



Newsletter n°13

## Gestion prévisionnelle de la liquidité : une ardente obligation du Contrôleur de gestion

**La construction d'un tableau prévisionnel des flux peut sembler être un exercice simple et « comptable », apparemment, sans grande technicité.**

Pourtant, en y regardant de plus près, dans le contexte d'aujourd'hui, l'exercice utilise des paramètres très volatils, des données nombreuses et présente des enjeux forts.

Il est d'autant plus difficile que, plus le contexte prévisionnel est incertain, plus la gestion prévisionnelle de la liquidité s'impose comme une ardente obligation du Contrôleur de gestion et ce à plusieurs titres :

- Elle permet de mettre en place, à l'avance, les moyens de financement les plus adaptés, dans des conditions de taux avantageuses. A cet égard, la panoplie des instruments de financement à court terme s'est considérablement enrichie au-delà des financements bancaires classiques. On peut citer : les financements associatifs (le « *crowd funding* »), les financements désintermédiés, le factoring, le reverse factoring (*portage du coût du financement par le client*). Chacun de ces financements présentant des profils de coûts et de risques différents, l'anticipation pour le choix de ses instruments est une condition de succès essentielle.
- Elle permet de mettre en évidence les paramètres et les leviers à fort impact sur la liquidité, différents selon les entreprises. Pour certaines, le levier déterminant sera le crédit client, pour d'autres, le niveau et donc la gestion des stocks, pour d'autres enfin, un fort contenu de sous-traitance qui impose le partage des besoins de financement entre les différents partenaires du processus de production. Pour toutes, en dernier recours, il reste toujours l'ultime levier de la régulation par les investissements.
- En troisième lieu, le travail sur la liquidité, notamment au travers des prévisions de BFR, oblige le Contrôleur de gestion à mettre le doigt dans les processus opérationnels de l'entreprise, qu'il s'agisse du processus commercial, de production ou d'approvisionnement. Par exemple, le Contrôleur de gestion peut remettre en cause les pratiques en matière de crédit client ou fournisseur, de planification de production, de gestion logistique, etc. Nous constatons par exemple que, très souvent, les prévisions sur les stocks débouchent de fait sur la levée d'un certain nombre de « grippages » dans les processus de production ou d'approvisionnement.

On peut dire que le Contrôleur de gestion est amené au travers des prévisions de flux à fournir une plus grande visibilité aux responsables opérationnels et peut ainsi leur fixer des points de repère, non seulement sur la rentabilité de leurs opérations, mais également sur la consommation de cash qu'elles génèrent.

## **Quelles sont les conditions d'une contribution efficace du Contrôleur de gestion au processus de prévision ?**

En premier lieu, nous constatons que c'est souvent le Contrôleur de gestion, par sa vision à 360°, qui est le mieux à même de piloter ce processus, car il implique tous les intervenants de l'entreprise : commerciaux, acheteurs, producteurs, etc.

En deuxième lieu, si le Contrôleur de gestion reste le pilote en matière de prévision de flux, il n'est pas seul, car ce n'est pas lui, mais les financiers spécialisés, qui vont négocier les instruments sur les marchés. Le Contrôleur de gestion doit donc agir, en binôme, avec le Trésorier.

En troisième lieu, il convient que le Contrôleur de gestion soit bien outillé pour construire ses prévisions. Il doit disposer d'outils qui lui permettent de modéliser les différents paramètres, par exemple : le dimensionnement des lots de production, les crédits client et fournisseur, la taille des commandes d'approvisionnement, les investissements physiques, etc., afin de pouvoir faire des études de sensibilité et des simulations. DME Performance, à cet égard, a élaboré un outil simple et efficace permettant des simulations.

### **En conclusion :**

Force est de constater que faire des prévisions de trésorerie est une question de survie dans un monde où le cash est de moins en moins abondant alors que la volatilité du chiffre d'affaires s'accroît sans cesse.

Force est de constater que les entreprises qui élaborent des reprévisions de trésorerie de manière régulière et systématique, en étudiant à chaque fois plusieurs scénarios, réduisent, de fait, leur niveau d'incertitude.

Elles en tirent comme bénéfice premier de se prémunir contre le risque d'insolvabilité, parce qu'elles maîtrisent mieux leurs flux financiers. Par surcroît, elles réduisent également le coût de leur financement.

Enfin, au-delà des financements, les processus opérationnels gagnent en efficacité.

**Denis Molho & Dominique Piot**



Newsletter DME Performance

Stratégie    Pilotage    Contrôle de Gestion    Formation  
Gestion des Ressources Humaines    Refonte des Systèmes d'Information

Denis Molho - DMEPerformance. Tous droits réservés

Pour plus d'information, envoyez un email à ; [contact@dmeperformance.com](mailto:contact@dmeperformance.com) ou visitez <http://dmeperformance.com/>  
DMEPerformance - avenue de la Marne 92600 Asnières-sur-Seine France Tel : +33(0)1 47 94 57 21