nés de sa politique de crédit client (souvent imposée par les conditions commerciales du marché). Ceci est coûteux également, mais moins… Il a en fait besoin d'un fonds pour faire « rouler » son exploitation, un « fonds de roulement » !

On comprend mieux aussi l'intérêt de proposer des remises aux clients pour paiement comptant (immédiat), sans parler du risque d'impayé qui disparaît alors !

Isfm Paris



En reprenant mois par mois notre affaire, et en imaginant les structures de bilans mensuels successifs, on pourrait obtenir l'évolution des structures du bilan ci-dessus.

Au départ, la situation patrimoniale (l'actif et le passif) ***est en équilibre***. ***Les immobilisations*** (moyens permanents et stables de production, machines, véhicules, outillage, meubles de bureau, outils informatiques, etc.) ***sont financées, par hypothèse, par les capitaux propres*** (CP) apportés par les propriétaires associés (actionnaires) ***complétés par une partie d'emprunts bancaires*** à moyen ou long termes (plusieurs années). On constate que l'entreprise, prudente, ***a prévu aussi de financer par ces emprunts bancaires plus ou moins longs son stock*** (peut-être pléthorique et mal géré ? ou peut-être un « stock-outil », un minimum nécessaire indispensable à son processus de production).

Au fur et à mesure que les mois passent, ***notre entreprise continue de livrer son client, emmagasine ses créances***, ***<u>mais ne reçoit pas encore de disponibilités</u>*** ***monétaires***. Sa trésorerie reste sèche.

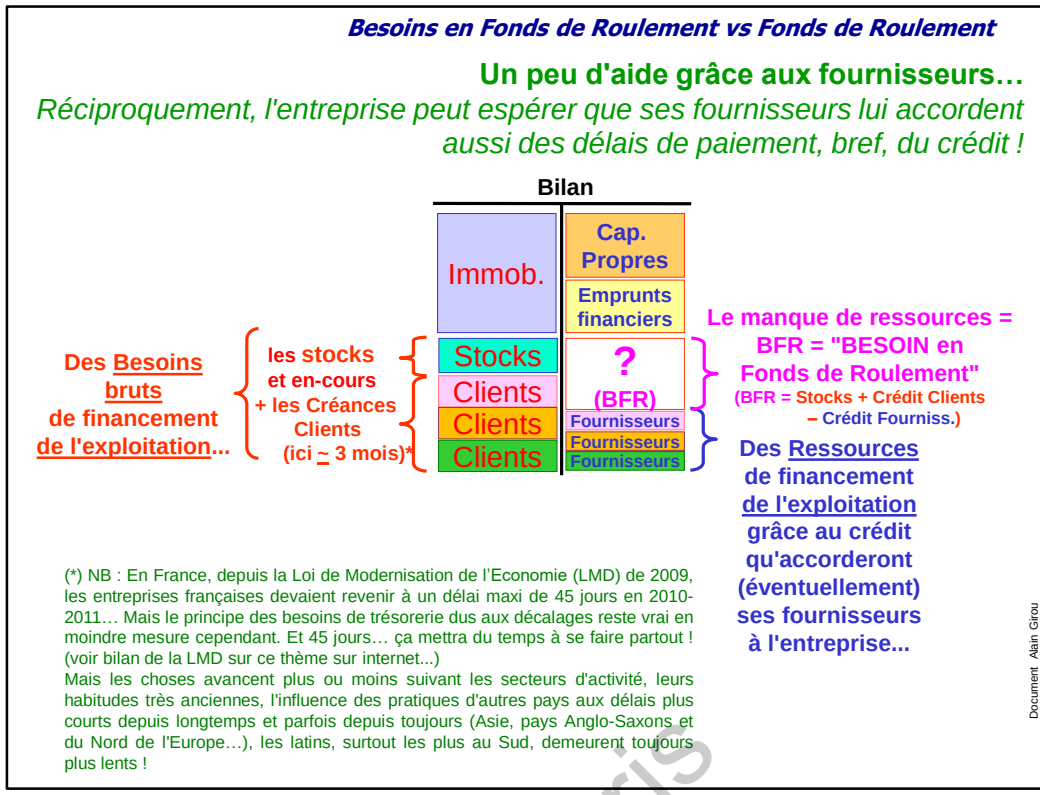
Mais comme ***elle doit elle-même faire face à ses engagements*** (fournisseurs à payer, salaires à la fin du mois et toutes les autres charges qui courent…), elle se trouve ***en difficulté par manque de ressources suffisantes*** pour financer (avancer les sommes qu'on lui doit) son exploitation (en quelque sorte pour « faire rouler » l'entreprise…). ***Elle a besoin de fonds de roulement***. ;-)

