

# Option Finance

WWW.OPTIONFINANCE.FR

N° 1696 - Lundi 27 mars 2023 - ISSN / 0989/1900 - 12 €

NUMÉRO SPÉCIAL  
TIME TO CHANGE  
Le Forum Climat, Energies & Finance Durable

## ESG RUÉE SUR LES DONNÉES

### ENTREPRISES

La RSE, nouveau terrain de chasse des banques

### ASSET MANAGEMENT

Biodiversité : les gérants veulent prendre leur temps



Dans ce numéro, le grand débat « Infrastructures »



## Gestion de la liquidité

Sous l'effet notamment d'une inflation toujours élevée, les responsables d'ETI et de grands groupes anticipent une détérioration de leurs marges en 2023, comme le montre la deuxième étude sur la gestion de la liquidité réalisée par *Option Finance*, le cabinet Deloitte et l'éditeur de logiciels financiers Kyriba. Une perspective qui incite la plupart d'entre eux à renforcer leur stratégie de gestion des risques.

# La digitalisation reste une priorité

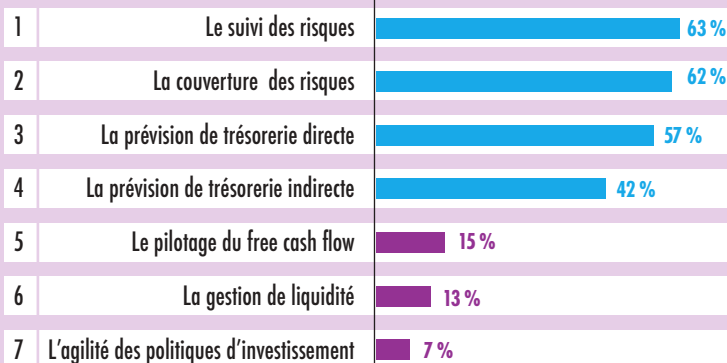
La campagne des publications des états financiers 2022 a globalement laissé place à son lot de bonnes surprises. A l'image de TotalEnergies et de BNP Paribas, plusieurs grands groupes cotés sont en effet parvenus à braver haut la main les nombreux aléas de l'an dernier (déclenchement de la guerre en Ukraine, crise énergétique, envolée de l'inflation, des taux d'intérêt...), au point de dégager des résultats records. Cette capacité de résistance face à une conjoncture dégradée persistera-t-elle en 2023 ? Sur la base des enseignements de la deuxième édition de l'étude consacrée à la gestion de la liquidité que viennent de réaliser *Option Finance*, le cabinet Deloitte et l'éditeur de logiciels financiers Kyriba, le doute est permis.

### Un pilotage rendu difficile par les incertitudes

Menée auprès de 134 dirigeants et responsables financiers d'ETI et de grands groupes de tous secteurs d'activité (voir méthodologie dans l'encadré p.16), cette enquête fait ressortir, il faut dire, un niveau d'incertitudes « fort » (63 %), voire « très fort » (27 %), chez 90 % des répon-

dants. Entre l'augmentation des prix de l'énergie et des matières premières, la hausse des taux d'intérêt ou encore le renforcement des risques afférents au poste clients et fournisseurs (voir graphique ci-dessous), les

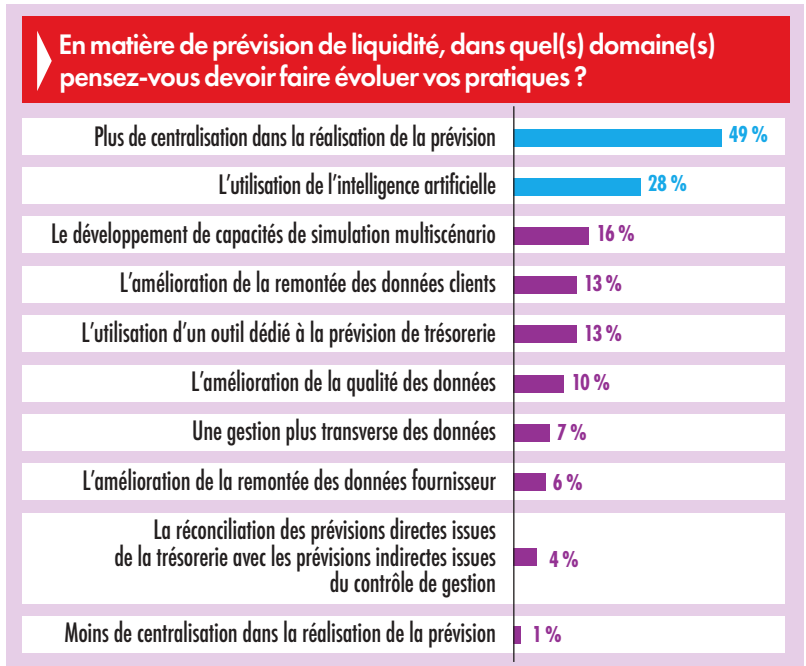
Face à l'incertitude et aux grands enjeux économiques, dans quel(s) domaine(s) pensez-vous que vos pratiques de gestion vont devoir évoluer ?



deux tiers des sociétés interrogées déclarent ainsi redouter un impact « moyennement fort » sur leurs résultats, et 12 % d'entre elles un impact « très fort », ce qui devrait se matérialiser essentiellement par une dégradation de leurs marges. La plupart des dirigeants anticipent que ces pressions baissières affecteront le compte de résultat, et donc la liquidité de l'entreprise, sur le court terme ou sur un horizon d'un an. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant de constater que l'optimisation du besoin en fonds de roulement et le pilotage des cash-flows opérationnels soient cités comme les deux enjeux principaux du moment en matière de liquidité.

