

| Septembre 2015

## **Outils de gestion de trésorerie**

Analyse de la cartographie  
applicative des groupes  
français

**03**

Avant-propos

**04**

Méthodologie

**05**

Liste des entreprises participantes

**06**

Principales conclusions

**07**

Diffusion et usage des applicatifs de gestion de trésorerie

**13**

Les éditeurs, partenaires de long terme

**17**

Des projets de renouvellement structurants

## Redbridge soutient l'UNICEF

*Depuis début 2012, le Market Intelligence Group de Redbridge soutient, à travers ses programmes de recherche, les actions de l'UNICEF en faveur de la protection des droits de l'enfance.*

*Pour chaque réponse reçue dans le cadre de ses enquêtes, Redbridge reverse un don à l'organisation caritative.*

*Le montant du don, au titre de chaque réponse à notre enquête sur les investissements de trésorerie, a été fixé à 20 euros.*

*Redbridge et le Market Intelligence Group tiennent à remercier chaleureusement tous les professionnels qui ont consacré du temps à répondre à nos enquêtes et ont déjà permis de collecter la somme de 4 895 euros sur les quatre premiers mois de l'année 2015.*

© Redbridge 2016

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages ou images publiées dans la présente publication, faite sans l'autorisation écrite de Redbridge, est illicite et constitue une contrefaçon.

# Semer les graines du succès

Il est un aspect de la vie de la France paysanne dont l'évocation se prête, par analogie, à résumer les motifs et les enseignements de notre première enquête consacrée aux outils de gestion de la trésorerie (Treasury Management Systems ou TMS) des grands groupes français.

Aujourd'hui encore, l'acquisition d'un tracteur neuf reste un évènement en milieu rural. Avant d'investir, tout exploitant agricole est tenu d'évaluer consciencieusement à quel type de tâche il destine son nouvel outil. Labourer, remorquer ou travailler à la prise de force exigent de la machine des qualités différentes. Il est toutefois rare qu'un tracteur ne soit dédié qu'à un de ces travaux. Outre la polyvalence, la robustesse et la simplicité d'utilisation figurent parmi les critères de sélection les plus importants, aux cotés du réseau de concessionnaires et du service après-vente.

L'enjeu est conséquent. L'exploitant sait qu'il conservera son tracteur de nombreuses années. Il doit donc anticiper les évolutions de son activité et choisir un outil capable d'y répondre. Les dernières générations de machines agricoles sont conçues pour des exploitations toujours plus grandes. Elles sont optimisées pour travailler en continu, de jour comme de nuit. Beaucoup intègrent une technologie d'autoguidage qui ouvre la voie à des gains de productivité substantiels.

En ce qui concerne les solutions de trésorerie, qui permettent chaque jour à l'entreprise d'effectuer des paiements, gérer les risques financiers, optimiser la liquidité et contrôler les relations bancaires, l'innovation se mène également sur plusieurs fronts : recherche d'interopérabilité avec les outils comptables et les filiales, intégration d'outils analytiques dédiés au pilotage de l'activité, mobilité.

Mais à la différence du paysan, abreuvé de publications proposant des tests de matériel, le trésorier est comparativement plus isolé au moment de choisir son outil de travail. Ceci est d'autant plus vrai que l'activité de son entreprise soulève des problématiques spécifiques.

Observant les difficultés éprouvées par de nombreuses directions financières à sélectionner un outil de trésorerie adapté à leurs objectifs et leurs besoins, notamment en raison de l'absence de tout référentiel, Redbridge a jugé utile de dresser la cartographie des logiciels de TMS utilisés par les plus grandes entreprises françaises. Pas moins de 88 entreprises réalisant un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros ont pris part à l'exercice. Leurs réponses, restituées dans ce document, révèlent qu'une frange importante de trésoreries travaillent avec des solutions vieillissantes, consommatrices de ressources et, par ailleurs, peu adaptées au souhait des directions générales de disposer d'indicateurs clés de performance de l'activité.

Dans le même temps, le sondage souligne l'aspiration des trésoriers à investir dans des solutions hébergées en externe. En s'appuyant sur un noyau de fonctionnalités communes partagé par l'ensemble des utilisateurs, les solutions en mode SaaS et ASP sont plus rapidement à jour des évolutions réglementaires. Au même titre que le réseau des Coopératives d'utilisation du matériel agricole (CUMA) a donné à l'agriculture française d'après-guerre les moyens de sa modernisation, l'avenir de la trésorerie semble s'écrire sur des solutions développées sur un mode communautaire. Voilà une excellente nouvelle.