Pour s'en sortir, elle peut demander à sa banque de lui accorder du découvert, de lui racheter (« escompter ») ses créances clients… Mais ***ces expédients sont très onéreux en frais bancaires*** (« agios ») et risquent bien de ***faire passer la marge de notre entreprise dans la marge de sa banque !***

En conclusion, pour pouvoir « rouler » correctement, ***l'entreprise doit prévoir non seulement le financement de ses investissements en immobilisations,*** mais ***aussi le financement de son exploitation*** (les stocks et le crédit qu'elle accorde à ses clients). Et plus l'activité se développe plus ces besoins augmentent tout naturellement ! ***Ce sont des besoins en fonds de roulement***.

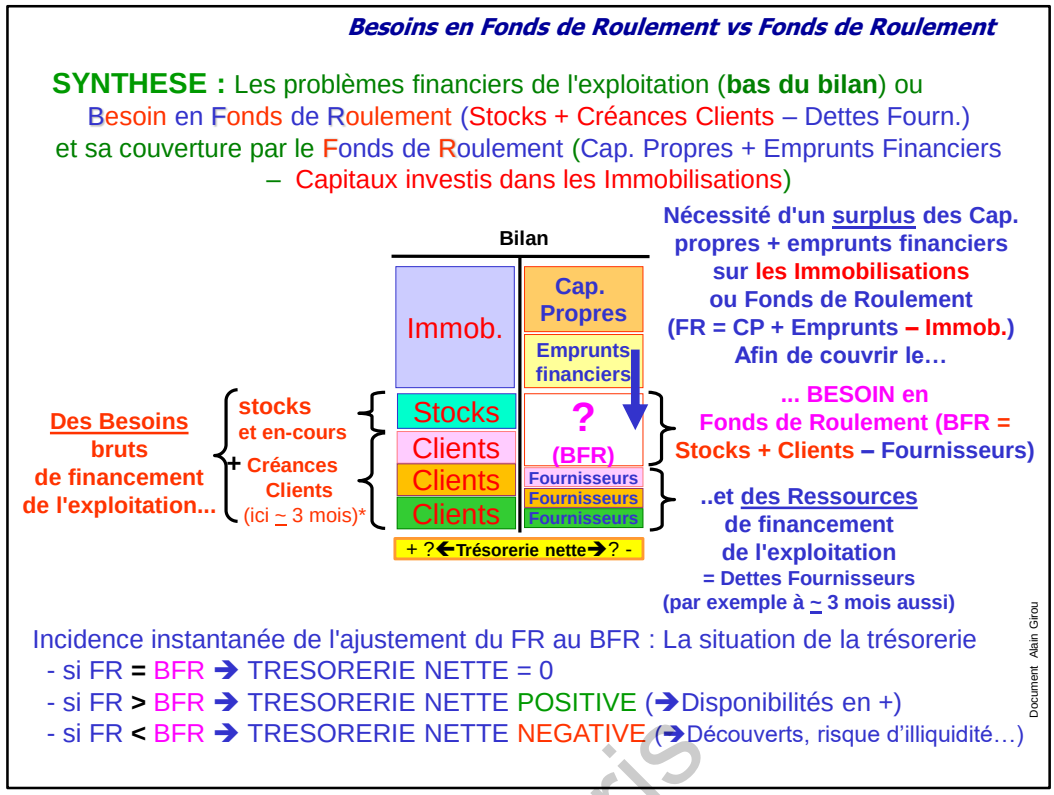
À suivre…

ISM Paris



Voici récapitulée la problématique des besoins en fonds de roulement des entreprises :
L'exploitation créée des besoins de financement des stocks et encours ainsi que des encours de crédits accordés aux clients. Et ces besoins – **de bas du bilan** - évoluent dans le même sens que le sens de l'activité.
Certes, ***réciproquement, l'entreprise peut se procurer des ressources de financement de son exploitation***, de manière également plus ou moins proportionnelle à son activité, ***par le crédit qu'elle obtient de ses fournisseurs…*** Mais ça ne lui procure généralement qu'une couverture très partielle des besoins.
Si les fournisseurs de matières premières, de composants et de services immatériels divers veulent bien à leur tour accorder du crédit à l'entreprise, la valeur de ses approvisionnements dus ne couvre a priori pas la valeur (ajoutée) de ses produits finis en stocks plus ceux livrés aux clients (et en attente d'être payés…).
Et encore faut-il aussi que les délais que lui accordent les fournisseurs soient aussi longs que ceux que l'entreprise accorde à ses clients suivant les conditions du marché et de la concurrence. Bref, tout est bien compliqué et ***ce crédit « fournisseurs » est rarement suffisant !***
Ainsi l'écart (souvent très « fébrile » du fait de la variabilité au jour le jour des montants considérés) entre les besoins de financement des « stocks » et des « créances clients » d'une part, et les ressources de financement des « Dettes fournisseurs » d'autre part, va laisser ***un besoin net de financement de l'exploitation*** nommé : « **Besoin en Fonds de Roulement** » (***BFR***)
