

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN  
*Paix - Travail – Patrie*

UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I

ECOLE NORMALE SUPERIEURE  
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE

BP. 886 EBOLOWA/ Tél : 237 243 71 78 16

Site web : [www.enset-ebolowa.com](http://www.enset-ebolowa.com)

<mailto:ensetebwa@gmail.com>

DEPARTEMENT DE L'INNOVATION  
DES TECHNIQUES COMMERCIALES DE  
L'INDUSTRIALISATION



REPUBLIC OF CAMEROON  
*Peace-Work-Fatherland*

UNIVERSITY OF YAOUNDÉ I

HIGHER TECHNICAL TEACHERS' TRAINING  
COLLEGE

P.O BOX: 886 EBOLOWA/ Tél : 237 243 71 78 16

Site web : [www.enst-ebolowa.com](http://www.enst-ebolowa.com)

<mailto:ensetebwa@gmail.com>

DEPARTMENT OF INNOVATION,  
COMMERCIAL TECHNIQUES AND  
INDUSTRIALIZATION

## TRESORERIE ET PERFORMANCE FINANCIERE DES PME CAMEROUNAISES

Mémoire présenté en vue de l'obtention du Diplôme de Professeur de l'Enseignement

Technique de 2<sup>ème</sup> Grade (DIPET II)

**Option :** Gestion Financière et Comptable

*Rédigé et soutenu par :*

**FOBASSO Eric Valdès**

(Titulaire d'une licence de technologie en gestion financière et comptable)

**Matricule : 19W1132**

**Sous la Supervision de :**

**Dr. ASSIGA Marie Fabien Bertrand**

**Chargé de cours à l'université de Yaoundé II**



Année Académique 2020 – 2021

## **AVERTISSEMENT**

L'ENSET n'entend donner aucune caution aux propos exprimés dans ce mémoire. Ils  
Sont de la seule responsabilité de son auteur.

# SOMMAIRE

DEDICACE.....	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	v
RESUME.....	vii
ABSTRAT.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : GESTION DE LA TRESORERIE ET PERFORMANCE FINANCIERE : CADRE THEORIQUE.....	6
CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE LA GESTION DE LA TRESORERIE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE .....	7
SECTION I : GESTION DE LA TRESORERIE : ANALYSE DES FONDAMENTS ET DES OUTILS .....	7
SECTION II : APPROCHE ET DETERMINANT DE LA PERFORMANCE FINANCIERE.....	16
CHAPITRE II : LIEN THEORIQUE ENTRE LA GESTION DE LA TRESORERIE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE .....	26
SECTION I : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DE LA TRESORERIE .....	26
SECTION II : RELATION ENTRE LA GESTION DE LA TRESORERIE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE.....	31
DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DE L'INFLUENCE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE .....	42
CHAPITRE III : PRESENTATION DU TERRAIN D'ETUDE ET CANEVAS METHODOLOGIQUE .....	43
SECTION I : PRESENTATION DE LA PME .....	43
SECTION II: METHODES D'ANALYSE.....	51
CHAPITRE IV : ANALYSE, INTERPRETATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	59
SECTION I : GESTION DE LA TRESORERIE ET NOTION DE PERFORMANCE. ....	59
SECTION 2 LIEN ENTRE GESTION DE LA TRESORERIE ET PERFORMANCE .....	65
CONCLUSION GENERALE .....	72
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	74
TABLE DE MATIÈRE .....	81

**DEDICACE**

A

**MA FAMILLE**

## REMERCIEMENTS

Au terme de ce mémoire de fin d'étude, nous tenons à remercier et manifester notre reconnaissance particulière à l'endroit de :

Notre Directeur de mémoire le **Dr ASSIGA Marie Fabien Bertrand** chargé de cours à la faculté des sciences économiques et de gestion (FSEG) de l'université de Yaoundé II Sao qui a accepté de nous encadrer ;

Nos enseignants de l'école Normale Supérieure d'enseignement Technique d'Ebolawa Et plus particulièrement ceux du Département de l'ITC pour tous leurs conseils ;

Tous mes camarades de promotion ;

M. et Mme **NKOUANGA** pour leurs soutiens et encouragements ;

Mlle **MBIAKOP Guylaine** pour son soutien ;

Tous mes frères et sœurs, pour leur soutien, moral et financier. Je pense particulièrement à **KONLACK Gilles Landry**.

Enfin, nous tenons aussi à témoigner notre reconnaissance à tous ceux qui de près ou de loin ont participé à la réalisation de ce travail dont nous n'avons pu citer les noms ici.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

**BFR** : Besoin en Fonds de Roulement

**BFRE** : Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation

**BFRHE** : Besoin en Fonds de Roulement Hors d'exploitation

**CRETES** ; Centre de Recherche en Economie et Technique de Sondage

**CT** : Court Terme

**EBE** : Excédent Brut d'exploitation

**ENSET** : Ecole Supérieur d'enseignement Technique

**ETE** : Excédent de Trésorerie d'exploitation

**FOGAPE** : fonds de garantie des petites entreprises

**FR** : Fonds de Roulement

**JICA**: Jappant International Coopération Agency

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises

**RF** : Résultat Financier

**TN** : Trésorerie Nette

# LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1: synthèse des définitions de la gestion de la trésorerie .....	10
Tableau 2: typologies des PME Camerounaises.....	46
Tableau 3: critères utilisés par le MINPMEESA pour définir la PME .....	47
Tableau 4 : Effectif des PME .....	56
Tableau 5 Notion de gestion de trésorerie. ....	60
Tableau 6 Nécessité de la gestion de la trésorerie. ....	60
Tableau 7 Présence d'un service de trésorerie. ....	61
Tableau 8 Principale tâche assuré par la trésorerie. ....	61
Tableau 9 Responsable du contrôle de gestion. ....	62
Tableau 10 Relation entre contrôle de trésorerie et les différents organisations. ....	62
Tableau 11 notion de performance. ....	63
Tableau 12 Performance en organisation. ....	63
Tableau 13 outils de contrôle .....	64
Tableau 14 L'outil le plus efficace pour piloter la performance. ....	65
Tableau 15 Contrôle de trésorerie et performance .....	65
Tableau 16 Efficacité contrôle de trésorerie et performance .....	66
Tableau 17 Test de chi2 entre la présence d'un service de trésorerie et la performance des PME .....	66
Tableau 18 présence d'un service de trésorerie et atteinte des objectifs. ....	66
Tableau 19 Présence d'un service de trésorerie et contrôle de la performance. ....	67

## Listes des figures

<u>Figure 1 Tranche d'âge des répondants</u> .....	54
<u>Figure 2 Sexe des répondants.</u> .....	54
<u>Figure 3 Diplôme des répondants.</u> .....	55
<u>Figure 4 Statut matrimonial</u> .....	55
<u>Figure 5 Branche d'activité.</u> .....	56

## RESUME

La gestion de la trésorerie est d'une importance capitale pour les PME car elle permet d'avoir au quotidien le solde de trésorerie et de prendre des décisions adéquates pour les transactions financières. L'objectif de notre étude vise à montrer que la gestion de la trésorerie améliore la performance financière des PME Camerounaises. Pour y arriver nous avons utilisé un échantillon de 45 PME dans les villes de Yaoundé et Ebolowa. A l'aide du modèle des statistiques descriptives et du test de khi<sup>2</sup>, nous avons pu établir que la gestion de la trésorerie améliore significativement la performance financière des PME. De ce résultat, nous recommandons aux PME d'améliorer la gestion de leurs ressources financières.

**Mots clés**: gestion de la trésorerie, performance financière, PME, khi 2.

## ABSTRAT

Cash management is of paramount important for SME because it allows to have the daily cash balance and to make adequate decisions for financial transactions. The objective of our study aims to show that cash management improves the financial performance of Cameroonian SME. To achieve this, we used a sample of 45 SME in the cities of Yaoundé and Ebolowa. Using the descriptive statistics model and the khi2 test, we were able to establish that cash management significantly improves the financial performances of SME. From this result, we recommend that SME improve the management of their financial resources.

**Keywords:** cash management, Financial Performance, SME, khi2.

# INTRODUCTION GENERALE

## 1. CONTEXTE DE L'ETUDE

Selon Charreaux (1997), la gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de limiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, en d'autres termes qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire. Cette définition élargie l'ensemble des parties concernées par les conflits d'intérêt pour y inclure les banquiers, les salariés, les clients de l'entreprise, les fournisseurs et les pouvoirs publics. Dans sa conception large, le gouvernement de l'entreprise va au-delà des relations entre les actionnaires et les dirigeants pour couvrir les considérations concernant la répartition des pouvoirs dans l'entreprise. Les différentes théories économique-financières du gouvernement d'entreprise sont fondées sur le principe de l'efficacité. Le gouvernement de l'entreprise faisant preuve d'une efficacité autant plus importante qu'il permet la maximisation de la richesse créée pour les parties prenantes (Charreaux, 1997). Les travaux sur les rapports entre la gouvernance et la performance, se sont principalement focalisés sur les activités des organes de gouvernance et surtout sur les caractéristiques des structures de propriété et leur impact sur la performance. Pour cette raison, la gestion de trésorerie a vu le jour.

Actuellement, les PME camerounaises éprouvent beaucoup de difficultés dans le remboursement économique qui se traduit par une instabilité de l'environnement dans laquelle vit les PME quels que soient leurs secteurs d'activité.

Cette instabilité entraîne une crise de liquidité caractérisée par l'influence de l'investissement. De cette crise de liquidité, on assiste à la faillite des milliers des PME. Cette faillite crée un problème d'emploi car selon la banque mondiale en 2014, dans la plupart des économies du monde, les PME sont considérées comme les véritables vecteurs de la création d'emplois et de la croissance. Ces PME, par leurs investissements et leurs consommations, créeraient de la valeur ajoutée et produiraient de multiples biens et services, contribuant ainsi, de façon significative au financement des services publics et au dynamisme de l'économie locale. En somme, Les petites et moyennes entreprises constituent un atout irremplaçable pour le développement, en représentant à la fois un moteur pour la croissance et un outil de redistribution.

En Afrique sub-saharienne (ASS), le segment des PME représente plus de 90 % de L'ensemble des entreprises. Pour accélérer le développement de leurs économies, les pays

africains gagneraient donc à favoriser l'émergence et soutenir la croissance de ces entreprises, ce qui a été compris par un certain nombre d'entre eux qui ont mis sur pied des ministères dédiés aux PME. A l'instar de ces actions, un nombre croissant de chercheurs suggèrent que les décideurs politiques qui veulent renforcer le secteur privé doivent prêter une attention particulière aux lois, règlements et mécanismes institutionnels qui conditionnent ou façonnent la vie économique (World Bank, 2013).

Au Cameroun, malgré l'importance de ces entreprises dans le développement du Cameroun, on note une certaine fragilité et une instabilité des PME dues à plusieurs contraintes (le problème de financement qui est très souvent en manque et même quand il est disponible le coût est élevé ; le coût des facteurs de production élevé ; l'insuffisance des fonds propres ; la mauvaise gestion) auxquelles elles sont confrontées. Ces différentes difficultés obligent très souvent les PME à faire usage de leur revenu aussi minime pour pouvoir essayer d'atteindre les objectifs fixés et les empêchent également à se maintenir sur le marché concurrentiel avec les structures amenées par la mondialisation des économies.

L'UN des principaux soucis que rencontrent les PME de nos jours est la gestion de leur trésorerie. La gestion de la trésorerie peut se définir comme, la planification, l'organisation, la direction et le contrôle du niveau de la trésorerie. À l'intérieur de l'entreprise, par trésorerie, on parle de flux monétaire de l'entreprise, c'est le mouvement de fonds, les décaissements ou sortie de fonds d'une part et les encaissements ou entrée de fonds d'autre part et on fait la différence. D'où la gestion de la trésorerie expliquée par les flux monétaire.

Traditionnellement, gérer la trésorerie d'une entreprise se résume à deux activités suivantes : contrôler le niveau de l'encaisse et maintenir la solvabilité. Le contrôle du niveau de l'encaisse s'effectue à partir de l'étude du bilan, la trésorerie s'analyse comme une résultante de l'activité d'une entreprise. Autrement dit, la trésorerie d'une entreprise à un moment donné est la différence à cette date entre le fonds de roulement qui est la part des capitaux permanent non absorbé par le financement des valeurs immobilisées et donc disponible pour financer les besoins liés au cycle d'exploitation et ses besoins en fonds de roulement c'est-à-dire lié au cycle d'exploitation. Lorsqu'on a une date déterminée, le FR est supérieur au BFR, la trésorerie est positive. Au contraire si le FR est insuffisant, la trésorerie est négative. Le maintien de la solvabilité qui revient à assurer le règlement des échanges résulte quant à lui des décisions financières à court terme.

La gestion de la trésorerie au meilleur coût dépend en grande partie du choix des ressources financières utilisées pour satisfaire les besoins nés des différents cycles d'investissement et d'exploitation. La gestion efficace de la trésorerie s'est donc révélée nécessaire dans l'environnement difficile et mouvant des PME. Elle est devenue un facteur de compétitivité contribuant ainsi à réduire les risques encourus par les PME. La mauvaise gestion de la trésorerie est particulièrement grave en période de crise. En effet la détention de fonds inactifs affaiblit considérablement la rentabilité de l'entreprise à une époque caractérisée par l'envolée des taux d'intérêts. A l'inverse, une trésorerie faible risque d'être fatale à l'entreprise car les difficultés d'obtention des crédits ne permettent pas de faire face à des besoins mal évalués et risque d'entraîner son insolvabilité .La crise n'a donc fait mettre en lumière, l'importance d'un aspect jusqu'à présent négligé de la gestion financière.

La gestion de la trésorerie revêt donc une importance capitale parce qu'elle permet d'avoir chaque jour une idée des soldes de la trésorerie afin de prendre des décisions adéquates pour les transactions. C'est pour cette raison que (Gervais, 1990) attribut à la trésorerie le rôle d'assurer au moindre coût la solvabilité de l'entreprise à travers les rôles de sécurité et de rentabilité quelle revêt ainsi donc, la trésorerie doit assurer à l'entreprise une possibilité de faire face à ses engagements dans les délais. A ceci la fonction financière semble la plus importante car c'est de son fonctionnement que dépend l'activité de l'entreprise et donc l'atteinte de ses objectifs qui est preuve de rentabilité définit comme étant « La capacité bénéficiaire de l'entreprise à réaliser de bons résultat » (Coli et Bernard, 2007).

## **2. PROBLEMATIQUE :**

L'atteinte des objectifs de l'entreprise à savoir la réalisation du profit maximum à travers son activité est dépendante de la maîtrise des charges qu'elle engage et les produits qu'elle obtient. La comptabilité lui est indispensable puis qu'elle lui permet un suivi et une gestion des charges et produits aboutissant à la détermination du résultat. Pour son activité de production des biens et services, la PME est en relation avec son environnement constitué des clients, des fournisseurs, de l'État et des institutions financières. Ces relations ont généralement un dénouement financier créant ainsi une obligation de paiement de part et d'autre. Les transactions financières qui en découlent, mettent en jeu des comptes de trésorerie principalement la banque et la caisse utilisées pour les règlements. Il est donc idéal pour l'entreprise d'avoir une bonne connaissance de la situation de sa trésorerie pour ne pas être en litige avec ses partenaires. Fort de ce constat, toute PME met en place un service de la

Comptabilité chargé de la trésorerie. Ce service a pour missions de gérer les flux d'entrées et sorties de fonds. Pendant l'exécution de cette tâche, le trésorier peut rencontrer certains problèmes tels que : constater les excédents de dépenses ou déficit de dépenses. De fait, les sorties de fonds devrait être égales aux entrées si on prend en compte l'idée selon laquelle le budget est fixé suivant les activités à réaliser. Dans ces conditions, le manque ou reste de fonds après exécution des dépenses suscite des interrogations sur la qualité de gestion de la trésorerie. Une telle configuration laisse croire à l'existence des erreurs de billetterie. Prenons l'exemple d'une caissière qui doit assurer le paiement des salaires avec une somme budgétisée. A la fin du paiement, elle constate soit un reliquat, soit un manquant en caisse. Rencontrer l'une des deux situations est un dilemme qu'il faut rapidement résoudre car l'objectif est d'avoir une trésorerie nulle après l'opération. D'où la notion de gestion de la trésorerie. Dans l'intention de mieux cerner cet aspect de la gestion de la trésorerie, nous avons choisi comme thème de notre mémoire : « **la gestion de la trésorerie et la performance financière des pme camerounaises** ».

Le trésorier prend une grande responsabilité au sein d'une entreprise car c'est le trésorier qui devra agir face aux manques à combler et aux excédants à placer. Le trésorier est chargé de la gestion de la trésorerie et des risques y afférant. Ce qui nous amène à nous poser la question à savoir **la gestion de la trésorerie peut-elle améliorer la performance financière ?** De cette question principale se subdivise en deux questions secondaires. D'une part, **quelle est l'influence de la gestion de la trésorerie dans l'atteinte de la performance financière ?** Et d'autre part, **quelle peut être la stratégie utilisée par les PME pour une bonne gestion de sa trésorerie en vue de l'atteinte de la performance ?**

### **3. OBJECTIFS**

Au regard de notre problématique nous avons fixé un objectif principal et deux objectifs spécifiques à notre recherche. L'objectif principal vise à montrer que la gestion de la trésorerie peut améliorer la performance financière des PME. Le premier objectif spécifique montre l'influence de la gestion de la trésorerie dans l'atteinte de la performance financière ; le deuxième objectif évalue la stratégie utilisée par les PME pour une bonne gestion de la trésorerie dans la recherche l'atteinte de la performance financière

#### **4. LES HYPOTHESES**

Dans le cadre notre travail, nous avons retenu deux hypothèses :

H1 : la gestion de la trésorerie influence la performance financière

H2 : l'utilisation d'une bonne stratégie de gestion de la trésorerie permet l'atteinte de la Performance financière

#### **5. METHODOLOGIE**

Afin d'analyser le lien entre la gestion de la trésorerie et la performance des PME nous Avons appréhendé la problématique en suivant une approche hypothético déductive.

Pour notre étude, Nous allons utiliser les données secondaires à partir d'un questionnaire. Ces données ont été analysées à partir des logiciels CSPRO 7.1 et STATA 15 qui nous a permis de générer des résultats. Une statistique descriptive et un test de khi deux ont été mis à profit pour l'analyse des résultats.

#### **6. PLAN DE TRAVAIL**

Notre travail s'articule autour de deux grandes Parties : la première est une revue de la littérature concernant la problématique de l'influence de la gestion de la trésorerie sur la performance financière. Ceci étant, le (Chapitre I) examine tout d'abord l'état de la littérature sur les concepts de gestion de la trésorerie et performance financière, ensuite, elle fait une analyse du concept de performance financière de l'entreprise ; tandis que le (Chapitre II) est consacré au lien ou à la relation entre la gestion de la trésorerie et la performance financière. Et la seconde Partie de notre étude porte sur l'évaluation de l'influence de la gestion de la trésorerie sur la performance financière qui, dans son (Chapitre III) présente le terrain de recherche et l'approche méthodologique et dans son (Chapitre IV), elle mesure de façon empirique l'influence de la gestion de trésorerie sur la performance financière.

**PREMIERE PARTIE :**  
**GESTION DE LA TRESORERIE ET**  
**PERFORMANCE FINNANCIERE : CADRE**  
**THEORIQUE**

Le nouvel ordre économique oblige de plus en plus les entreprises à faire « plus » et avec « moins » La gestion de la trésorerie constitue une activité essentielle de l'entreprise. Diriger une entreprise sans gestion de trésorerie c'est comme naviguer sans boussole. Pour évaluer ainsi la qualité des décisions, les dirigeants doivent surveiller, mesurer et gérer la performance de leur organisation. De même que la gestion de la trésorerie, le concept de performance n'est pas en reste car, faisant également l'objet d'une réelle controverse en science de gestion. L'analyse théorique des concepts de gestion de trésorerie et de performance financière ne date pas de nos jours. En effet, la littérature financière consacre un grand nombre d'écrits à propos. Cette situation peut être justifiée du fait que les questions de performance des firmes sont cruciales aussi bien pour les chefs d'entreprises, que pour les chercheurs. Ainsi, dans le cadre de cette partie de notre travail, il sera donc question de présenter tout d'abord les concepts de gestion de la trésorerie et de performance financière puis ressortir la relation théorique entre la gestion de la trésorerie et la performance financière. Ceci étant, notre Chapitre I sera consacré à l'analyse des concepts de gestion de la trésorerie et performance financière de l'entreprise et ensuite le Chapitre II consistera à établir la relation entre la gestion de la trésorerie et la performance financière.