### Des prévisions en temps réel

Plus précisément, ces perspectives peu porteuses devraient conduire de nombreuses sociétés à muscler leur stratégie de gestion des risques. De fait, 63 % projettent d'intensifier leur suivi des risques, 62 % de faire évoluer leur politique de couverture des risques (taux, changes, matières premières, assurance-crédit, etc.) et la moitié environ d'améliorer leur dispositif de prévisions



### PAROLE D'EXPERT - Alexandra Syrovatski, managing director, Kyriba

## « Pour les CFO, l'enjeu majeur est d'accélérer leur cycle de conversion du cash »

#### Quels sont aujourd'hui les défis auxquels sont confrontées les directions financières ?

Les CFO font aujourd'hui face à une nouvelle cartographie des risques qui a beaucoup évolué (inflation, hausse des taux et du coût de l'énergie, tactique bancaire « flight to quality ») et sont pris en étau entre une maîtrise des risques toujours plus intense et le besoin de trouver des financements. Les défaillances d'entreprises pourraient repartir à la hausse en 2023. La gestion de la liquidité est à nouveau source de tension avec un nouvel enjeu de taille : restaurer la culture sdu cash pour accélérer la visibilité et la rapidité de conversion des liquidités.

#### Quelle analyse faites-vous des résultats de l'étude ?

91 % des CFO estiment que la gestion de la liquidité doit dépasser les frontières de la finance et doit se faire de manière transversale à l'entreprise. Ils ont conscience qu'en impliquant chaque business unit et en centralisant la gestion des liquidités, sa visibilité va augmenter ainsi que son actionnabilité d'un bout à l'autre de la chaîne du cash, ce qui leur permettra de diminuer le cash dormant. L'étude montre aussi que la pratique de l'« optionnalité » est devenue un enjeu de pilotage stratégique des CFO pour prévoir différents types de scénarios dans un contexte économique incertain. 72 %, des CFO interrogés affirment qu'ils sont en phase de renforcement de leurs financements, qu'ils soient bancaires ou alternatifs. 73 % d'entre eux mettent en œuvre des programmes de financement des créances client ou de reverse factoring comme variable d'ajustement. Enfin la moitié des répondants considèrent le contexte économique

comme étant un catalyseur qui les amènera à lancer sur un horizon de moins de deux ans des projets de transformation digitale, notamment autour du data management.

#### Qu'apporte la plateforme ELM de Kyriba ?

Notre plateforme ELM (Enterprise Liquidity Management) de Kyriba offre une gestion transversale et globale de la liquidité en entreprise. Elle est bâtie sur l'un des plus gros hubs de connectivité au monde (1 000 groupes bancaires, 10 000 instances ERP et 40 000 fournisseurs), ce qui lui permet ainsi de collecter, d'unifier et d'enrichir les données exploitables de chaque entreprise. Grâce aux technologies du cloud, des API, de l'IA et du data management, elle offre aux DAF et aux trésoriers une expérience de « real-time treasury ». Ainsi, lorsqu'une filiale fait face à un problème de liquidité, les décisions et les approbations peuvent se faire en temps réel sur des données actualisées. Elle permet également de structurer l'approche prévisionnelle des forecasts, et de réaliser des scénarios de prévisions court terme et moyen terme.

Enfin, nous proposons un cockpit de working capital qui permet de piloter de manière centrale et en temps réel les payables (paiements à venir) et les recevables (créances monétisables) de nos clients qui peuvent ainsi facilement optimiser leur BFR à travers des programmes de supply chain finance ou de recevables finance. Notre plateforme présente donc un véritable avantage stratégique, qui permet d'améliorer la précision et la fiabilité des décisions financières et de les mettre en œuvre en temps réel, partout dans l'entreprise. ■

de trésorerie. Tous ces changements impliqueront une utilisation croissante des produits financiers (17 %), une modification des processus internes (37 %) et, surtout, un recours accru aux outils digitaux (69 %). En procédant de la sorte, les objectifs recherchés sont multiples : optimiser la maîtrise du poste clients (16 %), intensifier la « culture cash » au sein de l'entreprise (24 %), disposer d'une visibilité élargie sur les comptes bancaires de l'ensemble des filiales (30 %) et, enfin, pouvoir suivre en temps réel l'évolution de la trésorerie (46 %). Autant de paramètres qui militent pour une centralisation toujours plus avancée de la gestion de la liquidité.