Notez que certaines entreprises, celles de la grande distribution en particulier, peuvent se trouver dans la situation commerciale et financière tout à fait privilégiée d'avoir des stocks qui « roulent » très vite et, surtout, des clients qui payent « cash » (les clients des supermarchés payent rarement avec des traites à 45 ou 90 jours fin de mois !).
De l'autre côté, les fournisseurs sont souvent tellement dépendants de ces grandes et puissantes centrales d'achats qu'ils sont forcés de leur accorder des délais de règlements souvent très, trop longs (sans parler de la négociation sur les marges et… les « marges arrière » exigée en fin d'année). Ces entreprises de distribution récupèrent alors un fonds de roulement de cash disponible tel, qu'elles peuvent en disposer de manière permanente pour pratiquement financer des actifs longs (ou diversifier leurs activités financières)…

ism Paris



Afin de couvrir - ***au moindre coût*** - les ***Besoins en Fonds de Roulement*** (***BFR***) dont nous avons montré et discuté l'origine précédemment, la solution la plus courante consiste à ***disposer de ressources permanentes*** (moins coûteuses que les « facilités » qu'accordent les banques).
Ces « fonds » proviendront de surplus de « capitaux permanents » ou stables (capitaux propres ou/et emprunts moyens et longs généralement moins chers en intérêts que des facilités de trésorerie à répétition) ***sur les ressources déjà employées, investies dans les immobilisations***.
On nomme ***ce surplus, relativement stable contrairement à la fébrilité du BFR, le « Fonds de Roulement » (FR).***

L'assemblage comme par emboîtement du FR dans le BFR sera rarement parfait et laissera souvent un écart naturellement instable, fébrile, dans le temps (puisque l'une des composantes de l'assemblage est elle-même instable et fébrile). ***Cet écart*** définit la notion de ***« Trésorerie Nette » (TN***).

Quand le FR est strictement égal au BFR, la trésorerie nette est nulle (idéal de la théorie de la « trésorerie zéro », pas d'agent disponible donc inemployé en trésorerie et qui ne « travaille » pas et pas de découverts (ou autres facilités de trésorerie qui coûtent).

Quand le FR est supérieur au BFR, la trésorerie nette est positive, c'est-à-dire que le surplus de FR disponible se présente sous forme d'argent… disponible, justement !