# **CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE LA GESTION DE LA TRESORERIE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE**

Véritable gage de sécurité financière pour l'entreprise, la trésorerie est un puissant levier entre les mains de l'entrepreneur. La maîtrise de la gestion de trésorerie est plus que jamais indispensable pour toutes PME qui se veulent rentables et efficiente. Pratiquer la gestion de la trésorerie requiert de la part des responsables financiers de l'entreprise une bonne connaissance des mécanismes régissant les opérations de trésorerie et une méthodologie d'évaluation permanente des enjeux en matière de politique de financement. Une bonne gestion de la trésorerie recommande un suivi méticuleux de tous les flux financiers significatifs, d'analyser leurs incidences sur la trésorerie, afin de mieux les manipuler dans l'intérêt de l'entreprise, c'est-à-dire développer les flux financiers ayant un impact positif sur la trésorerie et réduire ou éviter l'effet des flux financiers ayant un impact négatif sur la trésorerie, dans le but d'assurer la rentabilité durable de l'entreprise. L'objectif de ce chapitre est d'apporter des idées claires sur les aspects conceptuels sur la gestion de la trésorerie et la performance financière. Dans le cadre de ce chapitre nous allons tout d'abord nous atteler sur les fondamentaux et les outils de la gestion de la trésorerie (section 1), pour tenter de cerner ensuite l'approche et les déterminants de la performance financière (section 2).

## **SECTION I : GESTION DE LA TRESORERIE ANALYSE DES FONDAMENTS ET DES OUTILS**

La gestion de la trésorerie d'une entreprise consiste principalement à suivre l'évolution de la trésorerie au jour le jour, mais aussi de faire certaines prévisions de trésorerie, sur la base desquelles seront prises les décisions financières idoines afin d'assurer la solvabilité et la rentabilité financière optimale de l'entreprise. Nous allons aborder ici les fondamentaux de la gestion de la trésorerie à savoir sa définition, son importance, son influence, ses différentes approches et les outils et méthodes de la gestion de la trésorerie.

## **I.1 FONDEMENTS DE LA GESTION DE LA TRESORERIE**

Toute implantation de la méthode de gestion de la trésorerie suppose au préalable une analyse car elle est un point sensible de l'entreprise et sa gestion est un problème de la vie quotidienne. Dans cette sous-section on présentera la définition, l'importance, les influences et l'utilisation de la gestion de la trésorerie.

### **I.1.1 Définition de la gestion de la trésorerie**

Pour mieux appréhender la notion de gestion de la trésorerie, il est important de savoir au préalable ce que signifie la trésorerie. Nous allons donc définir la trésorerie selon quelques auteurs.

« La trésorerie d'une entreprise à une date déterminée est la différence à cette date entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité » Meunier, Debarlot et Boulmer (1975). Pour ces auteurs ceci revient à dire que, les fonds dont dispose l'entreprise à une date donnée doivent représenter la marge des ressources réalisées en fonction des besoins engagés par l'entreprise.

A la suite de ces travaux, Eglem, Mikol, et Stolowy (1991), affirment que la notion de trésorerie dans les entreprises, est souvent considérée sous deux approches : La première correspond à une analyse théorique de la trésorerie qui est fondée sur l'équilibre financier de l'entreprise. Cette approche définit la trésorerie comme la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. La deuxième se fonde sur les éléments constitutifs de la trésorerie. Il s'agit de rassembler l'ensemble des moyens monétaires détenus par l'entreprise et immédiatement disponibles.

Contrairement aux définitions énumérées précédemment, Vernimmen (2009) affirme que « la trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibilités) et son endettement bancaire et financier à court terme ». Il s'agit donc du cash et quasi liquidité dont elle dispose quoi qu'il arrive. Cette définition fait jaillir les différentes composantes de la trésorerie qui sont le besoin en fonds de roulement, fonds de roulement et l'environnement bancaire.

Au regard de ces définitions nous pouvons retenir que la trésorerie est la différence entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les Besoins entraînés par cette activité. Ainsi la gestion de la trésorerie est considérée par la théorie financière comme un problème subséquent devient la question fondamentale qui sous-tend toute la gestion financière de la firme.

Après avoir défini la notion de trésorerie, nous allons définir la gestion de la trésorerie Selon un certain nombre d'auteur.

D'après Leroy (2001) « la gestion de la trésorerie consiste à gérer les fonds à court terme et à assurer la solvabilité de l'entreprise dans les meilleures conditions tout en optimisant la rentabilité des fonds ». Pour cet auteur l'entreprise prend les décisions en matière de l'engagement de ses moyens de financement prévisionnel.

Par contre Dubois (1997) définit « la gestion de la trésorerie comme l'ensemble des décisions, règles et des procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise ».

Forget (2005) a l'instar du nombre de dilemmes en gestion, la gestion de la trésorerie est un arbitrage constant entre : la sécurité et l'efficacité, la liquidité et la rentabilité, la solvabilité et l'équilibre.

**Tableau 1: synthèse des définitions de la gestion de la trésorerie**

<b>AUTEURS</b>	<b>DEFINITIONS</b>	<b>IDEES GENERALES</b>
Dubois (1997)	la gestion de la trésorerie est l'ensemble des décisions, règles et des procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise	Différence entre les recettes et les dépenses
Leroy (2001)	la gestion de la trésorerie consiste à gérer les fonds à court terme et à assurer la solvabilité de l'entreprise dans les meilleures conditions tout en optimisant la rentabilité des fonds.	L'entreprise doit faire face à ses engagements en diminuant les besoins pour atteindre les objectifs fixes
Forget (2005)	la gestion de la trésorerie est un arbitrage constant entre : la sécurité et l'efficacité, la liquidité et la rentabilité, la solvabilité et l'équilibre.	L'accent est mis sur la liaison entre : la sécurité et l'efficacité, la liquidité et la rentabilité, la solvabilité et l'équilibre.

**Source** : conception personnelle

Nous pouvons retenir que la gestion de la trésorerie comme étant l'ensemble de procédures et de règles mise en place pour suivre, contrôler, optimiser les mouvements des entrées et des sorties de fonds en vue de maintenir un équilibre entre les recettes et les dépenses. Partant de nos différentes définitions de la gestion de la trésorerie, nous pouvons donc démontrer l'importance de la gestion de la trésorerie.

### **I.1.2 L'importance de la gestion de la trésorerie**

La gestion de la trésorerie est un élément clé d'une entreprise, qui demande aux dirigeants des TPE et PME d'accorder une grande attention. La trésorerie est essentielle parce qu'une entreprise ne peut fonctionner si elle ne dispose pas, de manière régulière des ressources financières suffisantes pour honorer ses différentes dépenses : salaires des collaborateurs, fournisseurs, charges sociales et fiscales. Pour éviter la cessation de paiement, voire la liquidation judiciaire, il convient donc de suivre au quotidien le niveau de trésorerie de son

Entreprise. Gérer sa trésorerie à court terme permettra donc à l'entreprise d'anticiper sa situation financière. A long terme, c'est un moyen de parer à toute éventualité en maintenant un équilibre financier dans ses différents comptes. La gestion de la trésorerie à long terme permet également de réaliser des placements bancaires, en dégageant la part du solde pouvant affecter à de l'épargne d'entreprise.

Malgré toute l'importance qu'à la gestion de la trésorerie au sein d'une entreprise, Plusieurs facteurs peuvent influencer le bon suivi quotidien de la trésorerie.

### **I.1.3 Les menaces de la trésorerie**

Dans une entreprise, les problèmes surgissent souvent lorsque la trésorerie vire au rouge. Les menaces peuvent être nombreuses, conjoncturelles comme structurelles :

- Une réduction des ventes, ET donc des encaissements,
- Une augmentation des stocks parce que les ventes baissent ou parce que les achats ont été mal calibrés,
- UN recours à l'autofinancement pour de grosses dépenses qui auraient Pu être Financées par emprunt,
- Une contraction des marges, réduisant le différentiel entre encaissements et décaissements,
- L' e m b a u c h e des nouveaux collaborateurs pour accélérer la croissance

### **I.1.4 Les différentes approches de la gestion de trésorerie**

La trésorerie d'une entreprise est la résultante de tous les flux financiers et les modes de financements retenus par cette dernière. Plus précisément, elle est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation et d'investissement et des opérations hors exploitation. Nous examinerons la trésorerie à partir de deux documents comptables : le bilan et le tableau de flux de trésorerie et à partir des ratios.

#### **I.1.4.1 L'approche bilancielle**

La position de trésorerie d'une entreprise peut se calculer à partir du bilan qui est la photographie de ses emplois et ressources à un instant donnée. Le passif retrace les différentes ressources dont l'entreprise dispose à un moment donné, tandis que l'actif retrace les

Différentes utilisations qui ont été faites des ressources. A l'égalité comptable actif égal à passif, correspond à une traduction financière emplois égal ressources. Dès lors que les emplois sont supérieurs aux ressources, l'entreprise doit emprunter à court terme pour financer la totalité de ses emplois. Par contre, si les ressources excèdent les emplois, l'actif laisse apparaître des placements à court terme. Cette approche consiste à déterminer la trésorerie nette qui selon Knépier (1997) et Keiser (1999) peut se calculer par le haut ou le bas du bilan.

A partir du haut du bilan, la position de trésorerie se détermine à partir d'agrégats tirés d'une lecture du bilan reposant sur un regroupement de postes du bilan de même durée et ou de même nature. Les agrégats ainsi obtenus permettent de calculer le Fonds de Roulement (FR), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la Trésorerie Nette (TN). Le fonds de roulement traduit l'excédent des capitaux permanents (ressources durables) sur les actifs immobilisés (emplois stables). Il se détermine par la différence entre les ressources durables et les emplois stables. Selon la règle d'équilibre financier le FR doit être positif. L'entreprise devrait financer ses investissements par des ressources d'une durée au moins aussi longue.

Le BFR représente le montant des capitaux nécessaires pour financer le cycle d'exploitation. Il se détermine par la différence entre les actifs circulants d'exploitation et les dettes d'exploitation. La TN permet d'ajuster le FR et le BFR. La trésorerie active est constituée de tous les excédents monétaires placés ou non, et la trésorerie passive des dettes fournisseurs à CT. La TN est dite positive lorsqu'elle est en position nette d'excédent. Elle est dite négative lorsqu'elle est en position nette d'emprunt à CT.

#### **I.1.4.2 L'approche dynamique ou analyse en termes de flux**

L'objectif du tableau de flux est d'expliquer la variation de la trésorerie en reconstituant les différents flux qui ont traversé l'entreprise sur une période comptable. En effet, le tableau de flux retrace les flux de trésorerie, selon Keiser (1999) en les regroupant selon trois fonctions différents : exploitation, investissement et financement. Comme il retrace des flux financiers, il débouche nécessairement sur la variation de la trésorerie globale de l'entreprise. L'excédent de Trésorerie d'exploitation (ETE) représente les flux de trésorerie générés par l'exploitation, c'est un solde des flux de différents cycles d'exploitation en cours.

### **I.1.4.3 L'approche des ratios**

L'objectif fondamental de la méthode des ratios consiste à mieux connaître l'entreprise et à évaluer précisément l'importance de ses qualités et de ses défauts. Une bonne connaissance du passé améliorera la qualité des prévisions, les ratios permettant d'informer sur la rentabilité, la liquidité et la structure financière. Comme ratio on peut citer par exemple :

- Le ratio d'indépendance financière: Il est le rapport entre les capitaux propres et les dettes, la norme financière est de 0.5 cela implique que l'entreprise a autant de ressources propres que de ressources empruntées.
- Le ratio de l'autonomie financière : il donne une indication sur le niveau d'endettement de la société. Il se calcule en divisant les capitaux propres par le total du bilan et il permet d'apprécier l'importance des fonds propres par rapport à l'ensemble des ressources. Il est souhaitable qu'il se situe à 20%
- Le ratio de liquidité: IL mesure la capacité de l'entreprise à s'acquitter de ses dettes à court terme. il est le rapport entre l'actif circulant et les dettes à court terme. Il doit être au moins égal à 1 pour que l'entreprise puisse au moins rembourser ses dettes à court terme grâce à l'actif circulant.

## **I.2 OUTILS ET METHODES DE GESTION DE LA TRESORERIE**

Il s'agit ici, de mettre en lumière d'une part les outils de trésorerie développés dans la littérature financière et d'autre part les méthodes basées sur l'anticipation.

### **I.2.1 Les outils d'analyse de la trésorerie**

Notre optique de gestion se focalise sur le court terme, c'est la raison pour laquelle nous nous limiterons à une présentation des outils opérationnels, notamment le budget de trésorerie, la gestion de trésorerie en date de valeur et les outils de paiement.

#### **I.2.1.1 Le budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie regroupe sur une période donnée, généralement le mois et l'année, l'anticipation des mouvements susceptibles de modifier la situation de trésorerie. Selon Melon (2007) « le budget de trésorerie est un état prévisionnel détaillé, généralement établi par mois, qui a pour objet de déterminer l'encaisse disponible et le montant des besoins

De trésorerie nécessaire au maintien de la solvabilité de l'entreprise ». Il est nécessaire, pour le réaliser, de disposer du compte de résultat prévisionnel et un plan de financement et est généralement établi sur une durée de douze mois et selon un découpage mensuel ou fixe aux dates de fortes échéances. L'utilité du budget de trésorerie réside dans la qualité des informations qui y sont insérées dans le cadre d'une gestion de trésorerie budgétaire .Ce budget présenté permettra de rassurer la banque concernant la destination des financements à court terme.

### **I.2.1.2 la fiche de suivi en valeur**

Une trésorerie correctement gérée doit être basée sur des soldes bancaires. Les flux doivent être gérés de manière dynamique. Un nombre important d'entreprise se focalise sur une gestion prévisionnelle de la trésorerie sur horizon de 12 mois, alors qu'il se révèle utile dans certains situations d'affiner la prévision au jour le jour afin d'obtenir en permanence un équilibre financier entre flux de recettes et flux des dépenses. La gestion de trésorerie en date de valeur consiste à positionner tous les flux financiers (recettes et dépenses), c'est-à-dire la date à partir de laquelle une somme créditée rapporte des intérêts au détenteur du compte. Ainsi quel que soit les outils d'analyse, les méthodes sont standard d'où l'importance d'en saisir le contenu.

## **I.2.2 Les méthodes de gestion de la trésorerie**

Les méthodes de gestion de la trésorerie reposent sur l'anticipation des conditions de réalisation de l'équilibre financier, à travers la prévision de la situation de trésorerie. Il existe deux types de méthodes classiques et complémentaires pour l'établissement des prévisions de trésorerie à savoir celle basée sur la prévision des recettes et dépenses et celle de la prévision des ressources et besoins.

### **I.2.2.1 La méthode de prévisions des recettes et dépenses**

Cette méthode consiste en un recensement exhaustif des entrées et des sorties de liquidité. Il se pose alors le problème de la période de recensement et celui de la technique de prévision. Les prévisions de trésorerie couvrent généralement une année, avec un pas mensuel et parfois elles se font sur un terme plus court comme la semaine. L'expérience prouve que cette méthode recèle d'importantes insuffisances. Les prévisions de trésorerie sont incertaines

Du fait des données à très court terme. En effet, cette méthode ne peut conduire à un financement optimum des besoins de trésorerie qui est un financement efficace réalisé au moindre coût. Pour cela il doit être adapté à la nature, au volume et à la durée des besoins. Or cette méthode ne mène ni à la connaissance de la variation journalière du solde bancaire, donc des besoins de trésorerie à très court terme, ni à la connaissance des besoins en fonds de roulement de trésorerie à court terme.

#### **I.2.2.2- La méthode de prévisions des ressources et besoins»**

Les variations prévisionnelles de la trésorerie apparaissent comme la différence entre les variations prévisionnelles du fonds de roulement et les variations prévisionnelles des besoins en fonds de roulement. L'avantage de cette méthode est de pouvoir expliquer les causes de la variation de la trésorerie qui sont à rechercher dans celles du fonds de roulement, elles- mêmes conditionnées par les changements dans l'exploitation de l'entreprise. Ces prévisions de trésorerie à court terme sont généralement présentées sous l'une des trois formes suivantes telles que le bilan prévisionnel, le bénéfice ajusté et la variation du fonds de roulement. Ces trois présentations ne constituent qu'une seule et même méthode d'approche des prévisions de trésorerie en termes de ressources et emplois. La valeur de cette méthode réside évidemment dans le mode de calcul des mouvements des éléments du patrimoine.

Cette Section a présenté une revue de la littérature des différentes conceptions préconisées autour de la notion de gestion de la trésorerie. Il en ressort donc que la notion épouse plusieurs définitions de la part des auteurs et à notre sens, nous l'avons retenu de façon très simpliste comme étant l'ensemble de procédures et de règles mise en place pour suivre, contrôler, optimiser les mouvements des entrées et des sorties de fonds en vue de maintenir un équilibre entre les recettes et les dépenses. De plus, nous avons pu démontrer l'importance des pratiques de la gestion de la trésorerie au sein des entreprises. A présent, nous allons nous appesantir sur l'analyse du concept de performance dont les approches sont très diversifiées.

## **SECTION II : APPROCHE ET DETERMINANT DE LA PERFORMANCE FINANCIERE**

Pour connaître la qualité de leurs décisions, la rentabilité de leur activité et leur efficacité, les dirigeants doivent mesurer et gérer la performance financière de leur entreprise. C'est à travers une gestion saine que l'entreprise réduit les risques d'impayés et peut en tirer des avantages lui permettant d'améliorer sa situation financière et donc sa performance financière. La performance financière des entreprises est mesurable à travers les indicateurs. Dans cette section, nous parlerons dans un premier temps de l'approche de la performance financière, avant d'aborder par la suite ses principaux outils de mesure la performance.

### **II.1 Approche fondamentale de la performance financière**

La notion de performance fait son apparition dans le courant de management français au milieu du 19<sup>e</sup> siècle, ce concept jusqu'à nos jours demeure toujours très ambigu prêtant même à confusion lors des utilisations par des experts.

La notion de performance financière représente un objectif multidimensionnel au cœur des préoccupations des gestionnaires et une variable stratégique incontournable dans le contexte de la nouvelle économie. Nous nous appesantirons dans cette sous-section à présenter la source et la définition de la performance financière.

#### **II.1.1 Source de la performance financière**

D'après Alazard et Separi (1996), il n'existe pas de définition universelle et exhaustive du concept de performance. Cette complexité découle assurément de la diversité des domaines dans lesquels l'entreprise opère. Toutefois l'entreprise doit définir une communication interne et externe en fonction des objectifs poursuivis. Parallèlement en parcourant la littérature, nous avons pu recenser quelques définitions de la performance.

En effet, selon J. Renard (1993) la performance est « le rapport du résultat obtenu au moyen des ressources mises en œuvres pour l'obtenir ». Plus loin dans leurs articles parus dans la revue camerounaise de management en 1990, Bilongo et Ndzogoue assimilent la performance comme le niveau atteint par une entreprise dans la poursuite de ces objectifs.

M. Lebas (1995) tente de construire une définition de la performance à appliquer au domaine de la gestion en présentant ce qu'il a appelé les caractères communs de la performance à savoir :

- Accomplir, réaliser une activité dans un but déterminé ;
- Réalisation d'un résultat ;
- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence interne ou externe ;
- Aptitude à réaliser ou à accomplir un résultat (potentiel de réalisation) ;
- Appliquer des concepts de progrès continus dans un but de compétition ;
- Mesurer par un chiffre ou une expression communicable.

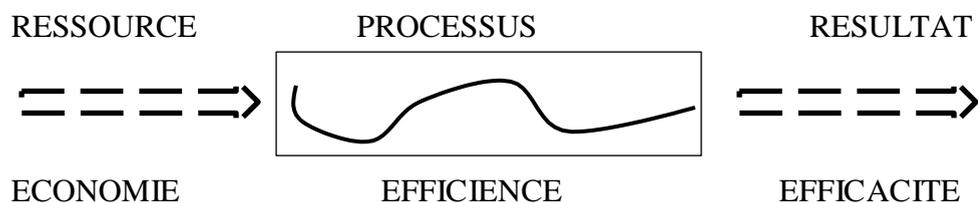
Pour cet auteur, la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat.

D'après Colasse (2004), « la performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quelques soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ». Cet auteur met l'accent sur l'atteinte des objectifs en fonction de leur nature et variété, certains s'appuient sur d'autres critères tels que : la satisfaction du client, dépasser le concurrent.