**Emmanuel Léchère**

Responsable Market Intelligence, Redbridge

**Raphaël Leprette**

Responsable Treasury Advisory, Redbridge

## Méthodologie

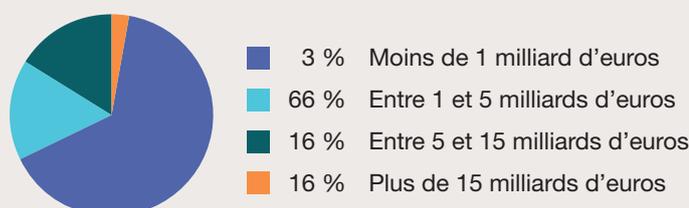
Un sondage de 27 questions réparties en trois sections a été diffusé en version papier et en version électronique à 224 sociétés françaises réalisant, à quelques exceptions près, un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard d'euros.

Entre le 10 mars et le 10 avril 2015, 88 responsables financiers de grands groupes ont répondu à l'invitation à construire ce premier référentiel des logiciels de trésorerie utilisés par les grandes entreprises françaises, portant le taux de retour de l'enquête à 39 %.

Les réponses transmises par les professionnels de la trésorerie ont permis :

- de déterminer l'usage fait par les grandes entreprises de leurs différents logiciels de trésorerie ;
- d'estimer le coût annuel des logiciels de trésorerie pour les directions financières ;
- de calculer le taux de pénétration du marché français des principaux éditeurs et des différentes versions de logiciels de trésorerie ;
- de mesurer le degré de satisfaction des utilisateurs vis-à-vis de leurs outils de trésorerie, de manière générale comme vis-à-vis de chaque logiciel ;
- d'évaluer l'âge moyen du parc de logiciels de trésorerie utilisés par les grandes entreprises ;
- de connaître les attentes des utilisateurs de TMS en termes de couverture fonctionnelle pour l'avenir ;
- de cibler les budgets consacrés en moyenne au remplacement de son outil de trésorerie.

Répartition par chiffre d'affaires



88 répondants

## Liste des entreprises participantes

3SI HOLDING - ARGOSYN  
 ADEO - LEROY MERLIN GROUPE SA  
 ADP  
 AGAPES RESTAURATION  
 AGRIAL  
**AIR LIQUIDE**  
 ALTRAN  
 AUTODISTRIBUTION  
 AXEREAL  
 BIC  
 BONDUELLE  
**BOUYGUES CONSTRUCTION**  
**BOUYGUES IMMOBILIER**  
**BOUYGUES TELECOM**  
**CAP GEMINI**  
 CHRISTIAN DIOR COUTURE  
 CLARINS  
 CLUB MEDITERRANEE  
**COLAS**  
 COMPAGNIE DAHER  
 DASSAULT AVIATION  
 DECATHLON SA  
**EADS**  
 ECONOCOM  
 EDENRED  
 EIFFAGE  
 ERAM  
**ESSILOR INTERNATIONAL**  
 ETAM DEVELOPPEMENT  
 FAURECIA  
 FDJ - FRANCAISE DES JEUX  
 FINANCIERE REMY COINTREAU SA  
 FRANPRIX - LEADER PRICE  
 GEMALTO  
 GROUPE EURALIS  
 GROUPE FAYAT  
 GROUPE ICADE  
 GROUPE KEOLIS SAS  
 GROUPE LIMAGRAIN / VILMORIN & CIE  
 HAVAS  
 HTM GROUP  
 INGENICO  
 IPSOS  
 ITM ENTREPRISES  
 JC DECAUX  
 KIABI SA  
 KLEPIERRE  
 LABORATOIRES DE BIOLOGIE YVES  
 ROCHER  
 LACTALIS  
**LAFARGE SA**  
 LAGARDERE ACTIVE  
 LAGARDERE PUBLISHING / HACHETTE  
 LIVRE  
 LISI GROUPE  
 LOUIS DELHAIZE - EURODEL  
 LOUIS DREYFUS COMMODITIES  
**LVMH**  
 LYRECO  
 M6 METROPOLE TELEVISION  
 MANITOU  
 MOBIVIA GROUPE  
 NEOPOST  
 NORBERT DENTRESSANGLE  
**PERNOD RICARD**  
 PIERRE FABRE SA  
 PIMKIE  
 POMONA  
 PRINTEMPS  
 PROMOD  
**PSA PEUGEOT CITROEN**  
 RATP  
 SANEF  
 SAUR  
**SCHNEIDER ELECTRIC**  
 SEB  
 SNEF  
 SODEXO SA  
 SONEPAR  
 SR TELEPERFORMANCE  
 STEF  
 SUEZ ENVIRONNEMENT COMPANY  
 TARKETT  
 TECHNICOLOR  
 TEREOS  
**TF1**  
 UP  
 VALLOUREC GROUP  
 VICAT  
 VIVESCIA  
  