Quand le FR est insuffisant pour couvrir le BFR, la trésorerie est négative et l'entreprise a recours aux facilités de trésorerie bancaires très coûteuses (découverts, escompte d'effets de commerce, affacturage…) pour combler son déficit de moyens de paiement cash.

La trésorerie nette semble bien être « le point d'orgue » des grands équilibres financiers et des cycles de l'entreprise (cycle d'investissement, cycle de financement et cycle d'exploitation). **C'est aussi un excellent indicateur au jour le jour** de l'évolution moins visible (on ne fait pas de bilan toutes les semaines ni tous les mois) des éléments patrimoniaux profonds qui l'influencent (voir l'aperçu du principe de gestion de trésorerie, diapo n° 18)

ism Paris

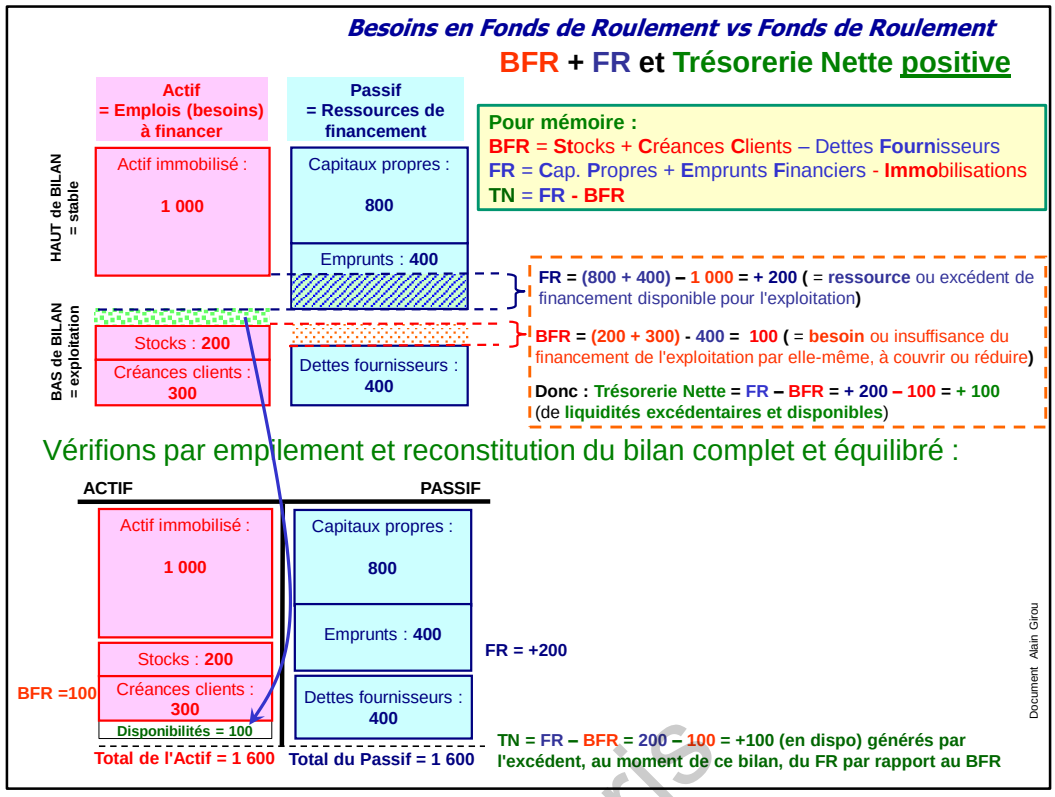
BESOINS en FONDS de ROULEMENT, FONDS de ROULEMENT, TRESORERIE NETTE :
Deux exemples chiffrés simples

"Note à l'intention des futurs entrepreneurs : le BFR est la principale raison de défaillance de gestion des entreprises. Il faut prendre conscience que les relations clients et fournisseurs sont des enjeux cruciaux pour les activités et les équilibres financiers de l'entreprise. Donc, n'accordez pas facilement des délais de paiement à vos clients, suivez-les de près et relancez sans attente… Sachez aussi négocier avec vos fournisseurs et enfin surtout, constituez uniquement un stock UTILE !" (*Comprendre la gestion.com*)