## L'importance du data management

Pour mener à bien la poursuite de leur transformation digitale, les approches retenues par les entreprises diffèrent, entre la volonté de certains d'automatiser les processus encore traités manuellement (17 %), et le souhait d'autres d'étendre le déploiement de l'intelligence artificielle (33 %) ou de simplifier le paysage applicatif interne (34 %). Pour autant, le « data management », c'est-à-dire la gestion des données internes et externes, de leur collecte à leur exploitation, s'impose de loin comme la priorité numéro 1 des prochains mois (61 %). ■

Arnaud Lefebvre

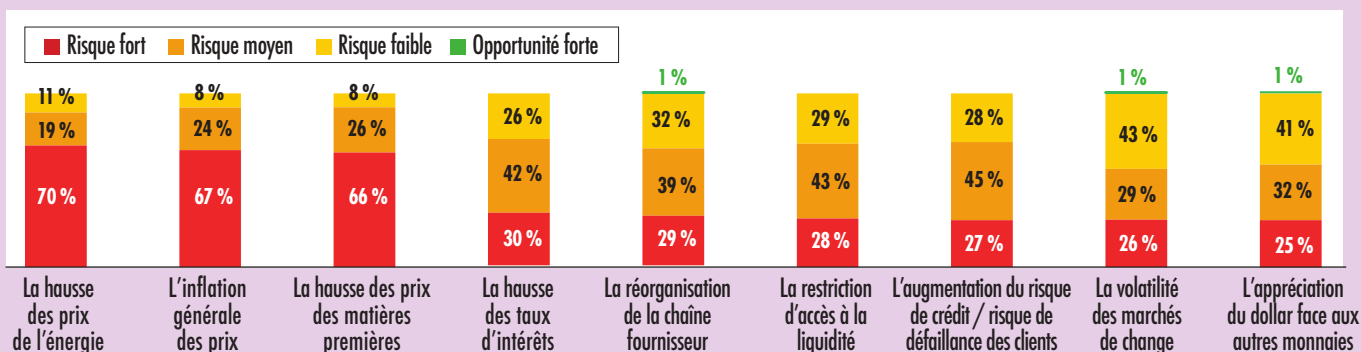
### La méthodologie de l'enquête

- Réalisée par Spoking Polls pour *Option Finance*, Kyriba et Deloitte, l'étude intitulée « Gestion de la liquidité, comment devancer l'incertitude ? » a été réalisée auprès d'un échantillon de 134 directeurs financiers, directeurs généraux, directeurs de la trésorerie et des financements, trésoriers, responsables SI trésorerie et responsables transformation. L'enquête a été menée par téléphone et sur la plateforme de Spoking Polls, entre le 8 décembre 2022 et le 6 février 2023.
- En ce qui concerne le profil des entreprises sondées, 53 % affichent un chiffre d'affaires compris entre 250 millions et 1 milliard d'euros, et 47 % un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard d'euros. La plupart des secteurs d'activité sont représentés, allant de l'industrie à la construction, en passant par la distribution, l'agroalimentaire, la logistique ou encore la pharmacie.

### Quelles sont vos priorités en matière de transformation digitale ?

1	Le data management	61 %
2	La simplification du paysage applicatif interne	34 %
3	La généralisation de l'IA	33 %
4	L'automatisation des process	17 %
5	Autre	7 %
6	La connectivité realtime des systèmes (API...)	6 %

### Dans quelle mesure chacun des enjeux économiques suivants est-il un risque ou une opportunité pour votre entreprise ?



## La diversification des sources de financement toujours d'actualité

● Sous l'effet conjugué des taux bas et de la commercialisation des prêts garantis par l'Etat, l'endettement des sociétés non financières françaises a fortement augmenté depuis le début de la crise sanitaire, passant de 1 680 milliards d'euros fin 2019 à plus de 2 024 milliards d'euros fin 2022, selon la Banque de France. Alors qu'une partie substantielle de cette dette est conservée sous la forme de trésorerie (près de 900 milliards d'euros fin

juillet 2022), la recherche de nouveaux financements apparaît, selon notre étude *Option Finance/Deloitte/Kyriba*, comme un enjeu « moyen », avec une note de 3,53 sur une échelle de 1 (peu important) à 5 (très important). Dans ce cadre, 38 % des répondants déclarent que le contexte actuel n'aura aucune incidence sur leur stratégie de financement, toute chose étant égale par ailleurs, tandis que 16 % n'en ont pas encore mesuré l'impact.

● Parmi les 45 % qui projettent de modifier leur stratégie de financement pour tenir compte de la conjoncture, plus des deux tiers y voient un enjeu de « moyen terme » (au-delà d'un an). Les principales solutions envisagées reposent sur un renforcement des financements bancaires (36 %) et des financements alternatifs – affacturage, crédit-bail, etc. – (36 %). Un constat qui pourrait en partie s'expliquer par la forte dégradation de l'accès aux marchés de capitaux publics en 2022.