**En couleur, groupe appartenant à l'indice CAC 40 d'Euronext Paris au lancement de l'étude.**

## Principales conclusions

- Le renouvellement des outils de gestion de trésorerie utilisés aujourd'hui par les grandes entreprises françaises (CA > EUR 1 Md) recèle un potentiel de gains important en termes d'amélioration de la productivité, de sécurisation des process et de pilotage de l'activité.
- Un quart du parc de logiciels de trésorerie en service a plus de dix ans. Ces outils déployés bien avant la publication des premiers standards de virement SEPA sont présents et utilisés quotidiennement par plus d'une trésorerie sur trois (37 %) ;
- L'industrie logicielle mène depuis plusieurs années l'essentiel de ses développements sur des solutions de trésorerie fonctionnant en mode SaaS ou ASP. Ces solutions permettent une intégration rapide des évolutions réglementaires et le déploiement de nouvelles fonctionnalités. Pourtant, héritage du passé, la moitié des outils de trésorerie utilisés par les grandes entreprises est encore hébergée en interne ;
- Le parc des logiciels de trésorerie utilisés par les grandes entreprises françaises se renouvelle au rythme de 10 % par an. Le marché est dominé par quatre grands acteurs dont l'évaluation par les utilisateurs révèle de fortes attentes en termes de support et de capacité de développement spécifiques ;
- Dans le cadre des projets de renouvellement des systèmes de gestion de trésorerie, la demande s'oriente vers des outils hébergés en externe. Ce mode d'hébergement requiert un investissement plus réduit, deux fois moins élevé en moyenne que l'acquisition d'une licence en vue d'un hébergement en interne. Toutefois, il s'accompagne de frais de fonctionnement annuels supérieurs ;
- En termes de fonctionnalités, les trésoriers veulent que leur futur outil leur permette d'améliorer le pilotage de l'activité, la gestion des risques et le suivi des frais bancaires. Ces attentes sont à rapprocher de l'adoption d'indicateurs de performance clefs destinés aux directions générales.



# Diffusion et usage des applicatifs de gestion de trésorerie

## La centralisation des activités de trésorerie renforce l'importance du choix des outils

La sélection des outils de gestion de trésorerie revêt pour l'entreprise un caractère d'autant plus structurant que croissent sa taille et/ou le degré de centralisation de ses activités de trésorerie.