Pour Alazard (2001), « la performance c'est faire mieux que les concurrents sur le moyen et le long terme, dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres définissant la performance au minimum sur ceux des paramètres jugés être les plus significatifs de la satisfaction des clients ». Dans le même ordre d'idée Nguedj (2002), « être performant c'est plus qu'atteindre ses objectifs, c'est avoir trouvé la façon la plus élégante d'y parvenir. En pratique, c'est avoir pensé à satisfaire en permanence le client, c'est avoir équilibré les avantages à court terme et long terme ».

Ainsi la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire de bonnes choses, de la bonne façon, au bon moment, au moindre coût, pour produire de bons résultats répondant aux besoins et attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Bouquin (2008) représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :



**Source : Bouquin (2008)**

Selon cet auteur mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent : économie, efficacité, efficacie. En contrôle de gestion, le concept de performance s'assimile à une association entre l'efficacie et l'efficacité. L'efficacie renvoi d'une part au degré d'atteinte des objectifs spécifiques qui étaient fixés par l'entreprise tandis que l'efficacité quant à elle renvoi au rapport entre les moyens de production employés et le résultat obtenu.

En conclusion malgré la controverse autour du concept de performance, il renvoi à l'aptitude pour une organisation à atteindre ses objectifs. L'évaluation de la performance implique donc que les objectifs soient quantifiables et que les résultats soient chiffrés pour être comparés.

### **II.1.2 Définition de la performance financière**

Pour faciliter la compréhension de la notion de performance financière, il est important pour nous de définir au préalable une performance au sein d'une entreprise.

Appréhendée d'une manière générale sur un plan strictement financier, la performance de l'entreprise a été progressivement élargie au cours du vingtième siècle Germain et Trébuq (2004) pour considérer d'autres aspects tels que les aspects économiques, Commerciaux, sociaux et sociétaux. Parmi ces aspects, il est possible de distinguer :

**La performance économique :** elle concerne la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise. Elle représente également la valeur ajoutée engendrée par l'entreprise. D'après Marmuse (1997), la performance économique peut être appréhendée par « une analyse quantitative et ce à partir de l'analyse du compte de résultat ». On calcule, à titre d'exemple, le rendement de l'actif (production/ actif), la valeur ajoutée (production –achats réalisés auprès de tiers), l'excédent brut d'exploitation (VA – charges du personnel).

Marchesnay (1991) précise que la performance économique implique « l'obtention du coût de production le plus bas, la meilleure qualité, le revenu le plus élevé et éventuellement une combinaison des trois ». La performance économique peut être calculée qualitativement. Il s'agit de l'analyse de la réalisation des objectifs (analyse des écarts entre objectifs et réalisation), de l'évaluation du niveau de qualité des produits de l'entreprise etc. A ce titre, Kalika (1988) propose quatre indicateurs d'efficacie économique : le degré d'atteinte des objectifs, la place

de l'entreprise dans son secteur, l'évolution de cette place dans le secteur et la qualité des produits et services.

**La performance sociale :** Selon Marchesnay (1991), elle renvoie « au rapport entre l'effort social global que fournissent une organisation et l'attitude de ses salariés». Il la définit comme étant « l'ensemble des actions qui assurent aux membres d'une organisation le niveau de satisfaction qu'il juge être convenable ». La performance sociale est celle qui aménage des degrés de liberté individuelles et collectives sans nuire à l'efficacité globale et en adaptant en permanence aux désirs parfois mouvants des individus. Plusieurs critères permettent de l'appréhender ; on en cite l'importance des conflits et des crises sociales, le turnover, l'absentéisme, la participation aux décisions etc. Kalika (1988) propose quatre indicateurs de l'efficacité sociale : le climat social de l'entreprise, la satisfaction des salariés, la nature des relations sociales et l'activité sociale du comité d'entreprise.

**La performance technique :** Elle se définit par l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise. On la mesure par la productivité des machines et des hommes (la production obtenue par un taux d'utilisation donné du travail et du capital). La performance technique est obtenue grâce à des gains de productivité et à une meilleure organisation de la production.

**La performance organisationnelle :** Pour Kalika (1988), la performance organisationnelle renvoie « à la manière avec laquelle l'entreprise exploite ses propres atouts et réduit ses insuffisances pour garantir l'atteinte de ses objectifs ». Kalika (1988) considère quatre aspects de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle.
- La relation entre les services : La différence entre les objectifs distincts de toutes les unités de l'entreprise pourrait dans certains cas générer des conflits. Le rôle de la direction devrait en partie consister à limiter et à résoudre ces conflits et ce grâce à la coordination et à l'intégration,
- La qualité de circulation de l'information.
- La flexibilité de la structure est relative à la capacité de l'organisation à se remettre en cause pour s'adapter à l'évolution de son environnement, voire même l'anticiper. Elle

s'apprécie à travers le degré de réalisation d'une modification importante de la structure.

**La performance managériale :** Evaluer ce type de performance implique le fait de porter un jugement sur l'activité principale du manager à travers plusieurs éléments. Aussi, Casper et Millet (1993) estiment que la performance d'un dirigeant serait « l'aboutissement des résultats obtenus, des activités développées et de la manière de conduire l'action qu'il a adopté à partir de l'organisation du travail et le potentiel individuel ».

Dans le même sens, Mintzberg (2000) a proposé dix rôles du dirigeant performant; il les a regroupés en trois catégories : les rôles de contact, les rôles d'information et les rôles de décision.

**La performance sociétale:** A partir du moment où l'entreprise évolue dans une société, elle se doit de répondre à ses besoins sur le plan aussi bien économique que sociétal. Une entreprise est dite socialement responsable si elle s'assure que ses actions sont congruentes avec les attentes des acteurs avec lesquels elle est en relation.

D'après Simon et Tézenas (1978), la performance sociétale apprécie les contributions positives et négatives qu'apporte l'entreprise à son environnement. Elle peut être assimilée « au degré d'ajustement entre les pressions sociétales qu'elle subit et les réponses qu'elle leur apporte ». Ces pressions sociétales concernent la protection et l'épanouissement de l'élément humain au travail, la défense et la promotion des intérêts du consommateur la protection de valeurs et des intérêts particuliers ainsi que la préservation de l'environnement et de ses ressources naturelles. Ces pressions sont exercées par les associations des consommateurs, les législations, les actionnaires et les concurrents. Bachet insiste sur l'importance d'introduire la notion de « productivité sociétale » à côté de l'efficacité économique et financière. Elle englobe des valeurs telles que solidarité, justice sociale et équité.

**La performance commerciale :** Ce type de performance a trait à la satisfaction des clients de l'entreprise. Cette dernière doit se soucier des besoins de ses clients et veiller à les satisfaire pour les garder. Les facteurs de différenciation permettront d'offrir aux clients des produits et services conformes à leurs attentes, ce qui générerait l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, l'acquisition de nouveaux clients et l'accroissement de la part de marché.

**La performance concurrentielle :** Michael Porter (1992) précise que « la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme mais aussi de ses capacités à s'accommoder voire s'approprier les règles du jeu concurrentiel de son secteur ». Ceci serait possible grâce à la détection des changements éventuels dans les systèmes concurrentiels de chacune des activités de l'entreprise et à l'identification et l'amélioration des critères de différenciation, source de création de valeur. D'après Marmuse (1992), cette performance serait « une évaluation de l'adéquation des stratégies au contexte concurrentiel actuel et pourrait impliquer des critères quantitatifs (rentabilité désirée) ou qualitatifs (à titre d'exemple une meilleure image de marque) ».

Après la présentation des autres types de performances, il est important d'apporter une Définition à la performance financière.

Selon Quintart (1997), « la finance est dominée par un objectif, appelé objectif financier, qui consiste à maximiser la valeur totale de l'entreprise compte tenu du taux de rendement exigé pour les fournisseurs de fonds en fonction du risque et du cout moyen pondéré du capital ».

Partant de cette définition, la performance financière peut être définie comme la capacité d'une entreprise à pouvoir atteindre cet objectif financier qui est de maximiser sa création de valeur en assurant sa rentabilité au moyen de sa production.

Le dirigeant dans sa mission de gestion de l'entreprise prend souvent deux types de décisions : les décisions relatives au financement et à l'investissement. Son rôle est donc de permettre que les décisions prises puissent conduire à la maximisation de la valeur ajoutée de l'entreprise.

Généralement évaluée à partir des documents comptables, la performance financière peut être en outre entendue selon Sahut et al (2003) comme les revenus issues de la détention des actions. L'actionnaire étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise. Pour bien mesurer la performance financière, il nous faut connaître ses critères, ses indicateurs de mesure et ses principaux déterminants.

## II.2 PERFORMANCE FINANCIERE : PRINCIPAUX OUTILS DE MESURE

Il existe plusieurs éléments qui permettent d'apprécier la performance d'une entreprise. Nous allons de prime à bord présenter les critères de mesure, les indicateurs et enfin les outils de pilotage de la performance financière.

### II.2.1 Critères de Mesure et indicateurs de la Performance Financière

Il existe plusieurs critères et indicateurs qui permettent d'apprécier de la performance. Nous allons de prime à bord présenter les critères de mesure de la performance financière ensuite les indicateurs.

#### II.2.1.1 Les critères de mesure de la performance financière

Il existe plusieurs critères d'appréciation de la performance mais les plus utilisés sont : L'efficacité, l'efficience, l'économie des ressources, la qualité.

- **L'efficacité** : le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné. En effet, Voyer (2002) propose le ratio suivant pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés : l'efficacité est égale aux outputs réalisés (objectifs atteints) divisé par les outputs visés (objectifs établis).
- **L'efficience**: le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie. Bouquin (2008) définit l'efficience comme « le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources ». La performance renvoie ici à la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en minimisant (ou en rentabilisant) le coût des ressources et des processus mis en œuvre. Voyer (2002) propose le ratio suivant l'efficience est égal aux résultats atteints (outputs produits) divisé par les ressources utilisées (efforts fournis).
- **L'économie des ressources** : consiste d'après Bouquin (2008) à se procurer les ressources à moindre coût. En effet, le terme économie fait référence à l'acquisition

Des ressources. Selon Voyer (1999), l'économie est « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût moindre ». En effet, une meilleure économie des ressources nécessite également la réduction des coûts liés à la réalisation d'une relation avec autrui et à l'intérieur même de l'entreprise. Autrement dit, une réduction des coûts de transaction. Il s'agit entre autre des coûts d'acquisition de l'information, des coûts relatifs aux procédures de contrôles, des coûts de renégociations.

- **La qualité** : est définie selon la norme (ISO 9000, 2005) comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. La qualité est également importante pour les propriétaires de l'entreprise, car elle participe à l'objectif de rentabilité sur le long terme, à bonifier les investissements humains et financiers et à reconnaître l'outil de travail, l'image de l'entreprise. Deming(2002), définit la qualité comme étant le seul facteur qui peut affecter la performance à long terme d'une entreprise. La performance financière est un attribut mesurable et observable qui permet de définir la qualité d'un produit ou d'un service. En effet les critères d'appréciation de la performance financière varient selon les auteurs, il en est de même pour ses indicateurs et outils de pilotage.

### II.2.1.2 Les indicateurs de la performance financière

Un indicateur est un instrument statistique qui permet d'observer et de mesurer un phénomène. La mesure de la performance financière est imposée par la loi. En effet, certaines organisations comme les entreprises doivent produire, à la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèse : le bilan et le compte de résultat. Ces documents contiennent les informations de base pour mesurer la performance financière. Il existe plusieurs indicateurs :

- **La rentabilité économique** : est mesurée par un ratio appelé Return On Investîmes (ROI) : résultat d'exploitation/capitaux permanents. Elle est utilisée par les dirigeants et les prêteurs pour évaluer et comparer la performance de l'activité de l'entreprise. En effet, la rentabilité économique exprime la capacité des capitaux investis à créer un certain niveau de bénéfice avant paiement des éventuels intérêts sur la dette.

- **La rentabilité financière** : compare les bénéfices générés par l'organisation avec les capitaux propres de l'entreprise. Elle mesure la capacité de l'entreprise à rémunérer ses actionnaires. Elle est mesurée par un ratio appelé Return On Equity (ROE) se calcule en faisant le rapport : résultat net comptable divisé par les capitaux propres.
- **La profitabilité d'une entreprise** : est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice comptable.

## II.2.2 Les outils de mesure de la Performance Financière

Pour entrer dans une logique de pilotage de la performance, l'entreprise doit chercher des activités créant de la valeur dans le futur et pensée à être réactive en cas d'évolution des besoins. Dans le cadre de notre travail, les outils de mesure que nous allons utiliser sont : le budget, le tableau de bord et les ratios.

### II.2.2.1 Le Budget

C'est un outil de pilotage de l'entreprise qui permet de faciliter l'estimation des risques prévisibles et de préparer les décisions opérationnelles. Il se présente sous forme d'un état prévisionnel des recettes et des dépenses de l'entreprise pour une période donnée (année, semestre, trimestre etc.). Il est un système d'appréciation de la performance dans la mesure où il intègre à la fois l'économie, l'efficacité et l'efficacités. Il permet de faire un rapprochement comparatif des résultats obtenus grâce à l'activité avec les objectifs fixés au départ. L'analyse périodique des écarts entre les réalisations et les prévisions de trésorerie permet de prendre certaines décisions opérationnelles.

### II.2.2.2 Les ratios

Les indicateurs de mesures de performance financière sont des ratios issus de deux grandeurs généralement calculés entre masses fonctionnelles du bilan ou du compte de résultat. Les ratios servent à mesurer la rentabilité, la structure des coûts, la solvabilité, la productivité. Ils permettent d'évaluer la situation financière d'une entreprise, d'en apprécier l'évolution d'une année sur l'autre, ou de la comparer à des entreprises du même secteur. Selon Vizzavona (1996), les ratios donneront une information utile à l'analyste financier sur

un des nombreux aspects de l'entreprise qu'il souhaite mettre en valeur : indépendance financière, rentabilité.

L'analyse financière par les ratios permet donc de suivre l'amélioration de l'entreprise et situer l'image qu'elle offre aux tiers. Ce chapitre nous a permis tout d'abord de nous imprégner des concepts de gestion de la trésorerie et de performance financière à travers leur définition, leur typologie, leurs mesures et leurs indicateurs. Dans le chapitre suivant, il sera question d'analyser la relation d'influence ou encore le lien entre la gestion de la trésorerie et la performance financière.

Ce Chapitre qui s'achève nous a permis de faire une revue de la littérature concernant non seulement les fondements théoriques de la gestion de trésorerie et également de mener un essai de définition du concept de performance qui est une notion bien connue mais mal conçue dans les sciences de gestion. Tout au long de ce Chapitre, nous avons relevé la primordialité de gérer la trésorerie au sein d'une entreprise. Et en ce qui concerne le concept de performance financière de l'entreprise, nous l'avons retenu comme étant les revenus issues de la détention des actions. Dans l'entame du Chapitre suivant, nous analyserons la relation d'influence ou encore le lien entre la gestion de la trésorerie et la performance financière.

## **CHAPITRE II : LIEN THEORIQUE ENTRE LA GESTION DE LA TRESORERIE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE**

L'entreprise camerounaise, de la plus petite à la plus importante, ne peut plus se désintéresser aujourd'hui de la gestion de sa trésorerie car aujourd'hui l'accent est mis sur la nécessité en soulignant qu'une trésorerie équilibrée est le gage d'une gestion saine et efficace de notre exploitation. Grâce à une gestion efficace de ses flux de trésorerie, une entreprise peut non seulement éviter de se retrouver à court de liquidités, mais aussi obtenir de très précieux renseignements sur ces activités. La fonction gestion de trésorerie est un outil dynamique de management. Lorsqu'elle est bien gérée, on peut apprécier sa rentabilité à travers les gains dégagés. L'amélioration de la performance financière passe donc par une gestion optimale de la trésorerie. Il est donc important de démontrer le lien théorique qui existe entre la gestion de la trésorerie et la performance financière au sein des PME camerounaises. Pour démontrer cette relation, nous allons d'une part présenter les fondements théoriques de la gestion de la trésorerie (section 1) et d'autre part ressortir la relation qui existe entre la gestion de la trésorerie et la performance financière (section 2).

### **SECTION I : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DE LA TRESORERIE**

Sur la période 1980-2005, les rapports et études statistiques font ressortir une hausse significative de la trésorerie des entreprises. . Cela peut paraître paradoxal car la théorie financière nous enseigne que le niveau optimal de trésorerie doit être nul ou du moins tendre vers zéro. A ce stade, il convient d'examiner les explications qui permettent de comprendre ce phénomène. Dans cette section nous allons parler succinctement de la théorie d'agence, de la théorie des coûts de transaction, de la théorie du compromis, de la théorie du financement hiérarchique et la théorie des free cash-flow.

Le choix d'un niveau de liquidités, la décision d'une politique de placement et la gestion des risques financiers constituent une grande partie des activités d'allocations des ressources que les trésoriers sont amenés à opérer afin de réguler les échanges aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la firme. Le mystère de la liquidité réside donc dans la contradiction entre la flexibilité financière et l'accroissement des coûts de faillite consécutif à l'émission de dettes risquées Shleiffer et Vishny (1992). La fonction objective de la trésorerie serait alors de minimiser les coûts de transaction et d'améliorer les problèmes d'agence. Deux principales théories permettent d'illustrer ces deux situations : la "théorie de l'agence" et "la théorie des coûts de transaction".

### **I.1 La théorie d'agence et du signal**

La théorie de l'agence s'attache à observer les conflits de l'entreprise comme un nœud de contrats. Par conséquent, elle expose les relations d'agence entre individus génératrices de coûts d'agence en proposant le cas échéant des modes de résolution Jensen et Meckling (1976). L'agent individuel est dans ce modèle au centre de l'élaboration et de la rédaction de contrats qui peuvent opposer les dirigeants et les actionnaires d'une part, les dirigeants-actionnaires et les créanciers d'autre part.

Depuis Akerlof (1970), Jensen et Meckling (1976), l'asymétrie d'information est reconnue comme un élément essentiel à la compréhension des décisions financières et organisationnelles rythmant la vie des firmes. Les théories du signal et de l'agence ont donné lieu à une multitude d'études empiriques qui ont ajouté à la robustesse de ces approches,

Dans une situation d'agence entre actionnaires et dirigeants, ces derniers peuvent être tentés d'avoir des comportements opportunistes comme par exemple accumuler de la trésorerie afin de gagner en autonomie et en gager des projets dont le binôme rentabilité/risque n'est pas optimum pour l'actionnaire, mais qui leur assurent un enracinement de leur position (diversification par exemple). Ils peuvent ainsi engager des investissements qui seraient impossibles à réaliser s'ils devaient se financer sur le marché.

### **I.2 La théorie des coûts de transaction**

l'économie des coûts de transaction qui suppose que l'entreprise comme une structure de gouvernance, fournit un éclairage sur l'appréhension des contrats mettant en jeu un fournisseur

Qui cherche à s'approprier des avantages appartenant à l'acheteur Williamson (1985). Cela explique en effet que, pour améliorer l'efficacité économique des échanges, il faut intégrer les transactions dans des structures de gouvernance adaptées. Cela doit se faire en évaluant les caractéristiques des transactions selon trois attributs, Williamson (1985) :

- La spécificité des actifs qui équivaut à leur degré de "redéployabilité" vers un autre usage (plus ils sont spécifiques, moins ils sont redéployables);
- l'incertitude des agents sur le déroulement de la transaction, qui dépend du niveau d'opportunisme et du petit "nombre", de la rationalité limitée et de l'asymétrie d'information des dits agents;
- Et enfin la fréquence qui concerne le nombre des échanges.

Dun côté, les mandants vont engager des coûts de surveillance pour s'assurer que les mandataires prennent bien en compte leurs intérêts et les mandataires vont engager des coûts de dédouanement pour rassurer les mandants sur la qualité de leur bonne foi ; les mandants ont, dans tous les cas, conscience des risques d'exécution du contrat par les agents (coûts ex ante). De l'autre côté, la combinaison des facteurs humains et environnementaux conduit à l'établissement de contrats qui établissent les engagements entre les parties en fonction de coûts ex ante associés à la rédaction, à la négociation et à la garantie des accords et de coûts ex-post d'administration et de surveillance de la bonne exécution des contrats.

Après ces théories sur les organisations, nous avons les théories financières qui cherchent à circonscrire les déterminants de la trésorerie, on distingue dans la littérature des grandes théories financières. La première, se situant dans la ligne des travaux de Modigliani et Miller (1963), est appelée théorie du compromis. La seconde est celle du financement hiérarchique Myers et Majluf (1984).

### **I.3 La théorie du compromis**

Sur un marché parfait, Modigliani et Miller (1958) montrent que l'endettement n'a pas d'impact sur la valeur d'une entreprise. Ce pendant si l'on prend en compte les économies d'impôts liées à la fiscalité des sociétés, la dette présente alors des avantages, relatifs car la dette génère aussi des coûts de faillite Modigliani et Miller, (1963). En d'autres termes l'endettement ne doit pas être recherché en lui-même. Cette interprétation en termes de coût/avantage a été transposée à la problématique de Trésorerie.