Document Alain Girou

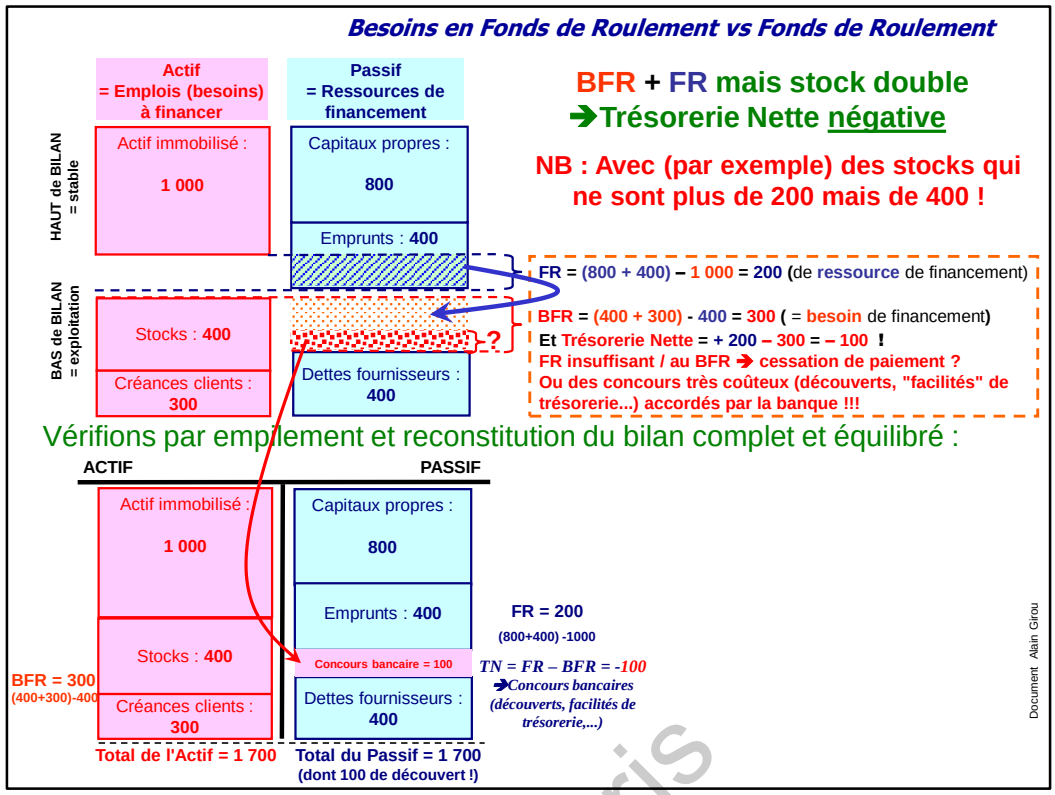
ism Paris

Suit un cas simple et deux conjectures opposées…



L'équilibrage du bilan montre que l'entreprise dispose d'un surplus de ressources (passif)/aux besoins (actif) qui se trouve disponible en trésorerie d'Actif (+ 100) et qu'on retrouve donc dans le poste « Disponibilités ». Ce surplus, qui provient du fait que le total des ressources du passif est supérieur aux besoins de l'actif, montre qu'il existe un FR positif supérieur en valeur au BFR (besoins nets) de l'exploitation.

isn Paris



Le bilan est équilibré, mais grâce par exemple à un concours (découvert, facilité de trésorerie...) accordé par la banque (100) qui permet à l'entreprise de ne pas être en cessation de paiement en raison de l'augmentation de ses stocks qui « pompe » toute sa trésorerie disponible et bien plus... Sans cette « aide » (toujours très onéreuse en intérêts) de la banque, probablement que l'entreprise ne disposerait plus de liquidités suffisantes pour faire face à ses engagements vis-à-vis de ses fournisseurs, salariés et autres charges courantes ! (illiquidité ➔ insolvabilité)

