

# TRÉSORERIE - Le trésorier augmenté devient réalité

Benoit Menou – 12/11/2020 – L'AGEFI Hebdo

Jusqu'à l'intelligence artificielle, l'évolution technologique épaula le métier, de la qualité des données à la prévision de trésorerie.

- Twitter
- LinkedIn
- Facebook
- E-mail
- Imprimer



(AdobeStock)

La cassette du trésorier d'entreprise mérite comme celle d'Harpagon une attention de chaque instant. D'autant plus face à la tornade du Covid-19. Plus que jamais, il en est le gardien mais surtout doit connaître son contenu, les entrées, les sorties. Et même prévoir ces éléments. Pour cela recueillir des indices partout dans la société. Et être capable de transmettre une information enrichie en un clin d'œil. La technologie, tout simplement, rend possible cette mission. Des tableurs Excel à l'intelligence artificielle (IA), le trésorier est secondé, pas remplacé.

Il doit, pour espérer être ainsi augmenté (technologiquement parlant), pouvoir compter sur une architecture d'outils efficaces. Efficacité conditionnée par une alimentation en données de qualité. Notamment en matière de communication bancaire, dont la complexité est exacerbée par une multibancarisation généralisée. Les « comptes virtuels » émergent comme outil pouvant aider à y voir plus clair. Il s'agit d'une offre bancaire associant un compte réel pivot à une possible myriade de comptes virtuels, ou plutôt à une déclinaison infinie de son identifiant, l'Iban, en autant de « vIban ». « *Les trésoriers ont parfois ouvert un nombre important de comptes, entraînant une gestion souvent complexe et coûteuse. Le compte virtuel permet de rationaliser, de compartimenter, et dans le commerce de détail par exemple, on peut imaginer un compte virtuel par magasin* », pointe Guillaume Roudeau, directeur senior, conseil en trésorerie chez Redbridge. « *Pour nos clients, cela représente un potentiel majeur d'économies*, relève Alexandre Maymat, directeur des solutions bancaires transactionnelles (global transaction & payment services) à la Société Générale. *Il n'y a plus un appel d'offres sur le 'cash management' qui ignore le sujet.* » La banque vient d'ailleurs de lui consacrer une offre.

## Peu de banques prêtes

Premier utilisateur officiel, EDF se félicite, par la voix de son responsable moyens de paiement, Jérémy Roubligue, des « *reportings dédiés sur des opérations qui requièrent un suivi renforcé au quotidien* », tout comme de la réponse apportée dans la démarche d'« *industrialiser nos processus de trésorerie, mais aussi de réduire le nombre de comptes bancaires réels* ». Las, « *peu de banques sont prêtes. Souvent fruit de regroupements, elles ont déjà beaucoup de travail pour harmoniser leurs propres systèmes d'information* », nuance Guillaume Roudeau. Sans omettre le souhait légitime du trésorier de préserver la confidentialité de ses données vis-à-vis de chaque banque. Ni que l'interopérabilité entre systèmes bancaires ne va pas de soi. Soulignant la promesse non tenue de simplification alors que nombre de banques ne peuvent pas jouer le jeu, Emmanuel de Rességuier, président-directeur général de Fennech Financial, note que « *l'ennui lorsqu'on a 30 banques, c'est que la solution ne dépend pas des 3 meilleures mais des 3 plus mauvaises, qui contraignent le trésorier à déployer autant de processus spécifiques* ». « *Se connecter en ligne à chaque banque et tout réconcilier, c'est long et source d'erreurs* », abonde Ignacio Sanchez-Miret, président de la commission *fintech* de l'AFTE (Association française des trésoriers d'entreprise). Qui rappelle que certaines *fintech* ont développé des agrégateurs et avancent sur des API (interfaces de programmation applicative) qui sécurisent les échanges et améliorent la qualité des informations. Quoi qu'il en soit, « *le fait d'avoir plusieurs banques répond souvent à des enjeux de financement, cela dépasse la seule gestion des flux* », concède David Héleschewitz, président de la commission *cash management* international de l'AFTE. Il assure que le fameux TMS ou « *treasury management system* » a de quoi, en cas de connectivité multibanques, répondre de façon efficace aux attentes de visibilité.