Des auteurs comme Opler et al. (1999) confirment ainsi la théorie du compromis en montrant que la détention de trésorerie augmente avec les opportunités de croissance le risque de l'activité, La détention de trésorerie permet de faire face au caractère risque de l'activité de l'entreprise et d'atténuer les coûts liés aux contraintes d'illiquidité. Ozkan (2004) met également en relief une relation positive entre cash-flow et trésorerie. En revanche, la détention de trésorerie diminue avec la facilité d'accès aux marchés des capitaux. On retrouve ici en filigrane les théories économiques, en se basant sur les conflits de faillite, John (1993) met en évidence que plus les actifs de la firme sont spécifiques, plus elles auront des difficultés pour les vendre, ce qui renchérit les coûts de liquidation. Pour éviter une hausse de ces coûts, les entreprises se doivent alors de détenir un niveau de trésorerie élevé.

A l'inverse, en prenant le cas des fusions-acquisitions, Hartford (1999) met en évidence que la trésorerie peut se comprendre à l'aune des marchés financiers et en particulier du marché du contrôle, En effet, la probabilité pour une firme de devenir une cible dans le cadre d'une OPA (offre publique d'achat) est inversement proportionnelle au niveau de trésorerie, Un des motifs d'une OPA étant de pouvoir s'accaparer la trésorerie des entreprises cibles, si on enlève l'objet du motif, on rend alors l'OPA moins intéressante, voire inutile.

#### **I.4 Théorie du financement hiérarchique**

Dans notre travail nous avons pensé à utiliser la théorie du financement hiérarchique parce que l'une des principales missions du trésorier est d'analyser les dossiers de financement des projets de l'entreprise afin de savoir si sa trésorerie peut financer le projet sans que ce financement ne puisse impacter négativement la trésorerie à court, à moyen ou à long terme.

La trésorerie est assimilable dans la théorie des coûts de transaction à un actif non spécifique, pose le problème de la structure de gouvernance adéquat. Williamson (1988) soutient que le degré de spécificité des actifs d'une entreprise détermine ses arbitrages entre les différents modes de financement. Le choix du financement par dette est réalisé lorsque les actifs à financer présentent une liquidité élevée. A l'inverse, les fonds propres seront privilégiés lorsque la redéployabilité des actifs est faible. L'incertitude de l'environnement liée à des facteurs externes comme la tenue des marchés financiers et celle propre à l'entreprise comme la perte d'un client important sont autant d'éléments susceptibles d'influencer directement la trésorerie de l'entreprise et ce, autant plus que l'opportunisme est important.

Myers et Majluf (1984) apportent de nouveaux éléments de compréhension de la structure financière puisqu'ils montrent qu'en situation d'asymétrie informationnelle, les entreprises vont choisir leur financement selon une hiérarchie (Pecking order theory - POT). Dans un premier temps les entreprises vont choisir l'autofinancement puis l'emprunt et, une fois ces deux sources épuisées, elles vont faire appel au marché dont on sait qu'il contrôle les entreprises au travers de différents mécanismes (marché des fonds, marché des dirigeants). Dans ce cadre, la trésorerie s'expliquerait aisément par le fait que les entreprises préféreraient se financer sans avoir à faire appel au marché de la dette et des fonds propres et au-delà sans avoir besoin de se dédouaner auprès de leurs créanciers ou de leurs actionnaires. Cela rejoint la théorie des free cash-flows. Kalvecha et Lins (2004) confirment la POT et montrent que la trésorerie augmente avec les opportunités de croissance de l'entreprise, sa taille et ses cash-flows. En revanche, elle diminue avec son niveau d'endettement et ses dépenses d'investissement.

## **I.5 La théorie des free cash-flow**

Jensen, (1986) avance que la gestion de la trésorerie est un moyen de contrôle des dirigeants. Pour éviter des investissements non rentables, les actionnaires vont contraindre les dirigeants à utiliser les fonds non utilisés (restes en trésorerie) au paiement de forts dividendes. Cela permet de réduire, d'une part, le niveau de ressources libres à la disposition des dirigeants et, d'autre part, de contrôler les dirigeants dans l'obtention des fonds pour des futurs investissements.

Néanmoins, cette théorie s'applique pour les entreprises à maturité pour lesquelles les profits sont importants. D'autres études sont venues compléter ces premiers résultats en fonction des caractéristiques, (les entreprises, en particulier au travers de sa structure d'actionnariat de protection des actionnaires et la concentration de l'actionnariat). Mikkelson et Partch (2003) mettent en évidence une relation négative entre le degré de protection ou la concentration d'actionnariat et la trésorerie puisque les mécanismes de contrôle tant internes qu'externes sont suffisamment forts pour empêcher les comportements opportunistes des dirigeants. Ce comportement opportuniste a surtout été étudié pour les entreprises managériales néanmoins, le tissu économique est principalement constitué d'entreprises familiales. Les travaux entre le caractère familial d'une firme et la détention de trésorerie montrent que les entreprises familiales détiennent un stock de trésorerie significativement plus

élevé que les entreprises managériales. Cela s'explique par la volonté de ces entreprises d'avoir une encaisse de précaution qui leur permette de garder leur indépendance.

## **SECTION II : RELATION ENTRE LA GESTION DE LA TRESORERIE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE**

La gestion de la trésorerie permet de gérer les liquidités dans une entreprise, qu'elles soient présentées en caisse ou en banque. Gérer sa trésorerie de manière optimale implique d'évaluer les fonds de roulement nécessaire au cycle d'exploitation, c'est-à-dire l'argent disponible pour couvrir les dépenses courantes. Une gestion efficace de la trésorerie est une source d'amélioration de la performance de l'entreprise d'où la relation entre la gestion de la trésorerie et la performance financière. Dans le cadre de notre travail, nous allons intéresser premièrement sur la détention de la liquidité et deuxièmement sur la gestion du besoin en fonds de roulement. Par ailleurs les indicateurs de la performance financière retenus sont la rentabilité financière et la rentabilité économique. Ainsi, nous nous attèlerons à démontrer d'une part du lien entre la détention de liquidité et la rentabilité financière et d'autre part la maîtrise du besoin en fonds de roulement et la rentabilité économique.

### **II.1 La détention de liquidité comme facteur de la rentabilité financière**

L'objectif ici est de présenter l'apport de la théorie dans la détention de la liquidité, ensuite le lien théorique entre la détention de liquidité et la rentabilité financière (performance).

#### **II.1.1 apport de la théorie à l'explication de la détention de la liquidité**

Dans cette partie nous allons nous s'attarder sur l'explication de la théorie de détention de la liquidité.

##### **II.1.1.1 La théorie explicative de la gestion optimale de trésorerie**

La théorie considère la détention d'actifs liquides comme un comportement déviant (par rapport à l'objectif de maximisation de la valeur) des dirigeants qui visent à s'enraciner et à prélever des bénéfices de l'entreprise. Le rôle des structures de gouvernance disciplinaires et incitatives est de limiter la latitude discrétionnaire des dirigeants par le biais notamment d'une

politique financière imposée aux dirigeants ou de mécanismes de gouvernance afin de s'assurer d'une gestion optimale des excès de liquidités. Elle considère la détention d'actifs liquides comme une décision destructrice de la valeur à cause du risque de détournement des liquidités par les dirigeants qui ne poursuivraient que leurs propres intérêts. Jensen (1986) prédit que les dirigeants possédant d'actifs liquides excessifs vont l'employer d'une manière abusive dans des projets non optimaux qui respectent seulement leurs propres intérêts. Ce comportement opportuniste des dirigeants se fait au détriment de la richesse des actionnaires et entraîne une baisse de la valeur marchande des actions. Gull et Jäggli (1998) suggèrent que les dirigeants cherchent à mitiger cette situation en engageant dans une manipulation des résultats vers le haut afin de signaler une bonne performance virtuelle et préserver en conséquence la sécurité de leur emploi.

### **II.1.1.2 Justification de la gestion optimale de trésorerie**

Cette justification peut se faire suivant les différents motifs de préférence de la liquidité. Keynes (1936) dans la théorie générale affirme que, la monnaie peut être désirée pour elle-même. Elle a des utilités propres au-delà du simple instrument d'échange. Keynes justifie cette préférence pour la liquidité par quatre motifs: le motif de transaction, le motif de précaution, le motif de spéculation et le motif de financement.

Le motif de transaction : correspond au besoin des agents de disposer de disponibilités pour assurer les échanges courants personnels ou commerciaux. Le motif de transaction est divisé en deux motifs : le motif de revenu: dû à l'absence de synchronisation entre les encaissements et les décaissements, c'est-à-dire entre le moment où les agents perçoivent leurs revenus et celui où ils le dépensent. Les agents conservent des liquidités pour combler cet intervalle afin d'échelonner leurs dépenses. Ce motif dépend donc essentiellement du montant du revenu et de la longueur de l'intervalle entre son encaissement et son décaissement mais également de l'existence de coûts de transaction (en temps et argent) lors de liquidation d'actifs non monétaires. Le motif d'entreprise ici la monnaie est conservée pour combler l'intervalle de temps entre le moment où les agents engagent une dépense professionnelle et le moment où ils perçoivent le produit de leur vente. L'intensité du motif de transaction est liée à l'importance des recettes ainsi qu'à leur fréquence, régularité et coordination avec les décaissements à effectuer.

Le motif de précaution : Les agents constituent des réserves de liquidités pour faire face à des dépenses imprévues, pour bénéficier d'opportunités imprévues et pour effectuer des achats avantageux. Il s'agit également de profiter de la fonction de réserve de la valeur de la monnaie pour faire face aux risques de fluctuations de la valeur monétaire d'autres actifs ou de la négociabilité d'autres catégories d'actifs (des dettes notamment). En introduisant des éléments d'incertitude, Keynes aborde ici le désir de la sécurité face à un monde improbable. En effet, les motifs de transaction et de précaution dépendent du degré d'incertitude pesant aussi bien sur les dépenses que sur les recettes futures dont le niveau anticipé n'est pas certain. De plus, Keynes insiste particulièrement sur l'importance de l'incertitude qui pèse sur le coût et la disponibilité du financement futur, car si ce financement est assuré (recours sans difficultés aux découverts bancaires ou à d'autres avances temporaires par exemple), le besoin de liquidité en réserve, lui, n'est pas indispensable.

Par ailleurs, le niveau de liquidités dépend également de la rapidité avec laquelle les agents peuvent transformer "autres formes de richesse (des créances notamment) en monnaie. Compte tenu de l'incertitude qui ne permet pas de « probabilisé » l'avenir, les agents ne peuvent que deviner l'évolution de l'économie. La détention de liquidités permettrait d'apaiser l'incertitude des agents face à un avenir incertain et serait donc un baromètre de l'état de confiance des agents dans l'évolution de l'économie. Les actifs liquides représentent donc des « Actifs de réserves » qui « ne sont pas normalement utilisés mais dont on peut avoir besoin», Hicks (1988).

La « prime de liquidité » est une expression qui représente bien l'intérêt que revêt la monnaie dans la mesure où elle indexe la somme que les agents sont disposés à payer pour l'avantage potentiel ou la sécurité virtuelle procurée par le pouvoir d'en disposer. Les agents font des paris sur l'avenir et la préférence pour la liquidité dépend de l'état de confiance des agents en leurs anticipations de l'avenir dans un contexte d'incertitude.

Le motif de spéculation: Il s'agit ici de disposer d'une réserve de monnaie afin de profiter des mouvements des prix sur les marchés. Ce motif représente le choix de la forme sous laquelle l'agent entend réserver son revenu : est-il disposé à aliéner son droit à une date future déterminée ou préfère-t-il réserver son revenu sous forme de droits immédiats à la consommation (monnaie ou équivalent de la monnaie). Si les motifs de transaction et de précaution dépendent de l'incertitude concernant le niveau d'activité économique et des

Revenus futurs, le motif de spéculation dépend spécifiquement de l'incertitude pesant sur l'évolution du taux d'intérêt. En effet, le choix entre épargne liquide et épargne placée dépend du taux d'intérêt. Ce dernier constitue la récompense de la renonciation à la liquidité. Puisque toute personne préfère consommer maintenant plutôt que plus tard, le taux d'intérêt mesure la « Répugnance » des agents à aliéner leur droit de consommation à une date ultérieure.

Keynes définit la spéculation comme « l'activité qui consiste à prévoir l'état psychologique du marché financier ». Un spéculateur cherche à tirer profit du fait qu'il pense que ses prévisions sur l'évolution du taux d'intérêts sont meilleures que celles des autres. Il s'agit de tirer avantage d'une meilleure connaissance que le marché de ce que réserve l'avenir. L'agent peut réaliser des plus-values s'il fait des prévisions exactes de l'évolution du taux d'intérêt. Par exemple, s'il prévoit une diminution du taux d'intérêt dans le futur, il achète des obligations aujourd'hui, car les intérêts perçus seront supérieurs à ceux du marché ; de même il pourra réaliser des plus-values sur cession de ces obligations. Ainsi, la détention de liquidités dépend des anticipations des agents des évolutions du marché financier et plus particulièrement de l'évolution des rendements des titres.

Suite aux différentes critiques de la « Théorie générale », Keynes (1937) ajoute dans sa défense de sa théorie un quatrième motif de demande de monnaie aux trois premiers qu'il reconnaît avoir négligé : le motif de finance (ou de financement) souvent confondu avec celui de transaction et ce, du fait qu'il s'agit de deux motifs de demande de monnaie ex ante servant à financer l'exploitation. La différence réside dans le fait que le motif de « finance » n'apparaît que pour financer l'investissement puisque lié aux anticipations de la croissance de l'activité et peut même être considéré comme une version dynamique du motif de transaction Goux, (1989).

Toute augmentation du niveau d'investissement nécessite une thésaurisation ex ante équivalente. Car si un stock de cash donné permet un fonds de roulement suffisant pour une activité stable, la croissance de l'activité nécessite une demande supplémentaire de monnaie. Le motif de « finance » apparaît donc entre le moment où l'entrepreneur décide d'investir et le moment où il investit effectivement.

Le motif de « finance » peut prendre la forme d'un flux sous la forme d'un crédit bancaire ou d'un crédit revolving (une ligne de crédit bancaire renouvelé) ou d'un stock sous la forme d'une déthésaurisation accumulatrice d'encaisses précédentes avant la dépense

D'investissement. Ce dernier point n'est pas développé par Keynes mais repris par Hicks (1988) selon qui les entreprises disposant de larges excédents de trésorerie n'ont plus besoin de faire appel au financement bancaire.

Selon les enseignements classiques de l'analyse financière, la détention importante de trésorerie peut nuire aux performances de l'entreprise dans la mesure où elle correspond à une mobilisation de ressources sur des actifs à moindre rendement. Or quelques aperçus empiriques ne semblent pas permettre d'affirmer systématiquement une telle hypothèse. Mikkelson et Partch (2002) trouvent que les entreprises américaines avec d'importantes liquidités ont des performances d'exploitation comparables ou meilleures que les autres entreprises, peu importe la taille et l'activité de ces dernières. Opler et al, (1999) concluent que les entreprises avec des taux de trésorerie importants sont celles qui ont les taux de croissance et les volumes de cash-flow les plus importants. Ferreira et Vilela (2004) dévoilent enfin que le montant de trésorerie détenu par les entreprises est positivement corrélé aux opportunités d'investissement et négativement corrélé aux substituts d'actifs liquides et au levier d'endettement.

### **II.1.2 Détention de la liquidité et rentabilité financière**

La fonction gestion de trésorerie est un outil dynamique de management. Lorsqu'elle est bien gérée, on peut apprécier sa rentabilité à travers les gains dégagés. Il s'agira pour nous dans partie de présenter cette incidence.

#### **II.1.2.1 La détention de liquidité transactionnelle et opportunité de croissance**

Selon Ouazzani (2014), la détention d'actifs liquides procure des avantages. D'abord, les firmes économisent des coûts de transaction liés aux levées de fonds externes. Ensuite elles n'ont pas besoin de liquider des actifs pour effectuer des paiements sur la dette, ce qui représente les motifs des coûts de transactions. Ils correspondent au besoin des agents de disposer de disponibilités pour assurer les échanges courants personnels ou commerciaux. Le motif de transaction est divisé en deux motifs : le motif de revenu ; dû l'absence de synchronisation entre les encaissements et les décaissements. Puis, le motif d'entreprise, ici la monnaie est conservée pour combler l'intervalle de temps entre le moment où les agents engagent une dépense professionnelle et le moment où ils perçoivent le produit de leur vente.

### **II.1.2.2 La détention de liquidité : sécurité financière et flexibilité de l'entreprise**

Ouazzani (2014), affirme que l'entreprise peut utiliser ses actifs liquides pour financer ses activités et ses investissements si d'autres sources de financements ne sont pas disponibles ou sont trop coûteuses, ce qui représente le motif de précaution.

Au-delà du risque de sous-investissement, la volatilité du cash-flow augmente également le risque d'être en de pénurie de liquidités qui peut empêcher l'entreprise de faire face à ses obligations, la conduisant au risque de détresse financière. Une entreprise est dite en détresse financière lorsque ses actifs liquides ne sont pas suffisants pour honorer ses engagements financiers immédiatement exigibles John (1993). A moins de mettre en œuvre des mécanismes de sauvegarde de la société, celle-ci fera faillite. Ces mécanismes engendrent des coûts pour l'entreprise appelés coûts de la détresse financière. La détention de réserves importantes de liquidités réduit le risque de défaut à court terme.

Au regard de la théorie d'arbitrage, il existe un niveau optimal de détention d'actifs liquides (Opler et al 1999). Si l'entreprise se trouve en situation de déficit de liquidité, elle sera contrainte de diminuer ses investissements, ses dividendes, de lever des fonds externes (augmentation de capital, endettement, ou cession d'actifs) ou encore de renégocier des contrats de financement existants. Toutes ces opérations entraînent des coûts de transactions et la détention de liquidités s'en trouve avantageuse puisqu'elle permet à l'entreprise d'économiser ces coûts (motif de transaction), d'éviter la détresse financière (motif de précaution) Ouazzani (2014).

Il existe comme pour l'endettement, un niveau optimal de détention d'actifs liquides qui découle de l'arbitrage entre le coût marginal et le bénéfice marginal de la détention d'actifs liquides. Ce niveau optimal dépend de plusieurs facteurs affectant le coût du déficit de liquidités. Plus il est coûteux pour l'entreprise de se retrouver en déficit de liquidités, plus la détention d'actifs liquides est avantageuse.

Ainsi, le niveau optimal des liquidités augmente avec le coût du financement externe, l'importance des opportunités d'investissements, le coût de liquidation des autres catégories d'actifs, le coût de renégociation des dettes, le coût de diminutions ou d'omissions des dividendes, la volatilité des revenus et les coûts de détresse financière. En revanche, le coût de financement externe diminue avec le taux d'intérêt et le coût d'opportunité du capital.

Dès que l'on considère les frictions des marchés, les coûts de financement et de détresse financière, la détention de liquidités devient pertinente pour les entreprises contraintes financièrement ou plus exposées aux risques et débouche sur une politique de trésorerie optimale qui dépend de deux principaux facteurs : l'incertitude pesant sur les résultats futurs et la facilité d'accès au financement externe. Dou l'analyse la maîtrise du besoin en fonds de roulement.

Dès que l'on considère les frictions des marchés, les coûts de financement et de détresse financière, la détention de liquidité devient pertinente pour les entreprises contraintes financièrement ou plus exposées aux risques et débouche sur une politique optimale qui dépend de deux principaux facteurs : l'incertitude pesant sur les résultats futurs et la gestion des besoins de l'entreprise. Dou l'analyse du besoin en fonds de roulement.

## **II.2 La maîtrise du besoin en fonds de roulement et son impact sur la rentabilité économique**

La compréhension et la maîtrise du besoin en fonds de roulement est un point clé en gestion d'entreprise. L'objectif étant de minimiser le besoin en fonds de roulement de l'entreprise, calculer le BFR est ainsi déterminant car il conditionne les fluctuations de trésorerie que peut connaître une entreprise. Par ailleurs de nombreux auteurs affirment que la structure financière des PME dominée par les dettes à court terme. Ce qui dénote de la politique des entreprises dans le choix des ressources ou besoins de financements.