CONCLUSION : l'augmentation du BFR
(+ de stocks et/ou + de crédits clients) peut s'assimiler à un « investissement »
(justifié en cas d'augmentation de l'activité) qui nécessite et absorbe
de la trésorerie (➔ coût en intérêts !)

isn Paris

CONCLUSION n° 1 :

Cette analyse permet :

➢ **de révéler les faiblesses financières structurelles d'une entreprise ou d'une activité ;**

➢ **de diagnostiquer certaines causes de déséquilibres financiers dangereux , à terme, pour l'entreprise :**

- **gonflement des stocks**
- retards d'encaissement des créances clients
- absence de politique avec les fournisseurs

Bas du bilan = décisions de gestion

- présence d 'actifs stables, non rentables, pénalisant les ressources en Fonds de Roulement
- risques de perte d'indépendance financière (endettement excessif)...

Document Alain Girou

ism Paris

CONCLUSION n° 2 :

Cette analyse induit son propre arsenal de moyens de rééquilibrage :

1 - D'abord : réduire les besoins d'exploitation (donc le BFR) :
- **réduire le volume des stocks** (gestion des stocks, J.A.T., LEAN, portage des stocks par les fournisseurs...)
- réduire le volume (délais accordés) des crédits "clients" (?)
- limiter les avances et acomptes versés aux fournisseurs (?)

2 - Puis, tenter d 'augmenter les ressources de l'exploitation :
- augmenter le crédit (délais de paiement) des fournisseurs (?)
- augmenter les avances et acomptes reçus des clients (?)

3 - Si possible, réduire les besoins stables :
- se défaire des immob. inutiles ou non rentables (?)

4 - Enfin, augmenter les ressources stables (donc le F.R.N.G.)
- augmenter le capital (?)
- et/ou augmenter les emprunts (?)

Document Alain Girou

ism Paris

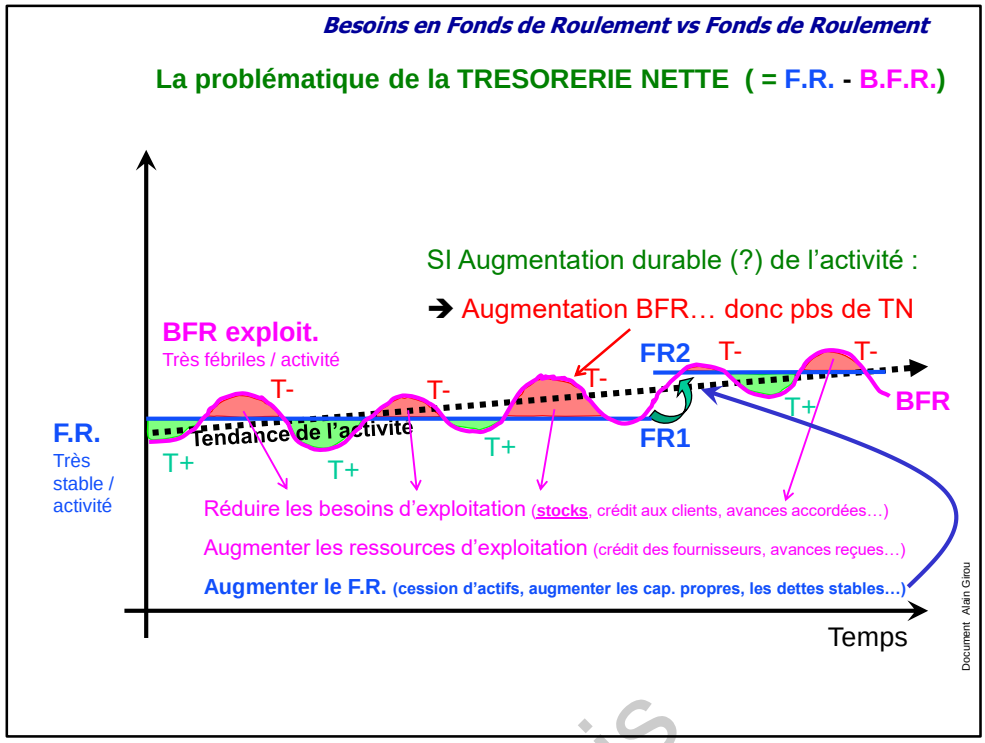
La problématique de la TRESORERIE NETTE

Mais surtout, une observation attentive et régulière de la situation et de l'évolution de la trésorerie permet de diagnostiquer et de corriger les déséquilibres financiers bien avant l'heure des bilans.