Sachant que le trésorier devra gérer « de l'autre côté », en provenance des autres systèmes de l'entreprise, une multitude de données. Issues au mieux d'un ERP (*enterprise resource planning*), logiciel de gestion opérationnelle de la société. Reste le nœud de la réconciliation des données. « *Le défi majeur reste de connecter ERP et TMS* », pointe Edouard Gabreau, responsable produit trésorerie chez Kyriba. Emmanuel de Rességuier stipule que s'il est assez simple en théorie pour un logiciel de rapprocher par exemple le total d'une facture et un solde bancaire, « *les incidents de flux sont fréquents, avec des paiements partiels ou groupés par exemple, c'est la vie normale d'une entreprise. Les logiciels ont alors bien du mal à assurer une réconciliation automatisée, ils restent donc superficiels, il faut les compléter. Bien souvent avec du travail manuel et Excel* ». Ce dernier « *joue encore un rôle très important, c'est un outil fort utile, puissant et flexible... mais qui reste sujet aux erreurs, comme les fautes de frappe* », estime Steven Lenaerts, responsable produits canaux globaux au centre de compétence *cash management* de BNP Paribas. Selon David Héleschewitz, « *en matière de prévisions de trésorerie moyen-long terme, le TMS n'est qu'une brique et la restitution finale se fait souvent dans Excel, l'outil magique n'existe pas* ». Face à la diversité des sources nécessaires pour prévoir finement la trésorerie des entreprises dans toutes ses composantes (exploitation, investissement et financement), l'homme-orchestre qu'est le trésorier doit agréger des données disparates provenant d'outils différents. Le trésorier augmenté, explique l'expert de l'AFTE, est « *celui qui comprend l'organisation de sa société et qui sait communiquer avec les différents départements, pour disposer des informations nécessaires* ». « *L'enjeu de l'utilisation de nouveaux outils ou nouvelles fonctionnalités d'outils existants est aussi, poursuit-il, de pouvoir pérenniser les processus mis en place après le départ de leurs instigateurs. Particulièrement dans le domaine des prévisions de trésorerie qui nécessitent souvent l'utilisation de nombreuses hypothèses.* » En ce domaine, « *le TMS n'est pas encore la panacée, même si les évolutions proposées par les éditeurs sont encourageantes* », reconnaît David Héleschewitz, par ailleurs trésorier d'Alten.

Dans un contexte de turbulences accrues sur la trésorerie, Edouard Gabreau souligne « *l'accélération récente du besoin de restitution de l'information produite par le trésorier dans toute l'entreprise et en particulier au sein de la direction générale, avec une exigence grandissante de quasi-temps réel* ». « *Nous sommes des techniciens, mais nous devons savoir communiquer afin de mettre en valeur notre travail*, note David Héleschewitz. *Nous disposons désormais d'outils – dont certains intégrés tableaux de bord synthétiques, clairs, riches.* »

Sur ce point comme ailleurs, le trésorier peut se perdre dans la jungle des propositions de solutions qui lui sont faites. Certains peuvent voir les banques comme « *conseil de confiance* », selon Steven Lenaerts chez BNP Paribas : « *Avec le Fintech Lab, nous scrutons le marché de l'innovation, cherchons à agrandir notre écosystème pour apporter de la valeur* », précise-t-il. « *Il nous faut cultiver pour un bénéfice commun la relation d'intimité avec nos clients*, plaide de son côté Alexandre Maymat à la Société Générale. *L'analyse fine des données, c'est l'avenir de notre métier. Qui sera toujours moins différenciant sur les flux et toujours davantage sur le conseil.* » D'où le projet « *Diagnostic flux* », pour l'heure à l'attention des « *grosses PME* » en France, par lequel la banque analyse la façon dont le client gère sa trésorerie et le conseille pour mieux faire par analyse comparative avec ses pairs.

## Donner de la visibilité

Et dans un contexte d'ébullition technologique, l'intelligence artificielle est la nouvelle frontière du trésorier. Selon le sondage réalisé par Kynapse (*lire 'La parole à' et voir les graphiques*), les obstacles perçus sont nombreux. Notamment relatifs aux chantiers des données et de l'architecture des outils. « *Avec les nouvelles technologies, il faut être croyant*, plaide Ignacio Sanchez-Miret. *Nous n'en sommes qu'aux prémices, elles font progressivement leurs preuves.* » Sans pouvoir prétendre anticiper des cassures comme celle de l'actuelle crise pandémique. Pour Edouard Gabreau de Kyriba, « *les approches classiques basées sur l'apprentissage à partir d'une masse historique de données ne peuvent pas s'appliquer dans les situations inédites. Il nous faut développer des scénarios de simulation en temps réel, qui grâce à notre solution SaaS (Software as a Service, NDLR) peuvent être mis à disposition immédiate du trésorier* ». Si « *personne n'a de boule de cristal*, note-t-il, *ces outils permettent de donner à la direction générale la visibilité nécessaire à la prise de décision* ». « *Nous découvrons une nouvelle normalité* », note Guillaume Roudeau, qui accompagne dans ses méandres depuis début 2019, en partenariat avec le spécialiste de l'IA Verteego, un grand acteur suisse du *retail* : « *Sur un périmètre de test non négligeable, nous parvenons à des écarts entre prévision et réalisation de cash inférieurs à 3 %* », se félicite le cadre de Redbridge. Une étude de Blackline en 2018 indiquait que 70 % des directeurs financiers jugeaient leurs données fiables... un sentiment partagé par 38 % seulement des opérationnels sous leur responsabilité, ceux qui effectivement produisent les chiffres. Au premier rang desquels le trésorier. L'écart s'est peut-être réduit, mais le chemin est encore long pour donner pleinement confiance.

## Pour aller plus loin, le livre blanc « Le CFO augmenté », Kynapse, dans la version digitale de L'AGEFI HEBDO

[www.agefi.fr](http://www.agefi.fr)