### **II.2.1 Les composantes du besoin en fonds de roulement**

Selon Bobot et Voyenne (2007), le besoin en fonds de roulement est un besoin financier qui résulte du décalage entre les sorties et entrées d'argent provoqué par l'exploitation de l'entreprise. Les composantes du besoin en fonds de roulement sont liées pour la plupart à l'exploitation de l'entreprise. Toutefois, une analyse plus affinée peut conduire à une rigueur des éléments du besoin en fonds de roulement (BFR).

#### **II.2.1.1 Le Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation (BFRE)**

Les éléments du Besoin en Fonds de Roulement strictement liées à l'exploitation correspondent aux grandeurs de l'actif et du passif qui influence les opérations

D'approvisionnement, de production, de stockage et de vente de l'entreprise. Ce sont plus précisément les emplois d'exploitation (les stocks, les créances sur les clients) et les ressources d'exploitation (les dettes contractées par l'entreprise à l'égard de ses fournisseurs). Le BFRE est la composante la plus importante du BFR. Cependant, il existe à côté du BFRE un Besoin en Fonds de Roulement qui est hors activité d'exploitation.

### **II.2.1.2 Le Besoin en Fonds de Roulement Hors Activité Ordinaire (BFRHAO)**

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation ne varie pas avec l'activité de l'entreprise. Il concerne très souvent les opérations d'investissement, de financement et de répartition dont le solde donne lieu, dans la plupart des cas à une amélioration du BFR né du cycle d'exploitation. Les éléments du BFRE correspondent à des composantes d'actif et passif qui sont influencées par l'activité courante de l'entreprise sans être strictement inscrites dans le cycle d'exploitation. Ils comprennent : les emplois circulants hors activités (les créances divers, les valeurs mobilières de placement, les charges constatées d'avances hors exploitation et les ressources circulants hors exploitation (les dettes diverses, les dettes sur immobilisations et comptes rattachés, les dettes fiscales et sociales).

### **II.2.2- approche théorique du besoin en fonds de roulement sur la rentabilité économique**

L'évolution de ma trésorerie étant liée à celle du cycle d'exploitation de l'entreprise, la première action à entreprendre lorsque l'entreprise connaît un découvert permanent est d'agir sur les éléments de son BFR. Cette étude démontrent une influence significative de la variation du besoin en fonds de roulement sur la rentabilité de l'entreprise, mais également de la variation de chacun des trois items principaux composant le besoin en fonds de roulement : les créances clients, les stocks et les dettes fournisseurs. Les dirigeants peuvent donc maximiser la valeur de leur entreprise en réduisant leur BFR à un niveau acceptable toutefois la combinaison d'actions à mener sur ses trois composantes principales dépend du niveau cible de chacune de ces composantes, niveau spécifique à chaque entreprise, DHIEUX (2012).

### **II.2.2.1- Gestion des stocks**

La constitution des stocks pour une entreprise est intéressante, est mal nécessaire et « la gestion des stocks est la recherche du moindre mal, car gérer un stock, c'est chercher à réaliser un juste équilibre entre les avantages découlant des préventions des fluctuations et autres ruptures éventuelles et la charges financière résultant de la possession de ce stock » Bilongo, et al (1990). Dans l'optique du BFR, la gestion des stocks consiste en toutes les mesures tendant à réduire leur importance de façon à favoriser leur rotation régulière et rapide, car la détention d'un stock important engendre des coûts qui sont à l'origine des besoins à financer. Compte tenu de la part prépondérante que les stocks occupent dans les besoins financier, un effort constant doit être fait pour optimiser leur niveau en fonction du volume d'activité, du délai d'écoulement normal propre à la profession. La mise en place d'une procédure de contrôle des stocks devrait aboutir à l'accélération de leur rotation.

### **II.2.2.2- Gestion de la clientèle et des fournisseurs**

Concernant les créances les PME, sont assez souples avec les clients. En effet, elles font souvent des actions de relance après l'échéance fixée mais n'ont pas de réelles politiques de recouvrement. En d'autres termes, elles n'ont pas de politique d'éradication des causes de litiges avec leurs clients. Compte tenu de l'allègement important du besoin de financement qui découle des crédits obtenus des fournisseurs, l'entreprise a intérêt à rechercher chaque fois que les délais de règlement soient les plus longs possibles, que les délais qu'elle accorde aux clients.

Chatterjee (2010) étudie l'impact de la gestion du besoin en fonds de roulement sur la rentabilité des sociétés. Lorsque le cycle d'exploitation augmente, la rentabilité des entreprises diminue, et les managers peuvent créer de la valeur pour les actionnaires en réduisant le cycle d'exploitation. En outre, l'auteur met en évidence trois relations importantes : une relation négative entre la liquidité et la rentabilité, une relation positive entre la taille et la rentabilité, et une relation négative entre la dette utilisée et la rentabilité. Les résultats suggèrent que les dirigeants peuvent accroître la rentabilité des entreprises en réduisant le nombre de jours de crédit clients et de stockage, et les entreprises les moins rentables devraient attendre pour régler leurs fournisseurs.

Kieschnick et al. (2011) explorent la relation entre la gestion de celui-ci et la valeur de l'entreprise. Cette sous valorisation est influencée par les prévisions de ventes futures, le

ratio d'endettement, les contraintes financières, le risque de faillite et les anticipations concernant l'inflation. Ils montrent qu'une hausse des crédits aux clients est mieux valorisée qu'une hausse des stocks. Contrairement à l'utilisation de dette à long terme, l'utilisation du Crédit commercial ne diminue pas considérablement la richesse des actionnaires.

#### □ La **maitrise des frais financiers**

Elle se démarque très peu du contrôle des conditions de banque négociées, cet objectif ne peut être efficacement atteint que par une action qui vise la réduction des frais financiers supportés par l'entreprise.

La réduction des frais financiers : le trésorier a le devoir d'imaginer et de monter toutes les sources de financement possibles, tout en évaluant les risques de contrepartie, de taux de change. L'entreprise pour financer entre autre son cycle d'exploitation ; sa croissance ; ses investissements ; ses éventuelles difficultés financières, elle dispose d'une panoplie de types de financement : Le financement par fonds propres qui regroupent la capacité d'autofinancement, les cessions d'éléments de l'actif immobilisé et l'augmentation du capital ; Les financements par les quasi-fonds propres essentiellement les titres participatifs et les prêts participatifs ; Les financements par endettement avec les emprunts auprès des Établissements de crédit et de crédit-bail

#### □ **Amélioration du résultat financier**

Les deux objectifs qui sous-tendent la gestion de trésorerie sont la solvabilité et la rentabilité. Dans le choix d'un financement, l'entreprise cherche à rendre minimal le coût global tout en étant à la quête du placement le plus rentable. Ainsi, la gestion de la trésorerie recherche de façon concrète l'amélioration du résultat financier, c'est-à-dire la réduction maximale des frais financiers et l'augmentation des produits financiers. C'est cette quête qui inspire les négociations avec les banques de manière à améliorer la rentabilité de l'entreprise et à alléger le poids de l'endettement.

Nous venons de démontrer dans ce chapitre d'une part le lien entre la détention de liquidité et la rentabilité financière et d'autre part le lien entre la maitrise du besoin en fonds de roulement et la rentabilité économique. Tout travail de recherche part d'un problème dont la résolution passe par une méthodologie.

Ce chapitre qui s'achève nous a permis de présenter le lien théorique qui existe entre la gestion de la trésorerie et la performance financière. Tout au long de ce chapitre, nous avons présenté les fondements théoriques de la gestion de la trésorerie, ainsi que la relation entre la gestion de la trésorerie et la performance financière.

A l'épilogue de cette partie, où l'ambition était de présenter le cadre théorique de la gestion de la trésorerie et la performance financière. Ainsi, nous avons présenté en chapitre I le cadre conceptuel de la gestion de la trésorerie et de la performance financière et en chapitre II nous avons présenté le lien théorique entre la gestion de la trésorerie et la performance financière.

Pour progresser, nous allons présenter la seconde qui consiste à évaluer L'influence de la gestion de la trésorerie sur la performance financière.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**EVALUATION DE L'INFLUENCE DE LA  
GESTION DE LA TRESORERIE SUR LA  
PERFORMANCE FINANCIERE**

Dans cette partie de notre recherche, il s'agira d'apprécier à partir des données que nous avons pu collecter, l'influence de la gestion de la trésorerie sur la performance financière des PME. Cette vérification se fera par une descente sur le terrain, afin de confirmer ou alors d'infirmer ce qui a été énoncé comme hypothèse dans la revue de la littérature. Ceci nous permettra donc de connaître si les entreprises mettent beaucoup plus l'accent sur la gestion de leur trésorerie afin d'assurer leur survie. Il sera alors question dans le chapitre III de présenter les secteurs d'activités des PME sur le territoire national comparativement à d'autres types d'entreprises et les aspects méthodologique de la recherche de la recherche et dans le chapitre IV, de présenter les résultats tout en proposant quelques mesures permettant de bonifier la situation.

## **CHAPITRE III : PRESENTATION DU TERRAIN D'ETUDE ET CANEVAS METHODOLOGIQUE**

Un travail de recherche part d'un problème dont la résolution passe par une méthodologie rigoureusement déployée. La méthodologie apparaît comme un système de règles permettant de choisir les outils adaptés à l'analyse. C'est l'ensemble des considérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre la réalité qu'elle poursuit, la démontre ou la vérifie. L'approche que privilégie le chercheur dépend de sa manière de voir et d'aborder les phénomènes qui reflètent ses croyances fondamentales quant à la nature de la société. Dans ce chapitre nous présenterons les PME camerounaise (section 1). Et canevas méthodologique (section 2).

### **SECTION I : PRESENTATION DE LA PME**

Dans cette section, il sera question pour nous de présenter la PME notamment sa définition, son rôle et ses caractéristiques et analyser la structure de financement des PME.

#### **I.1 Définition de la PME**

Dans cette partie nous allons présenter la PME suivant approches notamment L'approche littéraire et l'approche camerounaise.

##### **I.1.1 Les approches littéraires de la PME.**

Plusieurs définitions se rapprochent à la notion de PME. Certaines définitions se reposent soit sur les critères qualitatifs soit sur des critères quantitatifs. Le rapport de Bolton de (1971) qui fut à l'origine de la réconciliation des PME retient trois critères qualitatifs qui sont : Les PME détiennent une part relativement petite de marché, Les PME sont gérées de manière personnelle par le propriétaire. C'est ainsi que la confédération générale des PME en France fournit dans l'article 2 de ses statuts les définitions suivantes de la PME : (les petites et moyennes entreprises sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprise assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de

L'entreprise quelle que soit sa forme juridique). La propriété du patrimoine social est le fait d'un homme ou de sa famille, ce qui se traduit le plus souvent par une confusion de patrimoine. Les PME sont indépendantes c'est-à-dire qu'il n'existe pas de contrôle extérieur.

### **I.1.2 Les approches camerounaises de la PME**

Le caractère hétéroclite des PME camerounaises ne facilite par leur définition. Au Cameroun il n'existe pas une définition officielle et harmonisée de la PME. L'une des difficultés concernant sa définition est d'en dessiner un contour précis, qui rende compte des spécificités du contexte socio-économique. C'est ainsi qu'il existe plusieurs définitions de la PME selon les organismes qui interviennent dans la promotion ou le financement des PME. En générale, les PME désignent les entreprises de taille modeste. Dans une étude réalisée pour la formulation d'un directeur de développement des PME camerounaises, le Japon international coopération définit la PME comme « une entreprise de moins de 150 employés, en excluant les filiales d'entreprises étrangères » on peut aussi noter les définitions des organismes suivants :

- **La PME selon le code des investissements**

La loi n°84/03 du 04 juillet 1984 et l'ordonnance n°90/007 du 08 septembre 1990 définissent la PME camerounaises comme « toute entreprise qui satisfait aux conditions générales ainsi qu'à d'autres à savoir : la création d'emplois permanents pour les camerounais, à concurrence d'un emploi par tranche inférieur à 5 millions F CFA programmés par l'entreprise. Le niveau d'investissement doit être inférieur ou égal à 1 milliards et demi de F CFA. La participation des nationaux au capital à concurrence de 65% au moins ».

- **La PME selon le conseil économique et social**

Le conseil économique et social entre la petite et la moyenne entreprise, ainsi, la petite entreprise est une entreprise aux capitaux et dirigeants camerounais disposant de moyens économiques réduit, employant au plus 10 personnes avec des investissements inférieurs à 20 millions de F CFA, la moyenne entreprise dont le nombre de salariés est supérieur à 10 et ne dépasse pas 100, le chiffre d'affaire n'excède pas 1 milliards et demi de F CFA.

- **Définition de la PME selon le FOGAPE**

Le FOGAPE définit la PME comme étant toute entreprise présentant les différentes caractéristiques suivantes :

- La détention du capital à hauteur de 51% par les nationaux
- La nationalité camerounaise de ses dirigeants
- Le chiffre d'affaire n'excède pas le milliard de F CFA
- Le montant des encaissements de crédit à court terme par caisse qui est inférieur à 200 millions

- **Définition de la PME selon la BEAC**

La BEAC qui retient les critères ci-après :

- La détention du capital à hauteur de 51% par les nationaux
- Le chiffre d'affaire est inférieur à 500 millions
- Les fonds propres n'excédant pas 100 millions de F CFA
- Les encours de crédit par caisse inférieur à 100 millions de F CFA.

- **Selon le ministère de l'économie**

Le forum international sur la PME en Afrique tenu Cotonou au Bénin en 2005 et, ayant regroupé les pays de l'Afrique l'ouest et ceux de l'Afrique centrale a fait le constat du grand flou quant à la définition homogène de la PME en Afrique dans ce sens qu'une « définition formelle de la PME, qui permettrait son identification et sa reconnaissance par l'environnement et qui pourrait servir de base pour des politiques et des stratégies nationales et régionales, ainsi que pour des partenariats, soit n'existe pas, soit n'est pas complète, soit est trop large et englobe toutes les entreprises, soit manque d'harmonisation». Cependant, le gouvernement du Cameroun et plusieurs organismes essayent de trouver la définition idoine de la PME.

C'est ainsi que dans une étude réalisée pour la formulation d'un Plan Directeur de Développement des PME au Cameroun en 2007, la Jappant International Coopération Agency (JICA) dans son rapport final définit la PME comme « une entreprise de moins de 150 employés, en excluant les filiales d'entreprises étrangères, les entreprises étatiques, les entreprises issues de la privatisation d'anciennes entreprises étatiques ». Tandis que pour la Banque des États de l'Afrique Centrale (BEAC), la PME nationale ici en l'occurrence camerounaise, est toute entreprise dont la majorité des capitaux et les dirigeants sont

nationaux, le chiffre d'affaires y étant inférieur ou égal à 500 millions de FCFA, les fonds propres ne dépassant pas 100 millions de FCFA, et les encours de crédit par caisse à court terme ne dépassant pas 100 millions de FCFA. Le Cameroun adopte une typologie semblable à celle de l'UE. Toutefois des différences se situent au niveau de la taille et du chiffre d'affaires. La loi no 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun, définit les Très Petites Entreprises (TPE), les Petites Entreprises (PE) et les Moyennes Entreprises (ME) de manière suivante:

- La Très Petite Entreprise est une entreprise qui emploie au plus cinq personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excède pas quinze (15) millions de francs CFA.
- La Petite Entreprise est une entreprise qui emploie entre six (06) et vingt (20) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes est supérieur à quinze (15) millions de francs CFA, et n'excède pas cent (100) millions de francs CFA.
- La Moyenne Entreprise est quant à elle une entreprise qui emploie entre vingt-et-un (21) et cent (100) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes est supérieur à cent (100) millions de francs CFA et n'excède pas un (01) milliard de francs CFA.

Cette typologie des PME camerounaises est présentée dans le tableau, soit la ventilation des PME camerounaises par effectifs et par chiffre d'affaire.

**Tableau 2: typologie des PME Camerounaises**

	EFFECTIFS	chiffres d'affaires
TPE (très petite entreprise)	1 – 5	Maximum 14,999 millions de FCFA HT
PE (petite entreprise)	6 – 20	15- 20,999 millions de FCFA HT
ME (moyenne entreprise)	21 -100	21 millions et 1 milliard de FCFA HT

Source: Espace PME Cameroun

- **Selon le MINPMEESA**

La définition de la PME standard est encore à établir dans le cas du Cameroun. Le MINPMEESA est dans le processus de formulation de la Stratégie du Ministère, et l'établissement de la définition standard qui inclut celle des PME, de l'artisanat et de l'économie Sociale est une partie de ce travail.

Dans le document intitulé (STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, DE L'ECONOMIE SOCIALE ET DE L'ARTISANAT) , on propose les définitions suivantes.

**Tableau 3: critères utilisés par le MINPMEESA pour définir la PME**

Catégorie Critères	Micro Entreprise	petite Entreprise	Moyenne Entreprise	grande Entreprise
Effectives Employés	0 – 5	5 – 20	20 – 50	Plus de 50
Investissement initial (FCFA)	Jusqu'à 200.000 de FCFA	Jusqu'à 500.000 de FCFA	jusqu'à un milliard	Plus d'un milliard
Chiffre d'affaires (FCFA)	jusqu'à 500 millions de FCFA	jusqu'à 500 millions de FCFA	jusqu'à un milliard	Plus d'un milliard

En outre, dans le cadre de la Loi sur l'artisanat, on observe que celle-ci concerne les entreprises à caractère artisanal (Décret présidentiel N° 2007/004) dont l'effectif du personnel (salarié) est égal ou inférieur à 10 employés et dont le montant du capital investi minimum est égal ou inférieur à 1 million de FCFA.

D'autre part, l'institut National de la Statistique (INS) utilise la classification suivante pour Les données statistiques concernant l'industrie.

- Grandes entreprises: Effectif du personnel égal ou supérieur à 51 employés
- Entreprises moyennes : Effectif du personnel compris entre 21 et 50 employés
- Petites entreprises : Effectif du personnel inférieur à 20 employés

## **I.2 Les caractéristiques des PME**

Selon l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), dans son journal officiel de mai 2003, « l'entreprise » est définie comme étant: Toute entité, indépendamment de sa forme juridique, exerçant une activité économique. Sont notamment considérées comme telles les entités exerçant une activité artisanale ou d'autres activités à titre individuel ou familial, les sociétés de personnes ou les associations qui exercent régulièrement une

activité

économique.

Pour Julien (1990), le concept PME se caractérise par :

- La taille réduite de l'organisation couplée d'une structure organisationnelle simple
- La centralisation de la gestion ; le pouvoir est essentiellement concentré au niveau du dirigeant.
- Une faible spécialisation caractérisée notamment par la polyvalence des tâches.
- Une stratégie intuitive ou formalisée.
- Un système d'information interne peu organisé et souvent plus ou moins informel.
- Un réseau externe d'information minimal.

Par ailleurs comme beaucoup de spécialistes, il considère qu'il est difficile de spécifier ce que sont les PME eu égard à : « l'extrême hétérogénéité qui existent entre elles, ainsi qu'une plus grande volatilité causée par une création constante et des disparitions en grand nombre dans les premières années d'existence ». Nonobstant cette difficulté, cet auteur fait une typologie des PME, en faisant une répartition des tailles d'entreprises selon le nombre d'employés. À cette typologie quantitative il y ajoute des typologies multicritères ou qualitatives. Ainsi on retrouve tour à tour la répartition selon le type de propriété, selon le type d'organisation, la stratégie poursuivie ou le potentiel de la firme. Cette répartition peut se décliner aussi selon l'organisation et la croissance ou le développement, et enfin on peut classer les PME selon les secteurs, les types ou les opportunités de marché Julien (2005). Cela est d'autant plus vrai que trois catégories émergent. On distingue tour à tour les toutes petites entreprises (TPE) dont l'effectif varie entre une à dix personnes, les petites entreprises (PE), ayant en leur sein entre dix et cinquante personnes, et enfin les entreprises dites moyennes (ME) avec un nombre d'employés dont l'estimation est comprise entre cinquante à deux cents personnes Marchesnay (1991). Cependant pour les TPE, un nombre croissant prospère en dessous de cinq à sept personnes. Tandis que pour les ME, certaines activités (BTP par exemple), la structure des moyennes entreprises subsiste au-delà Marchesnay (1991).

### **I.3 Rôle de la PME**

Les PME jouent un rôle assez important dans l'économie camerounaise à travers la Création et la distribution des revenus.

Si les grandes entreprises sont de prime abord dans l'économie camerounaise, la PME permet de contribuer à la croissance économique en participant à la création des emplois, création de la valeur ajoutée, en redistribuant les revenus aux différentes parties prenantes.