C'est-à-dire avant qu'il ne soit trop tard…

Document Alain Girou

ism Paris



ISD Paris

Pour illustrer l'incidence directe des équilibres issus de l'analyse en termes de BFR et de FR, le graphique ci-dessus représente la réalisation dans le temps de ces équilibres.
En Noir et pointillés la tendance de l'activité de l'entreprise (croissance).
En Bleu, deux niveaux successifs de FR. Le FR a été augmenté (apport en capital nouveau, emprunt long nouveau, voire cession d'immobilisations jugées inutiles pour recréer de la trésorerie disponible… ?) par nécessité en raison de l'augmentation de l'activité qui provoque une augmentation des besoins en fonds de roulement.
En rouge, le BFR qui oscille autour du FR (stable) suivant les variations de niveau de valeur des Stocks, mais surtout des comptes de Créances Clients et de Dettes Fournisseurs dépendants de l'activité et des aléas au jour le jour. Mais on note aussi comment le BFR tout en oscillant à court terme autour d'un niveau de FR très stable (pour les besoins de la démonstration) augmente à plus long terme en suivant la tendance de la croissance de l'activité de cette entreprise imaginaire…
Les écarts sans cesse différents entre le niveau du FR et les niveaux fébriles du BFR dus à son instabilité naturelle définissent les niveaux de la trésorerie nette.
Ces écarts sont tantôt positifs (zones en vert), quand la trésorerie dispose de disponibilités, et tantôt négatifs (en rose), quand la trésorerie est « dans le rouge » et doit devra être rapidement renflouée.
Conclusion et rôle d'un module de gestion de trésorerie dans un ERP :
En fait, la budgétisation d'un plan de trésorerie (prévisionnel) est rendue aisée par les modules financiers des ERP. La gestion prévisionnelle de trésorerie ne permettra évidemment pas de « voir » un bilan fonctionnel chaque jour ou chaque fin de semaine, avec son niveau de BRF et son niveau de FR. Mais ***elle permettra de voir les écarts prévisionnels entre BFR et FR*** (les positions prévisionnelles de trésorerie) et ***donc d'anticiper les besoins de trésorerie, de les réduire ou de négocier leur couverture*** à moindre coût. À terme, elle ***sera aussi un indicateur de pilotage précieux de l'entreprise*** par le fait ***qu'une dégradation régulière ou même brutale de la trésorerie sera le révélateur de déséquilibres plus profonds, moins visibles***, de la situation financière de l'entreprise.

CONCLUSION n° 3 :

La gestion de trésorerie et sa budgétisation (planification fine et suivie à court terme, à la semaine ou même au jour, des entrées et des sorties de liquidités disponibles ou exigibles) sont devenues des outils de pilotage privilégiés des tableaux de bord des entreprises (prévus dans la plupart des ERP).

La gestion de trésorerie permet :

- une visibilité de tout instant sur les flux d'encaissements et de décaissements à venir

- d'anticiper les difficultés dues aux décalages entre les entrées et les sorties (découverts, risques d'illiquidité et de cessation de paiements,…)

- d'identifier les surplus provisoires d'encaisse pouvant offrir des opportunités de placements et rapporter des produits financiers

- de détecter les effets de déséquilibres plus structurels (insuffisance de trésorerie face à l'augmentation de l'activité, augmentation des stocks, surcharge en immobilisations peu pertinentes pour le métier de l'entreprise...) **sans attendre l'heure du bilan (ou de son dépôt !)**

Document Alain Girou

ism Paris