### ❖ **La création de l'emploi**

Le dynamisme économique est dû principalement à des investissements dans les domaines de l'industrie, il se trouve devant plusieurs contraintes (manques de ressources financières, coûts élevés). Afin de surmonter ces difficultés, il est judicieux de créer des petites filiales liées aux entreprises (externalisation), cette opération permettra de construire plusieurs unités pouvant répondre à la demande progressive de l'emploi en créant des postes permanents à moindre coûts.

### ❖ **Création de la valeur ajoutée**

La valeur ajoutée se mesure par la différence des biens vendus et ce qu'elle a dû acheter pour produire ces biens. Il est à noter par ailleurs que 45% de la valeur ajoutée et de l'emploi des pays développés proviennent des PME. Une politique économique en vue de la constitution de la promotion et du déploiement des PME est incontournable dès que l'on aspire au développement (INS/RGE 2016).

### ❖ **La distribution des revenus**

La valeur ajoutée par chaque PME recouvrera l'ensemble des rémunérations des services qui ont été rendus au cours du processus de production et au fonctionnement des administrations. La valeur ajoutée servira à rémunérer les services, la force de travail, le capital les moyens financiers (salaires, dividendes, intérêts); soit contribuer au fonctionnement des administrations en particulier en versant des impôts. Il est donc clair que l'entreprise quel que soit sa taille en créant de la valeur redistribue aux autres agents.

## **I.4 Analyse de la structure de financement des PME**

Dans le but de garantir leur développement et une utilisation optimale de leur activité, les PME ont besoin des capitaux apportés soit par les propriétaires, soit par les bailleurs de fonds, soit par l'entreprise elle-même. Ces capitaux sont généralement destinés au financement de plusieurs ordre de besoin dont : les besoins de financer l'implémentation, le besoin de financer le financement de l'activité, le besoin de financer le fond de roulement ordinaire et le besoin de financer les marchés spécifiques.

#### **I.4.1 Le besoin de financer l'implémentation**

Le capital disponible peut s'avérer insuffisant pour faire face aux investissements nécessaires pour le démarrage de l'activité d'où le besoin de recourir à d'autres sources sur la base de l'élaboration d'un plan d'affaires. Ce denier doit démontrer l'intérêt et la rentabilité de l'affaire. Ce besoin varie en fonction des fonds propres des promoteurs et de la nature de l'activité.

#### **I.4.2 Le besoin de financer le développement de l'activité**

La croissance de l'entraîne la nécessité de se doter de quelques moyens de plus en plus performants d'où un besoin de financer de nouvelles acquisitions permettant soit de renouveler les équipements, soit d'acquérir des équipements traditionnels. Ces investissements sont appelés immobilisations corporelles et incorporelles, ou encore emplois stables. Ceux-ci doivent être financés par les ressources stables qui s'avèrent généralement insuffisant dans les PME. Pour cela les PME devraient être amenée à recourir au financement extérieur. Les investissements nécessitent des financements importants et de durée relativement longue.

#### **I.4.3 Le besoin de financer le besoin en de roulement**

Il s'agit du financement de l'activité courante. Les entrées de trésorerie ne correspondent pas souvent avec le cycle des décaissements pour le financement normal de l'entreprise et conduit à un besoin ponctuel de trésorerie. Ce besoin est appelé « besoin en fonds de roulement (BFR) ». en effet, l'activité de l'entreprise conduit en un cycle qui reproduit les opérations d'approvisionnement, de production et de distribution de façon permanente et continue, entraînant non seulement l'existence des actifs dits circulants (ou cycliques) constitués des stocks et des créances, mais aussi des ressources dites circulantes constitués des crédits envers les fournisseurs et autres. Deux situations peuvent se présenter :

- ✓ Emplois cycliques < ressources cycliques, alors il y'a capacité de financement cyclique
- ✓ Ressources cycliques < emplois cycliques, alors il y «a besoin de financement cyclique

Le besoin en fond de roulement est donc le besoin de financement induit par le cycle d'exploitation de l'entreprise. Il correspond à une avance de fond que l'entreprise doit effectuer de façon renouvelée en capital circulant ; ce qui contraint l'entreprise à rechercher les sources de fond assez stable pour faire à cette contrainte sans cesse reproduite par l'activité courante (Cohen, 1987). Le financement du besoin en fond de roulement peut être effectué soit grâce à l'utilisation des capitaux permanents constituant le fond de roulement net, soit grâce à l'appel récurrent à des sources de trésorerie d'origine bancaire.

#### **I.4.4 Le besoin de financer les marchés spécifiques**

La réalisation des consommateurs implique que l'entreprise doit disposer des ressources financières au préalable. Il se compose de deux marchés : le marché monétaire (sur lequel les institutions financières se refinancent en monnaie centrale) et le marché financier (c'est-à-dire marché des valeurs mobilières de placement : actions et obligations). Le marché financier se compose du premier marché où sont émis les titres nouveaux et du second marché (la bourse) où s'échangent les titres déjà émis.

## **SECTION II: MÉTHODES D'ANALYSE.**

Etymologiquement, la méthode signifie un chemin vers un objectif. Les techniques sont les matériaux du chemin. La méthode est un ensemble rationnellement coordonné de technique en vue d'atteindre un objectif. La fonction de la méthode est d'assurer l'adéquation des techniques aux objectifs. Il est nécessaire de faire connaître la méthode suivie pour l'élaboration de la recherche. Cette méthodologie nous a permis d'agir d'une façon objective et scientifique. Elle a rendue plus facile la collecte des données, la conduite des analyses et les suggestions dans l'amélioration de la gestion de la trésorerie et la performance financière.

Il sera question pour nous dans cette section de présenter les outils statistique et d'analyse qui nous permettrons de formuler des résultats au chapitre suivant. Nous discuterons de la méthode de collecte des données, nous présenterons le questionnaire ainsi que les logiciels utilisées, et enfin nous présenterons quelques caractéristiques sociodémographiques.

## **II.1 méthodes de collecte des données.**

Ce travail, réalisé dans auprès des PME de la ville de Yaoundé et Ebolawa, analyse la relation entre gestion de la trésorerie et la performance de ces dernières. A partir des techniques d'échantillonnage aléatoire, 45 employés issus des différentes PME rencontrées ont été sélectionnés.

Les analyses statistiques ont été faite à l'aide de deux logiciels : CSPRO et STATA 14.0. CSPRO a été utilisé pour effectuer le masque de saisi, saisir les données et générer la base de données. STATA a été utilisé pour faire des analyses statistiques et les tests de corrélation.

Dans un premier temps, nous présentons les caractéristiques sociodémographiques des répondants de notre échantillon sous forme de graphiques, nous présentons ensuite la pratique de la gestion de la trésorerie sur la performance des PME, la taille de l'échantillon et la présentation du questionnaire.

- Taille de l'échantillon et présentation du questionnaire.

### **Taille de l'échantillon.**

Dans le cadre de la réalisation de cette étude nous avons eu comme taille de l'échantillon Définitive 64 répondants.

### **Présentation du questionnaire et population cible.**

Le questionnaire que nous avons administré fait état de vingt-deux questions et comprenait trois parties : Les caractéristiques du répondant, le contrôle de la trésorerie dans la structure et enfin la notion de performance.

- ❖ Les caractéristiques du répondant.

A ce niveau l'objectif était de pouvoir identifier tous les éléments pouvant nous permettre ou nous renseigner sur l'enquête. Pour y arriver nous avons posé les questions sur les points tel que le lieu le genre (sexe), le statut matrimonial, l'âge, et sur le niveau d'éducation la branche d'activité et le nombre de personne que compte la PME.

- ❖ Contrôle de gestion de la trésorerie dans la structure.

A ce niveau pour appréhender cet autre point nous avons posé des questions de savoir si les répondants avaient connaissance du concept de gestion de la trésorerie, prendre leur point de vue sur son importance et son opérationnalisation au niveau des PME. Ensuite il a été question pour nous prendre des informations sur le principal garant de cette stratégie au niveau des PME.

- ❖ Notion de performance.

Rendu à ce niveau de notre questionnaire, nous nous sommes intéressés à la notion de performance au niveau de la PME. Il s'agissait tout d'abord de vérifier si les individus de notre échantillon connaissaient la notion de performance, ensuite à quoi cela renvoyait selon eux et enfin voir la relation entre gestion de la trésorerie et performance.

- Présentation du modèle utilisé.

Pour mener à bien notre étude nous aurons recours à deux éléments. Le premier portera sur la statistique descriptive des variables le second quant à lui portera sur les tests de corrélation entre les variables pour définir si ces derniers ont une quelconque liaison ou non.

### **II.1.1 Analyse descriptive.**

Les données que nous utiliserons dans le cadre de notre analyse sont issues d'un questionnaire dont la cible gestion de la trésorerie et performance des PME. Les données seront la résultante combinée de variables qualitatives. Qualitatives car elles ressortent les caractéristiques socio démographiques qui sont l'âge, le sexe, le genre, statut matrimonial et le niveau d'éducation.

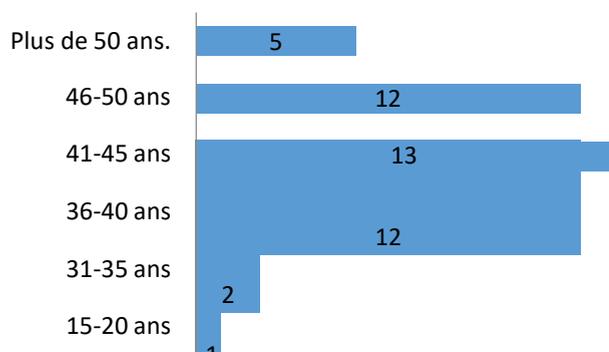
### **II.1.2 Présentation des variables sociodémographiques.**

Les variables explicatives du modèle concernent les caractéristiques socio démographiques du Répondant (âge, statut matrimonial, sexe, l'éducation, des répondants).

- Tranche d'âge des répondants.

La figure ci-dessus nous donne des informations sur les différentes tranches d'âge des individus qui composent notre échantillon. Il ressort de cette dernière que la plus grande proportion de notre échantillon est composée d'individus donc la tranche d'âge est comprise entre 41-45 ans (13), ensuite concomitamment les individus donc la tranche d'âge est comprise entre 36-40 ans (12) et 46-50 ans (12). Ensuite ceux qui ont une tranche d'âge de plus de 50ans (5), enfin les 31-35 ans (2) et les 15-20 ans (1).

### 1. Figure 1 Tranche d'âge des répondants

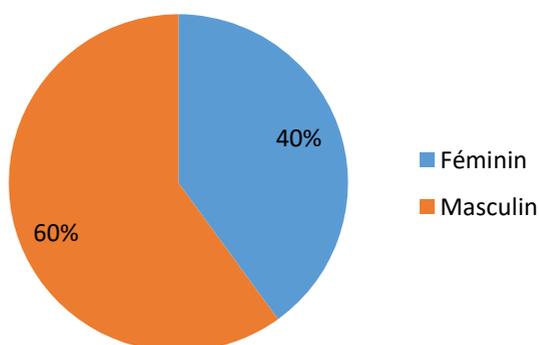


Source : L'auteur.

- La nature du sexe des répondants.

Au regard des informations contenu au niveau de la figure ci-dessus, nous constatons que la majeure partie de notre échantillon est composée homme (60%) et les femmes représentent 40% de notre échantillon.

### Figure 2 Sexe des répondants.

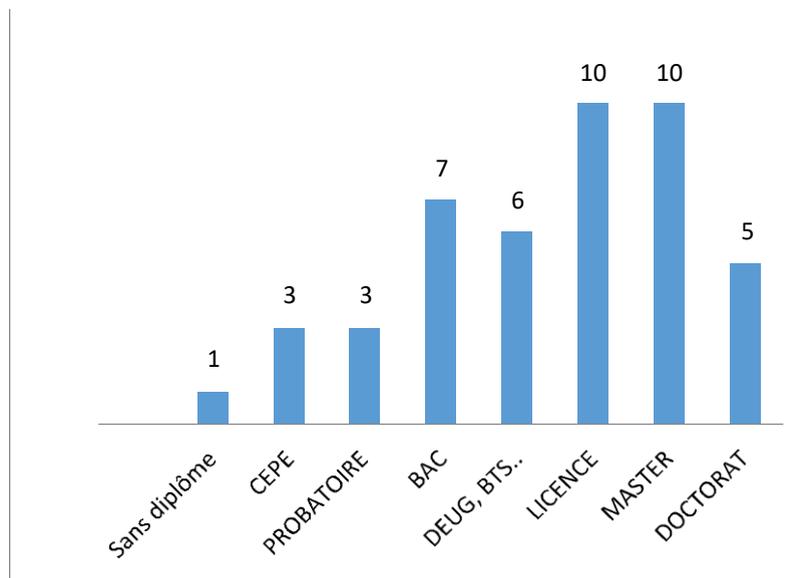


Source : L'auteur.

- Diplôme des répondants.

La figure ci-dessus nous donne les informations sur les diplômes détenus par les individus de notre échantillon. Il ressort que les individus ont majoritairement la Licence (10) le Master (10), ensuite le Baccalauréat (7) le Deug (6). Suivie par le Doctorat (5) le CEPE (3) et le Probatoire (3) et enfin Les sans diplômes (1).

**Figure 3 Diplôme des répondants.**

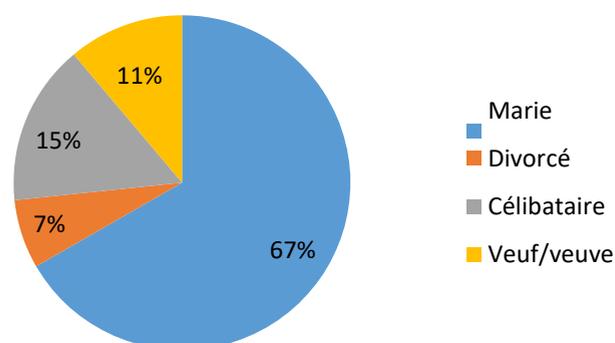


Source : L'auteur.

- Le statut matrimonial.

Le statut matrimonial des individus de notre échantillon est représenté par la figure ci-dessous. Au regard de cette dernière nous constatons que la majeure partie des individus de notre échantillon soit 67% sont marié, 15% sont célibataire. Toutefois 11% des individus de notre échantillon sont Veuf ou veuve et 7% sont divorcé.

**Figure 4 Statut matrimonial**

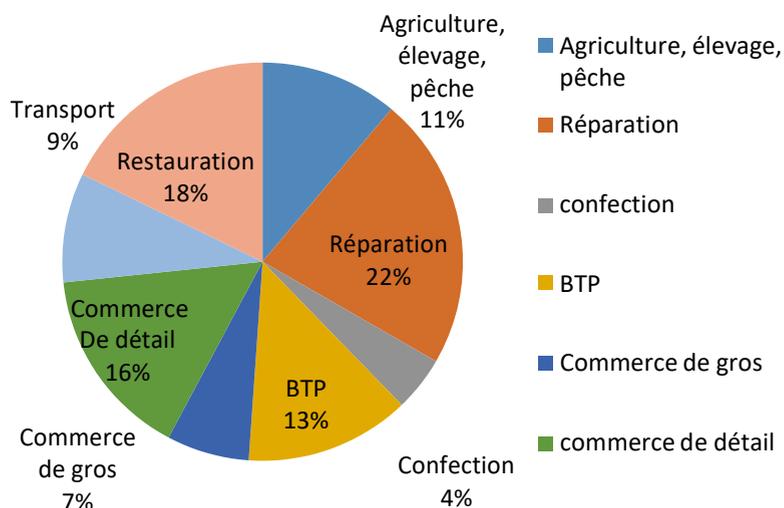


Source : L'auteur.

- Branche d'activité.

Les branches d'activité des différents PME enquêtés sont représentées au niveau de la figure ci-dessus. Nous constatons que la réparation (22%) est la plus représentative, ensuite la restauration (18%), le commerce de détail (16%) les BTP (13%), l'agriculture, l'élevage et la pêche (11%), le transport (9%) suivie par le commerce de détail (7%) et la confection 4%.

**Figure 5 Branche d'activité.**



Source : L'auteur.

- Effectifs de la PME.

Il ressort des informations contenues au niveau du tableau ci-dessus que la majeure partie de notre échantillon est composé des PME qui ont en leur sein entre 6-10 (21) employés, ensuite ceux qui ont entre 11-15 employés (11), 16-20 employés (5) et plus de 20 personnes (8).

**Tableau 4 : Effectif des PME**

Effectifs des PME	Effectifs	Percent	Cum.
6-10	21	46.67	46.67
11-15	11	24.44	71.11
16-20	5	11.11	82.22
plus de 20 personnes	8	17.78	100.00
Total	45	100.00	

Nous venons de décrire les différents facteurs ayant contribué au choix de la démarche méthodologique dont nous avons opté pour notre travail. Le but de la recherche étant De montrer l'influence de la gestion de la trésorerie sur la performance financière nous avons opté pour une approche quantitative. D'autre part, notre travail a pour base une revue de la littérature qui a permis de formuler les hypothèses qui sont testées à partir des informations recueillies auprès d'un échantillon extrait de la population ; d'O une démarche hypothético déductible. La description que nous donnons enfin de certaines informations essentielles issues de notre échantillon est une brèche qui nous mène vers le chapitre où il est question d'évaluer l'influence de la gestion de la trésorerie sur la performance financière et de tester les hypothèses que nous avons formulées.

## **CHAPITRE IV : ANALYSE, INTERPRETATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS**

Dans ce chapitre, nous présenterons dans la première section la place de la gestion de la trésorerie au niveau de la PME, ensuite nous discuterons sur la notion de performance. Dans la section 2 nous discuterons du lien entre la gestion de la trésorerie et la performance des PME.

### **SECTION I : GESTION DE LA TRESORERIE ET NOTION DE PERFORMANCE.**

Dans cette section nous nous appesantirons sur les notions de gestion de la trésorerie et la notion de performance dans le contexte de la PME. Cet état des lieux faits nous permettrons de poser les bases de notre analyse.

#### **I.1 Gestion de la trésorerie.**

La gestion de la trésorerie est un concept fondamental pour toute structure. En effet une bonne gestion de la trésorerie permet à la structure d'accroître sa rentabilité et de se maintenir dans le paysage entrepreneurial.

##### **I.1.1 Connaissance de la notion de la gestion de la trésorerie.**

Le tableau ci-dessous nous donne les informations concernant la connaissance de la notion de la gestion de la trésorerie par les employés de la PME. Nous constatons que 88.89% des individus estime connaître la notion de la gestion de la trésorerie, toutefois 11.11% des individus déclare ne pas connaître la notion de la gestion de la trésorerie. Ces statistiques nous font comprendre que la majeure partie des employés de la PME connaissent la notion de gestion de la trésorerie.

**Tableau 5 Notion de gestion de trésorerie.**

Connaissance de la notion de gestion de la trésorerie	Effectifs	Pourcentage
Oui	40	88.89
Non	5	11.11
Total	45	100.00

Source : L'auteur.

### **I.1.2 Nécessité de la gestion de la trésorerie du point de vue des employés des PME.**

Le tableau ci-dessus nous donne les informations sur l'importance que peut avoir la gestion de la trésorerie sur les PME du point de vue des employés. Il ressort que la majeure partie des employés (88.89%) des PME estiment que la gestion de la trésorerie est un élément nécessaire, par contre 11.11% des employés estime le contraire.

**Tableau 6 Nécessité de la gestion de la trésorerie.**

Nécessité de la gestion de la trésorerie	Effectifs	Pourcentage
Oui	40	88.89
Non	5	11.11
Total	45	100.00

Source : L'auteur.

### **I.1.3 Présence d'un service de trésorerie.**

La présence d'un service de trésorerie au sein d'une structure montre l'importance de cette dernière pour cette structure. Dans le cadre de notre échantillon nous constatons que 77.78% des PME estiment qu'il existe un service de trésorerie dans leur PME, toutefois 22.22% estime qu'il n'existe pas de service de la trésorerie dans leur PME.

**Tableau 7 Présence d'un service de trésorerie.**

Présence d'un service de trésorerie	Effectifs	Pourcentage
Oui	35	77.78
Non	10	22.22
Total	45	100.00

Source : L'auteur.

#### **I.1.4 Principale Tâche assurée par la trésorerie.**

Le tableau ci-dessus nous donne les éléments concernant la principale tâche assurée par la trésorerie. Il ressort des différentes réponses que le contrôle est la principale tâche assurée par la trésorerie (53.33%) ensuite le conseiller (15.56%) et la prévision (31%).

**Tableau 8 Principale tâche assurée par la trésorerie.**

Principale tâche assurée par la trésorerie	Effectifs	Pourcentage
Contrôler	24	53.33
Conseiller	7	15.56
Prévision	14	31.11
Total	45	100.00

Source : L'auteur

#### **I.1.5 Le responsable du contrôle de la trésorerie.**

Le tableau ci-dessus nous donne les informations sur la personne responsable du contrôle de trésorerie au niveau des PME étudiées. Il ressort de ce dernier que pour 53.33% des répondants, le contrôle de la trésorerie est assuré le comptable, 28.89% estime que c'est le contrôleur de gestion et 17.78% estime que c'est le dirigeant en personne.

**Tableau 9 Responsable du contrôle de gestion.**

Responsable du contrôle de la trésorerie	Effectifs	Pourcentage
contrôleur de gestion	13	28.89
Comptable	24	53.33
Dirigeant	8	17.78
Total	45	100.00

Source : L'auteur.

### **I.1.6 Relation entre le contrôle de la trésorerie et les différents services dans l'organisation.**

Le tableau ci-dessus nous donne les informations sur la relation entre le contrôle de la trésorerie et les différentes organisations de la PME. Il ressort de ce dernier que pour 66.67% des Employés estiment qu'il existe une relation entre le contrôle de trésorerie et les différentes Organisations de la PME, toutefois, 33.33% des employés estiment qu'il n'existe pas de relation Entre le contrôle de trésorerie et les différentes organisations de la PME.

**Tableau 10 Relation entre contrôle de trésorerie et les différents organisations.**

Relation contrôle de trésorerie et les différentes organisations	Effectifs	Pourcentage
Oui	30	66.67
Non	15	33.33
Total	45	100.00

Source : L'auteur.

## **I.2 Notion de performance.**

La performance est un concept multidimensionnel, il peut prendre en compte plusieurs aspects humains, économiques, financières... Dans le cadre de cette étude nous nous appesantirons sur la performance financière. Il est donc question au préalable de circonscrire la notion de performance dans le cadre de notre étude.

### **I.2.1 connaissance de la notion de performance.**

La connaissance de la notion de performance est importante pour la suite de notre analyse. Dans le cadre de cette étude nous avons demandé aux répondants s'ils connaissent la notion de performance. Il ressort du tableau ci-dessus que 88.89% des employés des PME estime connaître

La notion de performance toutefois, 11.11% des employés disent ne pas connaître la notion de performance.

**Tableau 11 notion de performance.**

Avez-vous déjà entendu parler de la notion de performance	Effectifs	Pourcentage
Oui	40	88.89
Non	5	11.11
Total	45	100.00

Source : L'auteur.

### **I.2 .2 Référence de la performance au sein des PME.**

Au regard des éléments du tableau ci-dessus, nous constatons que les employés perçoivent la performance majoritairement comme l'atteinte des objectifs visés (53.33%), pour d'autres c'est le maximum de rentabilité atteint (33.33%) et enfin la qualité moyenne obtenu (13.33%).

**Tableau 12 Performance en organisation.**

Performance en organisation	Effectifs	Pourcentage
les objectifs visés sont atteints	24	53.33
le maximum de rentabilité atteint avec	15	33.33
la qualité moyenne obtenu avec un coup	6	13.33
Total	45	100.00

Source : L'auteur.

### **I.2.3 Outils de contrôle.**

Les outils de contrôle les plus utilisés au niveau des PME sont repartie au niveau du tableau ci-dessus. Constatons que la comptabilité générale est l'outil le plus utilisé (26.67%), suivi par le tableau de bord (28.89%) la comptabilité analytique (22.22%) et la gestion budgétaire (22.22%).

**Tableau 1 outils de contrôle**

Les outils du contrôle de gestion les plus utilisées	Effectifs	Pourcentage
la comptabilité générale	12	26.67
la comptabilité analytique	10	22.22
la gestion budgétaire	10	22.22
le tableau de bord	13	28.89
Total	45	100.00

Source : L'auteur.

### **1.2.3 Outils permettant d'atteindre la performance.**

Il ressort du tableau ci-dessus que selon les employés des différentes PME de notre échantillon le principal outil a mêmes de piloter la performance des PME est la trésorerie (48.89%), ensuite le tableau de bord (42.22%) et enfin la gestion budgétaire 8.89%.

**Tableau 2 L'outil le plus efficace pour piloter la performance.**

L'outil le plus efficace pour piloter la performance	Effectifs	Pourcentage
le tableau de bord	19	42.22
la trésorerie	22	48.89
la gestion budgétaire	4	8.89
Total	45	100.00

Source : L'auteur.

### **1.2.4 Contrôle de trésorerie et performance.**

Au regard des éléments contenu au niveau du tableau ci-dessus, nous constatons que le contrôle de la trésorerie accroît la performance des PME. En effet 84.44% des individus de notre échantillon sont unanime sur ce fait, toutefois, 15.56% des individus de notre échantillon ne sont pas du même avis.

**Tableau 3 Contrôle de trésorerie et performance**

Contrôle de trésorerie et performance	Effectifs	Pourcentage
Oui	38	84.44
Non	7	15.56
Total	45	100.00

Source : L'auteur.

### **I.2.5 Efficacité contrôle de trésorerie et performance**

D'après les statistiques contenues au niveau du tableau ci-dessus, nous constatons que l'efficacité du contrôle de la trésorerie qui crée la performance impacte le plus sur le pilotage de l'efficacité et l'efficience 7 3.33% des répondants y sont d'avis, pour 8.89% d'entre eux c'est l'adaptation aux problèmes de gestion enfin 2.22% considère l'impact sur le pilotage de la valeur.

**Tableau 4 Efficacité contrôle de trésorerie et performance**

Efficacité contrôle de trésorerie et performance	Effectifs.	Pourcentage
le pilotage de l'efficacité et de l'efficience	33	73.33
l'adaptation aux problèmes de gestion	4	8.89
le pilotage de la valeur	1	2.22
le pilotage de l'organisation.	7	15.56
Total	45	100.00

Source : L'auteur.

## **SECTION 2 LIEN ENTRE GESTION DE LA TRESORERIE ET PERFORMANCE**

Dans cette section nous montrerons à partir du test de chi2 la relation entre la gestion de la trésorerie sur la performance dans une première partie et dans une seconde nous ferons quelques propositions et recommandations.

## II. 1 Présence d'un service de trésorerie et performance.

La statistique de Pearson fournie au niveau du tableau ci-dessous nous donne le seuil avec lequel on rejeter hypothèse nulle. Dans le cadre des résultats de notre analyse, hypothèse nulle est fortement acceptée car Pr qui est égale à 0.89 est supérieur à 0.05 ( $Pr > 0.05$ ). La présence d'un service de trésorerie améliore la performance des PME. En d'autres termes il existe un lien positif entre présence d'un service de trésorerie et performance des PME.

**Tableau 5 Test de chi2 entre la présence d'un service de trésorerie et la performance des PME**

Présence d'un service de trésorerie	Amélioration de la performance		Total
	Oui	Non	
Oui	31	4	35
Non	9	1	10
Total	40	5	45
Pearson chi2(1) = 0.0161 Pr = 0.899			

Source: L'auteur.

### II.1.2 Présence du service de trésorerie et atteinte des objectifs.

La statistique de Pearson fournie au niveau du tableau ci-dessous nous donne le seuil avec lequel on rejeter hypothèse nulle. Dans le cadre des résultats de notre analyse, hypothèse nulle est fortement acceptée car Pr qui est égale à 0.59 est supérieur à 0.05 ( $Pr > 0.05$ ). La présence d'un service de trésorerie améliore l'atteinte des objectifs des PME. En d'autres termes il existe un lien positif entre présence d'un service de trésorerie et l'atteinte des objectifs au niveau des PME.

**Tableau 6 présence d'un service de trésorerie et atteinte des objectifs.**

Présence d'un service de trésorerie	Atteinte des objectifs.			Total
	objectifs visés sont atteints	La rentabilité est atteinte	La qualité moyenne	
Oui	20	11	4	35
Non	4	4	2	10
Total	24	15	6	45
Pearson chi2(2) = 1.0286 Pr = 0.598				

Source : L'auteur.

### II.1.3 Présence de la trésorerie et contrôle de la performance de l'organisation.

La statistique de Pearson fournie au niveau du tableau ci-dessous nous donne le seuil avec lequel on rejeter hypothèse nulle. Dans le cadre des résultats de notre analyse, hypothèse nulle est fortement acceptée car Pr qui est égale à 0.66 est supérieur à 0.05 ( $Pr > 0.05$ ). La présence d'un service de trésorerie améliore le contrôle de la performance des PME. En d'autres termes il existe un lien positif entre présence d'un service de trésorerie et contrôle de la performance au niveau des PME.

**Tableau 7 Présence d'un service de trésorerie et contrôle de la performance.**

Présence d'un service de trésorerie	Contrôle de la performance		Total
	Oui	Non	
Oui	30	5	35
Non	8	2	10
Total	38	7	45
Pearson $\chi^2(1) = 0.1933$ Pr = 0.660			

Source : L'auteur.

## II.2 RECOMMANDATIONS.

La gestion de la trésorerie telle que nous l'avons présenté, n'est pas conforme pour une bonne procédure de gestion. De ce fait, à travers nous recommandations, nous proposons un ensemble de solutions sur la base de nos hypothèses susceptibles de permettre aux PME de fixer un autre cap et de repartir à nouveau.

### II.2.1 L'amélioration du système de contrôle interne

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Son objet est donc d'une part la protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise et d'autre part, la mise en vigueur des instructions de la direction favorisant l'amélioration des performances. Cette amélioration suppose donc :

- **le respect des procédures pour un meilleur contrôle.**

Elles sont établies pour être lues, suivies et appliquées par chaque agent. Il est nécessaire De rappeler aux personnels l'importance de ses derniers. Suivre scrupuleusement cette procédure

Consiste à prendre connaissance des procédures existantes pour chaque activités, s'entretenir avec les agents afin de se rassurer de la compréhension, de la mise à jour des procédures établies selon l'évolution de l'entité et le renouvellement de l'opération pour chaque tâche.

-impliquer un auditeur interne ou un responsable de la gestion de la trésorerie.

La présence au moins un auditeur ou d'un responsable de gestion de risque de trésorerie pour superviser leur système comptable interne est nécessaire.

#### **- l'établissement d'un tableau de bord**

Le tableau de bord de gestion de la trésorerie est un outil pour mesurer la performance et faciliter l'aide à la décision. Le fondement du pilotage d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Le tableau de bord, lorsqu'il est bien conçu, d'une certaine manière, dévient un réducteur de risque. C'est ainsi qu'il remplit son rôle d'aide à la décision L'utilisation du tableau de bord peut être lu et manipulé par tous, permet d'uniformiser les informations reçues dans chaque série. Ce qui facilite la gestion de la trésorerie.

### **II.2.2 optimisation de la collecte des fonds**

La trésorerie représente l'une des fonctions support de la PME. Cette dernière doit être tenue avec le plus rigueur possible et de technicité pour assurer une collecte optimale des fonds. Il est alors nécessaire de :

#### **-créer des comptes tiers à partir du logiciel sage sari comptabilité 100 et TOME PRO.**

Le gestionnaire de la trésorerie doit revoir le libellé des convocations des clients c'est-à-dire attribuer à chaque client un libellé propre à lui. Créer des comptes tiers dans le logiciel permet de suivre la traçabilité de l'entrée des fonds. Cette pratique permettra de consulter les comptes clients par mois et savoir lesquels ont soldé leur compte sinon le montant exact restant. Ceci permettra aussi de savoir avec exactitude le montant des sommes perçues en caisse ou en banque au courant du mois.

#### **- créer les comptes centralisés.**

En effet, afin d'améliorer le contrôle et la traçabilité des opérations d'encaissement, le gestionnaire doit mettre en place les comptes centralisés lorsque la PME a un certain nombre d'agent externe. Il doit mettre sur pied un fichier consolidé des immobilisations après inventaire et les suivre conformément au manuel des procédures.

### **II.2.3 amélioration de la gestion des ressources financières**

L'UN des problèmes majeurs rencontrés d'après notre enquête dans les PME est la mauvaise gestion des ressources financières. Etant donné que la relation la banque et la caisse est essentiel A l'activité de développement des PME car ces derniers sont des moyens de renforcement des fonds des PME. Ainsi, pour les transactions faites le biais de celles-ci, il est crucial d'assurer une réelle transparence et un suivi quotidien. Pour ce faire, il faut :

- **le suivi des bons de sortie**

Le gestionnaire de la trésorerie doit vérifier scrupuleusement avant imputation des conditions de fonds et de forme de chaque bon de sortie. Il doit par ailleurs s'assurer que les dépenses sont faites conformément aux dispositions du manuel de procédure et son alloué à l'activité de L'entreprise.

- **s'assurer que chaque opération soit assortie d'un justificatif.**

En effet, il existe dans les comptes des PME plusieurs opérations effectuées sans libellés, ni justificatif. Il s'agit principalement des retraits faits de façon intempestive par les dirigeants sans motif, ni notification à l'instar des retraits faits en attente de justificatif.

- **effectuer le rapprochement**

Afin de tenir une image fidèle de la trésorerie bancaire, il serait ainsi primordial d'effectuer un Rapprochement mensuel entre le journal et les relevés correspondants.

- **plafonner les retraits en banque**

Les retraits servant à approvisionner la caisse devrait être plafonnée.

### **II.2.4 Optimisation des ressources humaines**

Une gestion sociale et administrative du personnel permet à l'entreprise d'être plus performante et atteindre ses objectifs :

- **mettre à jour le fichier salarié de la PME**

Il est primordial d'effectuer le récépissé du personnel pour une mise à jour de l'effectif. Ceci Permettra à la PME de mettre en place une stratégie efficace de gestion de son capital humain.

- **la gestion des carrières**

Le gestionnaire de la trésorerie doit mettre en place des outils permettant d'adapter le capital Humains aux revenus nécessaires et à temps.

- **faire des prévisions de la masse salariale et y allouer des ressources**

Dans le but de contrôler et de couvrir ses charges salariales, la PME doit négocier et fixer le salaire des employés. Ainsi, le gestionnaire de la trésorerie doit mettre de côté des ressources destinées aux paiements des salaires chaque mois. En effet, le salaire est la contrepartie du travail que l'employeur donne à son employé. Il représente une source vitale sans laquelle le travail ne peut pas se déployer.

### **II.2.5 Séparation claire et nette des fonctions**

Pour permettre le bon fonctionnement d'une entreprise, il est nécessaire de procéder à une séparation des fonctions car le risque de fraude de gestion et d'erreur est accru.

### **II.2.6 Restructurer la politique d'exécution du budget :**

Il est aussi recommandé à la société de restructurer la politique d'exécution du budget, Une bonne gestion de trésorerie est avant tout une gestion prévisionnelle. En effet, gérer la trésorerie de l'entreprise c'est anticiper et prévoir une situation de trésorerie future, ainsi que l'exposition future aux risques de change et du taux pour pouvoir définir une stratégie.

L'élaboration des prévisions est une tâche délicate mais fondamentale, qui comprend trois ou quatre niveaux : le plan financier, les prévisions annuelles, les prévisions mensuelles (ou annuelles révisées, qui ne sont pas toujours préparées) et les prévisions quotidiennes. Toutes ces prévisions doivent être réalisées par unité de compte monétaire, puis éventuellement converties en monnaie de tenue de compte afin d'avoir une vision de la trésorerie globale. La mise en œuvre de la gestion de la trésorerie passe par étapes et repose sur différents modèles de prévision. Dans l'ensemble du processus budgétaire, le budget de trésorerie apparaît comme une résultante des budgets opérationnels (d'exploitation), du budget des investissements et du budget de financement. Les prévisions de trésoreries annuelles, avec un découpage mensuel, se déclinent de ces différents budgets.

Dans l'ordre logique des choses, le budget de trésorerie est le dernier budget à élaborer, le budget de trésorerie est la conséquence de tous les autres budgets. Dans une optique strictement budgétaire, le budget de trésorerie répond à plusieurs impératifs :

- Prévoir les encaissements et les décaissements.
- Assurer l'équilibre entre les encaissements et les décaissements.
- Connaître le solde de fin de période budgétaire.

En outre, le budget de trésorerie est un outil qui permet d'identifier les entrées et les sorties de liquidités et de mieux cerner les risques de cessation de paiement à court terme. Autrement dit, il traduit en termes d'encaissement et de décaissement l'ensemble des données prévisionnelles relatives à l'exploitation et hors exploitation.

En effet, le budget de trésorerie est la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissements et en décaissements, notions qui privilégient l'échéance des flux monétaires.

### **II.2.7 Contrôler les actifs circulants**

A moins de diriger un établissement philanthropique, la raison d'être de la société se rattache à la collecte d'épargne, et le placement de ce dernier qui génère et les profits qu'elle en tire. En revanche, pour obtenir une gestion de Trésorerie durablement excédentaire, il est indispensable de maîtriser « le risque client » et de garder « la prudence comptable ». Même si les indicateurs de surveillances de la trésorerie des PME prouvent son équilibre financier, il est toujours évident honorer les engagements en respectant les délais convenus, en contrôlant la qualité des services, suspendre ou négocier les placements qui reflètent un doute de non-paiement.

## CONCLUSION GENERALE

Ce travail de recherche ambitionnait de montrer que la gestion de la trésorerie peut améliorer la performance financière des PME camerounaises. Pour y parvenir, nous nous sommes intéressés à une analyse qui a abouti à la caractérisation des différents concepts. Nous avons opté pour une approche quantitative et une enquête par questionnaire a été réalisée auprès d'un échantillon de 45 PME retenu selon la méthode d'échantillonnage par convenance. Les concepts ont été appréhendés au moyen d'analyse de fréquence et le test des hypothèses s'est fait par le modèle de la statistique descriptive.

Les variables pertinentes retenues pour étudier la gestion de la trésorerie et la performance financière des PME ont été mesurés tout au long de cette section. Concernant la gestion de la trésorerie, nous avons constaté que plusieurs entreprises rencontraient beaucoup de difficultés dans la gestion de leurs ressources. En ce qui concerne la performance financière, plus de 53% de l'échantillon perçoivent la performance financière comme l'atteinte des objectifs fixés. Après cette évaluation des concepts de l'étude, nous allons procéder à la vérification de nos hypothèses de recherche.

Il est clair et surtout nécessaire de le souligner ici, que le choix de ce thème de mémoire n'a pas été opéré dans l'optique de clore le débat théorique, mais plutôt dans l'objectif de montrer que la gestion de la trésorerie peut améliorer la performance financière dans le but de suggérer des propositions en vue de l'amélioration du système de gestion de nos PME.

L'évaluation de l'influence de la gestion de la trésorerie sur la performance financière a conduit à résultats distinct : (1) La présence d'un service de trésorerie améliore la performance des PME ; (2) La présence d'un service de trésorerie améliore l'atteinte objectifs des PME ; (3) La présence d'un service de trésorerie améliore le contrôle de la performance des PME.

Ces résultats ont permis d'affirmer que : la gestion de la trésorerie améliore significativement la performance financière des PME. Ce qui permet de conclure que les contraintes de financement liées aux caractéristiques des PME influencent positivement et significativement la performance financière de ces entreprises. Les résultats ci-dessus sont autant plus important et appelle des actions concrète car les PME représentent 90% du tissu

Économique camerounais. Sans être exhaustifs, nous pensons que la bonne utilisation des stratégies de gestion de la trésorerie des PME et à l'amélioration de leurs performances peut être envisagée premièrement du point de vue de la PME elle-même en mettant l'accès sur la qualité de l'information qu'elle produit. Ce levier s'articule autour de la définition de l'organigramme pour éviter le cumul de fonctions et la mise en place des règles de gestion plus rigoureuses, la production des documents comptables sincères qui constituent une pièce maitresse lors de l'établissement des éléments de gestion de la trésorerie et le recrutement d'un personnel compétent. Deuxièmement, améliorer la gestion de ses ressources financières.

La réalisation de ce travail de recherche s'est heurtée à quelques difficultés qui ont quelque peu déteint sa qualité. Au premier rang, nous pouvons relever la difficulté d'accès aux informations lors de l'enquête. La qualité des personnes à interroger ajouté à la réticence permanente des entreprises à communiquer leurs informations financières ne nous a guère facilité les choses. C'est ailleurs la principales raisons pour laquelle nous avons limité notre échantillon à 45 PME seulement. D'autres difficultés peuvent être relevées notamment : la pertinence de l'outil d'analyse de données choisi et sur un plan plus général les contraintes de temps et de moyens qui s'imposaient aux chercheurs. Cela étant, ce travail peut être prolongé par une recherche sur un échantillon plus large. Cependant ces limites ne sauraient remettre en cause nos résultats, mais plutôt ouvrir des portes pour de nouvelles recherches.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### ➤ ARTICLES

**AKELOF, (1970)**, « The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism»  
Quarterly journal of Economics, vol. 84 (3), pp. 489-500.

**AKTOUF O., (1990)**, « Méthodologie des sciences sociales et approche quantitative des organisations », HEC, Pressa, Montréal, 322 pages.

**ALAZAR et SEPARI (1996)** « Contrôle de gestion Tome7 »

**BOBOT L. et VOYENNE D. (2007)** « Le besoin en fonds de roulement », Economisa

**BAUMOL J. (1952)**, «The transactions demand for cash: an inventory theoretic approach ».  
Quater journal of Economiques, vol. 66, pp. 545-556.

**BRAHIM A., M., (2006)**, « Gestion de la trésorerie : aspects théoriques et pratiques », Les cahiers du MECAS, n°2, Mars.

**CHAGUE, V., ET MATHE, J-C. (1999)**, « L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise. », Revue Française de Gestion, 01/02, pp. 39-49.

**CHARREAUX, (1997)** « le gouvernement des entreprises – comporte gouvernance : théorie et faits »  
Economisa, p.421-469

**COLASSE B., (200)**, « Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit », Paris, Economisa, p 757-770.

**DAYAN A. et BURLAUD A., (1999)**, « Manuel de gestion » Volume 1 et 2, Edition marketing, 426 pages.

**DORBES, (2004)**, « Maitriser la trésorerie en PME », dossier gestion des entreprises 2<sup>ème</sup> Edition

**DUBOIS, (1997)**, « Trésorerie », encyclopédie de gestion, Tome3, 2 Edition Economisa

**EGLEM, MIKOL, ET STOLOWY (1991)**, « mécanismes financiers de l'entreprise » 2<sup>e</sup> édition.

**EL OUAZZANI M., A., (2014)**, « La décision de détention d'actifs liquides : motivations et conséquences : le cas des entreprises cotées au SBF 250 », Avril.

**FORGET J., (2005)**, « Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme », Editions d'organisation.

France, 319 pages.

- GAUZENTE C., (2000)**, « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, juin 2000, p. 145 – 165
- GERMAIN, C., ET TREBUCQ, S. (2003)**, « L'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de la performance de l'entreprise : problématiques et conjectures. », Colloque La responsabilité globale de l'entreprise, un nouveau modèle de régulation de l'entreprise? Audiencia Nantes.
- GERVAIS J., (2008)**, « Gérer la trésorerie d'entreprise », 1990, Edition La Viguerie, Paris, 409 pages.
- HICKS, (1988)**, « La crise de l'économie keynésienne », Fayard.
- JENSEN M.C., MECKLINGW.H. (1976)**, « Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure », Journal of Financial Economics, vol. 3, pp. 305-360.
- JENSEN, M. (1986)**, « Agency costs of free cash-flow, corporate finance, and takeovers », American Economic Review, 76, 323-329
- JUHEL J-C., (2010)**, « Gestion optimale de la trésorerie des entreprises », Business administration, thèse de doctorat université Nice Sophia Antipolis.
- JUHEL Jean-Claude, (2008)**, « L'effet de levier de trésorerie ».
- KALIKA, M. (1988)**, Structures d'entreprise: réalités, déterminants et performances, Edition Economisa.
- KEISER A., M., (1999)**, « gestion financière de l'entreprise, édition ESKA, 7<sup>me</sup> édition.
- KEYNES, J. M., (1936)** « The general theory of employment interest and money », London: Macmillan (reprinted 2007).
- KOTLER P. Et al. (2006)**, « Marketing management », 12<sup>me</sup> édition, Nouveaux horizons, ARS-Paris ; 879p.
- KOULAYOM H., (1997)**, « Le comportement des entreprises en matière de trésorerie : Endettement net, performances financières et investissement, sciences de L'homme et société ». Université de paris IX Dauphine
- LACRAMPE et CAUSSE, (1977)**, « Méthodes de gestion de la trésorerie », édition Hommes et technique, Suresnes Paris, 212 pages.
- LEBAS M., (1995)**, « le concept de performance in revue de travail n°34 », Printemps-été 95.
- LEROY M. (2001)**, « la trésorerie positive» Edition 2001 page 5
- MARCHESNAY, M. (1991)**, Economie d'entreprise, Edition d'Eyrolles.
- MARMUSE. C., (1989)**, « Performance », in Encyclopédie de la gestion, Economica, p2194-2207.
- MELYON. G (2007)**, « gestion financière », 4<sup>e</sup> Edition 2001 287 pages.

**MEUNIER, DEBARLOT et BOULMER, (1975)**, « La trésorerie des entreprises », 2<sup>ème</sup> édition, Bordas, Paris, 177 pages

**MIKKELSON W.H., PARTCH M.M. (2003)**, « d'ou persistent large cash reserves hinder performance? » Journal of Financial and Quantitative Studies, vol. 38, PP.275-294.

**MINTZBERG, H. (2000)**, Le manager au quotidien, Edition Les nouveaux horizons.

**MODIGLIANI ET MILLER, (1963)**, « Corporate income taxes and the cost of capital: a correction» American Economic Review, vol. 53, pp. 433-443.

**MYERS S.C., MAJLUF N. (1984)**, « Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have », journal of Financial Economics, vol. 13, pp. 187-221.

**NGOK EVINA J. F., (2008)**, « La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises ». , La Revue des Sciences de Gestion (n°230), p79-86.

**OPLER T., PINKOWITZ L., STULZ R., WILLIAMSON R. (1999)**, « The determinants and implications of corporate liquidity », journal of Financial Economies, vol. 52, pp. 3-46.

**OZKAN A., OZKAN N. (2004)**, « Corporate cash holdings: An empirical investigation of U.K. Companies ", Journal of Bankin9 and Finance, vol. 28, pp. 2103-2134.

**SAHUT Jean Michel, JS Lantz, (2003)**, « La création de valeur et performance financière dans les télécoms », la revue du financier.

**VERNIMMEN, (2005)**, « finance d'entreprise », édition d'organisation, Paris 230 pages.

**VIZZANOVA P., (1996)**, « Gestion financière et marché financière »,10<sup>e</sup> édition ATOL EDITION, 64 boulevard Maurice Barres 92200 Neuilly- Sur – Seine 944 pages.

**VOYER Pierre, 2002**, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, 2<sup>e</sup> édition, presse de l'université du Québec, 446 pages.

### ➤ OUVRAGES

**WORL BANK, (2013)**, « the world bank annual report 2013 »

**ANNEXE**

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
Paix –Travail – Patrie  
\*\*\*\*\*  
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEURE  
\*\*\*\*\* UNIVERSITE DE  
YAOUNDE I  
\*\*\*\*\*  
ECOLE NORMALE SUPERIEURE  
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE  
D'EBOLWA



REPUBLIC OF CAMEROON  
Peace –Work –Fatherland  
\*\*\*\*\*  
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION  
\*\*\*\*\* UNIVERSITY OF  
YAOUNDE I  
\*\*\*\*\*  
HIGHER TECHNICAL TEACHERS'  
TRAINING COLLEGE OF EBOLOWA



Madame, Monsieur, dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de Master en Gestion financière et comptable, nous nous sommes intéressées au thème : **GESTION DE LA TRESORERIE ET PERFORMANCE FINANCIERE DES PME CAMEROUNAISES** ». Nous vous prions de contribuer à notre rédaction en voulant bien répondre à ce questionnaire. Nous nous engageons à préserver de ce fait votre anonymat et à n'utiliser les informations recueillies qu'à des fins strictement universitaires.

Veuillez sélectionner le numéro correspondant à la question s'il vous plait.

**STRICTEMENT CONFIDENTIEL ET A BUT NON FISCAL**

Les informations collectées au cours de cette enquête sont strictement confidentielles au terme de la loi N° 91/023 du 16 décembre 1991 sur les Recensements et Enquêtes Statistiques qui stipulent en son article 5 que « les renseignements individuels d'ordre économique ou financier figurant sur tout questionnaire d'enquête statistique ne peuvent en aucun cas être utilisés à des fins de contrôle ou de répression économique ».

NUMERO DU QUESTIONNAIRE		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>CARACTÉRISTIQUES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES</b>		
01	Quel est votre tranche d'âge ? 1 –moins de 15 ans 2- 15-20 ans 3-21-25 4-26-30 ans 5-31-35 ans 6- 36-40 ans 7-41-45 ans 8- 46-50 ans 9= plus de 50 ans.	<input type="checkbox"/>
02	SEXE 1=Féminin 2=Masculin	<input type="checkbox"/>
03	1- Sans diplôme 2= CEPE 3= BEPC 4=PROBATOIRE 5= BAC 6=DEUG, BTS. 7 =LICENCE 8=MASTER 9=DOCTORAT	<input type="checkbox"/>
04	Statut matrimonial 1= Marié 2= Divorcé 3= Célibataire 4=Veuf/veuve	<input type="checkbox"/>
05	Branche d'activité 1- Agriculture, élevage, pêche 2- Agroalimentaire 3-confection 4-BTP 5-commerce de gros 6-commerce de détail 7-transport 8-restauration 9- Réparation 10-autres services.	<input type="checkbox"/>
06	Combien de personnes compte votre PME 1 : 6-10 2 : 11-15 3 : 16-20 4 : plus de 20 personnes	<input type="checkbox"/>
<b>CONTRÔLE DE GESTION DE LA TRESORERIE DANS LA STRUCTURE.</b>		
07	Avez-vous déjà entendu par de la gestion de la trésorerie ? 1-Oui 2-Non	<input type="checkbox"/>
08	Pensez-vous que la gestion de la trésorerie est nécessaire pour une organisation ? 1-Oui 2-Non	<input type="checkbox"/>
09	disposez-vous d'un service de trésorerie au sein de votre organisation ? 1-Oui 2-Non	<input type="checkbox"/>
10	D'après vous quel est la principale tâche assurée par la trésorerie ? 1- le contrôler 2-le conseiller 3- prévision	
11	Qui exécute le contrôle de la trésorerie? 1- contrôleur de gestion 2-comptable 3-Dirigeant	<input type="checkbox"/>
12	Est-ce qu'il existe une relation entre le contrôle de la trésorerie et les différents services dans votre organisation ? 1-oui 2-non	<input type="checkbox"/>
<b>NOTION DE PERFORMANCE</b>		
12	Avez-vous déjà entendu par la notion de la performance ?  1-Oui 2-Non	<input type="checkbox"/>
13	D'après vous la performance de votre organisation est obtenue quand ?  1-les objectifs visés sont atteints 2-le maximum de rentabilité atteint avec un minimum de coûts 3- la qualité moyenne obtenu avec un coup plus bas.	<input type="checkbox"/>

14	D'après vous quels sont les outils de contrôle de gestion les plus utilisés au sein de votre organisation?  1-la comptabilité générale 2- la comptabilité analytique 3-la gestion budgétaire 4- le tableau de bord.	<input type="checkbox"/>
15	Élaborez-vous un tableau de bord au sein de votre organisation? 1-oui 2-Non	<input type="checkbox"/>
16	D'après vous quel est l'outil le plus efficace pour piloter la performance de votre organisation? 1- le tableau de bord 2-la trésorerie 3-la gestion budgétaire 4-la méthode des coûts	<input type="checkbox"/>
17	D'après vous l'objectif du contrôle de la trésorerie est la maîtrise de la performance de l'organisation? 1- oui 2- non	<input type="checkbox"/>
18	D'après vous les réponses du contrôle de la trésorerie pour piloter la performance de l'organisation existent dans? 1-le pilotage de l'efficacité et de l'efficience 2- l'adaptation aux problèmes de gestion 3- le pilotage de la valeur 4-le pilotage de l'organisation.	<input type="checkbox"/>

# TABLE DE MATIERE

.....	i
DEDICACE.....	iii
.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	v
Listes des figures .....	vi
RESUME.....	vii
ABSTRAT.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<b>1. CONTEXTE DE L’ETUDE .....</b>	<b>1</b>
<b>2. PROBLEMATIQUE :.....</b>	<b>3</b>
<b>3. OBJECTIFS.....</b>	<b>4</b>
<b>4. LES HYPOTHESES .....</b>	<b>5</b>
<b>5. METHODOLOGIE .....</b>	<b>5</b>
<b>6. PLAN DE TRAVAIL .....</b>	<b>5</b>
PREMIERE PARTIE:.....	6
GESTION DE LA TRESORERIE ET PERFORMANCE FINANCIERE : CADRE THEORIQUE .....	6
CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE LA GESTION DE LA TRESORERIE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE .....	7
SECTION I : GESTION DE LA TRESORERIE : ANALYSE DES FONDAMENTS ET DES OUTILS .....	7
I.1 FONDEMENTS DE LA GESTION DE LA TRESORERIE.....	8
I.1.1 Définition de la gestion de la trésorerie.....	8
Tableau 1: synthèse des définitions de la gestion de la trésorerie .....	10
I.1.2 L’importance de la gestion de la trésorerie .....	10
I.1.3 Les menace de la trésorerie .....	11
I.1.4 Les différentes approches de la gestion de trésorerie .....	11
I.1.4.1 L’approche bilancielle.....	11
I.1.4.2 L’approche dynamique ou analyse en termes de flux .....	12
I.1.4.3 L’approche des ratios .....	13
I.2 OUTILS ET METHODES DE GESTION DE LA TRESORERIE .....	13
I.2.1 Les outils d’analyse de la trésorerie .....	13
I.2.1.1 Le budget de trésorerie.....	13
I.2.1.2 la fiche de suivi en valeur.....	14
I.2.2 Les méthodes de gestion de la trésorerie.....	14
I.2.2.1 La méthode de prévisions des recettes et dépenses .....	14
I.2.2.2- La méthode de prévisions des ressources et besoins».....	15
SECTION II : APPROCHE ET DETERMINANT DE LA PERFORMANCE FINANCIERE.....	16
II.1 Approche fondamentale de la performance financière .....	16
II.1.1 Source de la performance financière.....	16
II.1.2 Définition de la performance financière .....	18
II.2 PERFORMANCE FINANCIERE : PRINCIPAUX OUTILS DE MESURE .....	22
II.2.1 Critères de Mesure et indicateurs de la Performance Financière .....	22

II.2.1.1 Les critères de mesure de la performance financière .....	22
II.2.1.2 Les indicateurs de la performance financière.....	23
II.2.2 Les outils de mesure de la Performance Financière.....	24
II.2.2.1 Le Budget.....	24
II.2.2.2 Les ratios.....	24
CHAPITRE II : LIEN THEORIQUE ENTRE LA GESTION DE LA TRESORERIE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE .....	26
SECTION I : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DE LA TRESORERIE .....	26
I.1 La théorie d'agence et du signal.....	27
I.2 La théorie des coûts de transaction .....	27
I.3 La théorie du compromis .....	28
I.4 Théorie du financement hiérarchique .....	29
I.5 La théorie des free cash-flow .....	30
SECTION II : RELATION ENTRE LA GESTION DE LA TRESORERIE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE	31
II.1 La détention de liquidité comme facteur de la rentabilité financière .....	31
II.1.1 apport de la théorie a l'explication de la détention de la liquidité.....	31
II.1.1.1 La théorie explicative de la gestion optimale de trésorerie.....	31
<b>II.1.1.2 Justification de la gestion optimale de trésorerie.....</b>	<b>32</b>
II.1.2 Détention de la liquidité et rentabilité financière .....	35
II.1.2.1 La détention de liquidité transactionnelle et opportunité de croissance.....	35
II.1.2.2 La détention de liquidité : sécurité financière et flexibilité de l'entreprise .....	36
II.2 La maîtrise du besoin en fonds de roulement et son impact sur la rentabilité économique .....	37
II.2.1 Les composantes du besoin en fonds de roulement .....	37
II.2.1.1 Le Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation (BFRE).....	37
II.2.1.2 Le Besoin en Fonds de Roulement Hors Activité Ordinaire (BFRHAO) .....	38
II.2.2- approche théorique du besoin en fonds de roulement sur la rentabilité économique .....	38
II.2.2.1- Gestion des stocks .....	39
II.2.2.2- Gestion de la clientèle et des fournisseurs .....	39
DEUXIEME PARTIE : .....	42
EVALUATION DE L'INFLUENCE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE .....	42
CHAPITRE III : PRESENTATION DU TERRAIN D'ETUDE ET CANEVAS METHODOLOGIQUE .....	43
SECTION I : PRESENTATION DE LA PME .....	43
I.1 Définition de la PME .....	43
I.1.1 Les approches littéraires de la PME.....	43
I.1.2 Les approches camerounaises de la PME.....	44
Tableau 2: typologie des PME Camerounaises .....	46
Tableau 3: critères utilisés par le MINPMEESA pour définir la PME.....	47
<b>I.2 Les caractéristiques des PME .....</b>	<b>47</b>
I.3 Rôle de la PME .....	48
I.4 Analyse de la structure de financement des PME .....	49
I.4.1 Le besoin de financer l'implémentation .....	50
I.4.2 Le besoin de financer le développement de l'activité .....	50

I.4.3	Le besoin de financer le besoin en de roulement.....	50
I.4.4	Le besoin de financer les marchés spécifiques.....	51
SECTION II: MÉTHODES D'ANALYSE.....		51
II.1	méthodes de collecte des données.....	52
•	Taille de l'échantillon.....	52
➤	Présentation du questionnaire et population cible.....	52
II.1.1	Analyse descriptive.....	53
II.1.2	Présentation des variables sociodémographiques.....	53
•	Tranche d'âge des répondants.....	53
1.	Figure 1 Tranche d'âge des répondants.....	54
	Figure 2 Sexe des répondants.....	54
	Figure 3 Diplôme des répondants.....	55
	Figure 4 Statut matrimonial.....	55
	Figure 5 Branche d'activité.....	56
	Tableau 4 : Effectif des PME.....	56
CHAPITRE IV : ANALYSE, INTERPRETATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....		59
SECTION I : GESTION DE LA TRESORERIE ET NOTION DE PERFORMANCE.....		59
I.1	Gestion de la trésorerie.....	59
I.1.1	Connaissance de la notion de la gestion de la trésorerie.....	59
	Tableau 5 Notion de gestion de trésorerie.....	60
I.1.2	Nécessité de la gestion de la trésorerie du point de vue des employés des PME.....	60
	Tableau 6 Nécessité de la gestion de la trésorerie.....	60
I.1.3	Présence d'un service de trésorerie.....	60
	Tableau 7 Présence d'un service de trésorerie.....	61
I.1.4	Principale Tâche assurée par la trésorerie.....	61
	Tableau 8 Principale tâche assuré par la trésorerie.....	61
I.1.5	Le responsable du contrôle de la trésorerie.....	61
	Tableau 9 Responsable du contrôle de gestion.....	62
I.1.6	Relation entre le contrôle de la trésorerie et les différents services dans l'organisation.....	62
	Tableau 10 Relation entre contrôle de trésorerie et les différents organisations.....	62
I.2	Notion de performance.....	62
I.2.1	connaissance de la notion de performance.....	62
	Tableau 11 notion de performance.....	63
I.2.2	Référence de la performance au sein des PME.....	63
	Tableau 12 Performance en organisation.....	63
I.2.3	Outils de contrôle.....	63
	Tableau 13 outils de contrôle.....	64
I.2.3	Outils permettant d'atteindre la performance.....	64
	Tableau 14 L'outil le plus efficace pour piloter la performance.....	64
I.2.4	Contrôle de trésorerie et performance.....	64
	Tableau 15 Contrôle de trésorerie et performance.....	65
I.2.5	Efficacité contrôle de trésorerie et performance.....	65

Tableau 16 Efficacité contrôle de trésorerie et performance .....	65
SECTION 2 LIEN ENTRE GESTION DE LA TRESORERIE ET PERFORMANCE .....	65
II. 1 Présence d'un service de trésorerie et performance. ....	66
Tableau 17 Test de chi2 entre la présence d'un service de trésorerie et la performance des PME .....	66
II.1.2 Présence du service de trésorerie et atteinte des objectifs. ....	66
Tableau 18 présence d'un service de trésorerie et atteinte des objectifs. ....	66
II.1.3 Présence de la trésorerie et contrôle de la performance de l'organisation. ....	67
Tableau 19 Présence d'un service de trésorerie et contrôle de la performance. ....	67
II.2 RECOMMANDATIONS. ....	67
II.2.1 L'amélioration du système de contrôle interne .....	67
II.2.2 optimisation de la collecte des fonds .....	68
II.2.3 amélioration de la gestion des ressources financières .....	69
II.2.4 Optimisation des ressources humaines .....	69
II.2.5 Séparation claire et nette des fonctions .....	70
II.2.6 Restructurer la politique d'exécution du budget : .....	70
II.2.7 Contrôler les actifs circulants. ....	71
CONCLUSION GENERALE .....	72
.....	72
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	74
.....	78
.....	78
.....	78