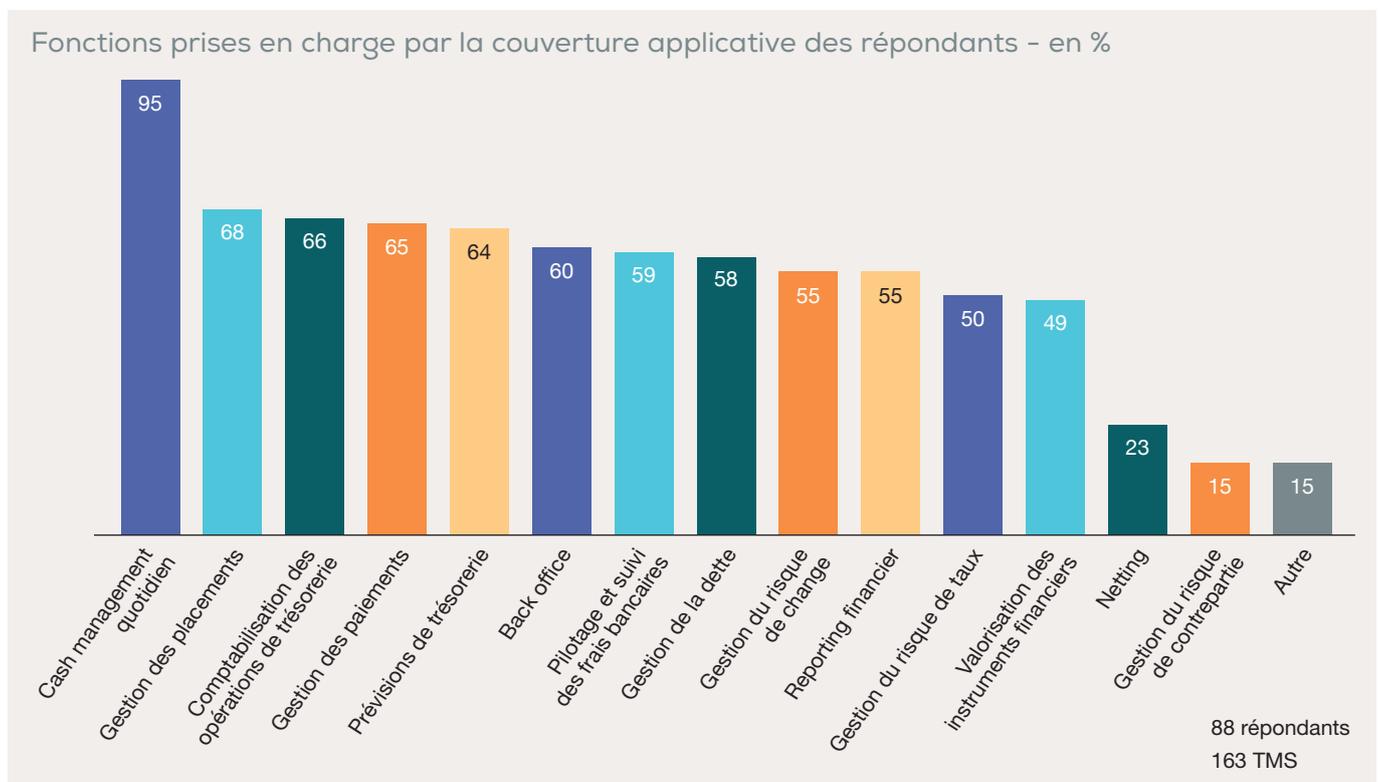
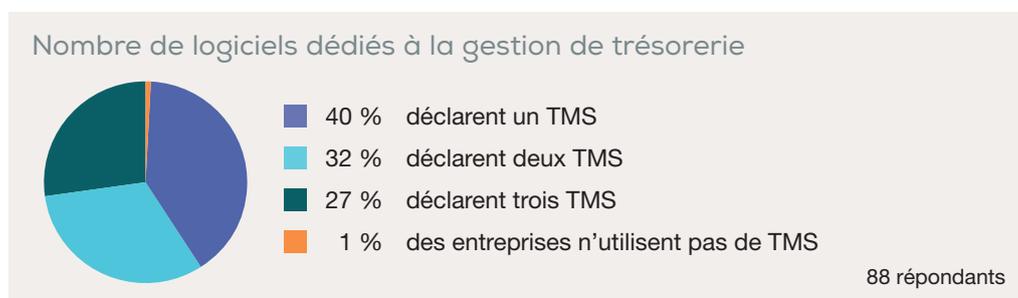
Ce choix du ou des TMS résulte d'un arbitrage entre les problématiques auxquelles le département Trésorerie est confronté d'une part et les fonctionnalités développées par les éditeurs de logiciels qui, selon leurs coûts permettront de dégager des gains significatifs en termes de productivité et de réduction des risques.



## Une couverture applicative consacrée avant tout à la gestion des opérations quotidiennes de cash management

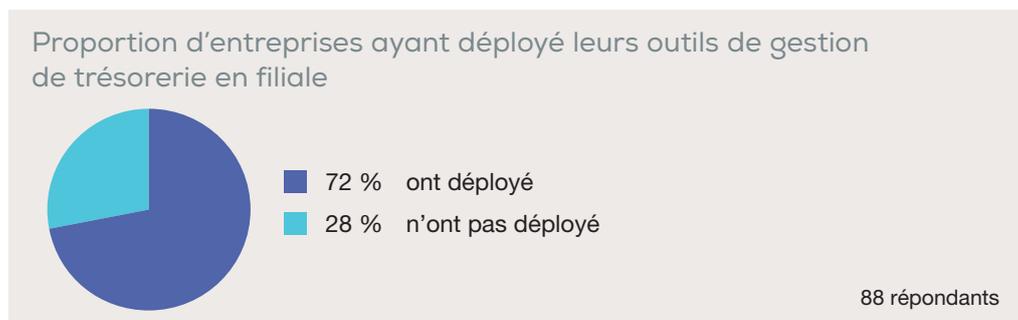
Notre sondage révèle une répartition équilibrée entre les entreprises qui indiquent utiliser un, deux ou trois logiciels dédiés à leurs activités de trésorerie. Sans surprise, la gestion des opérations quotidiennes de cash management est la fonction assurée dans la quasi-totalité des cas par la couverture applicative des plus grands groupes français.

Une analyse plus détaillée des fonctions effectivement utilisées de chaque TMS déployé en entreprise révèle la spécialisation des logiciels de trésorerie (voir annexes). Cette spécialisation est bien identifiée. Certains logiciels sont privilégiés pour la conduite quotidienne des opérations de trésorerie, alors que d'autres sont plus largement (voire complètement) dédiés à des problématiques risques.

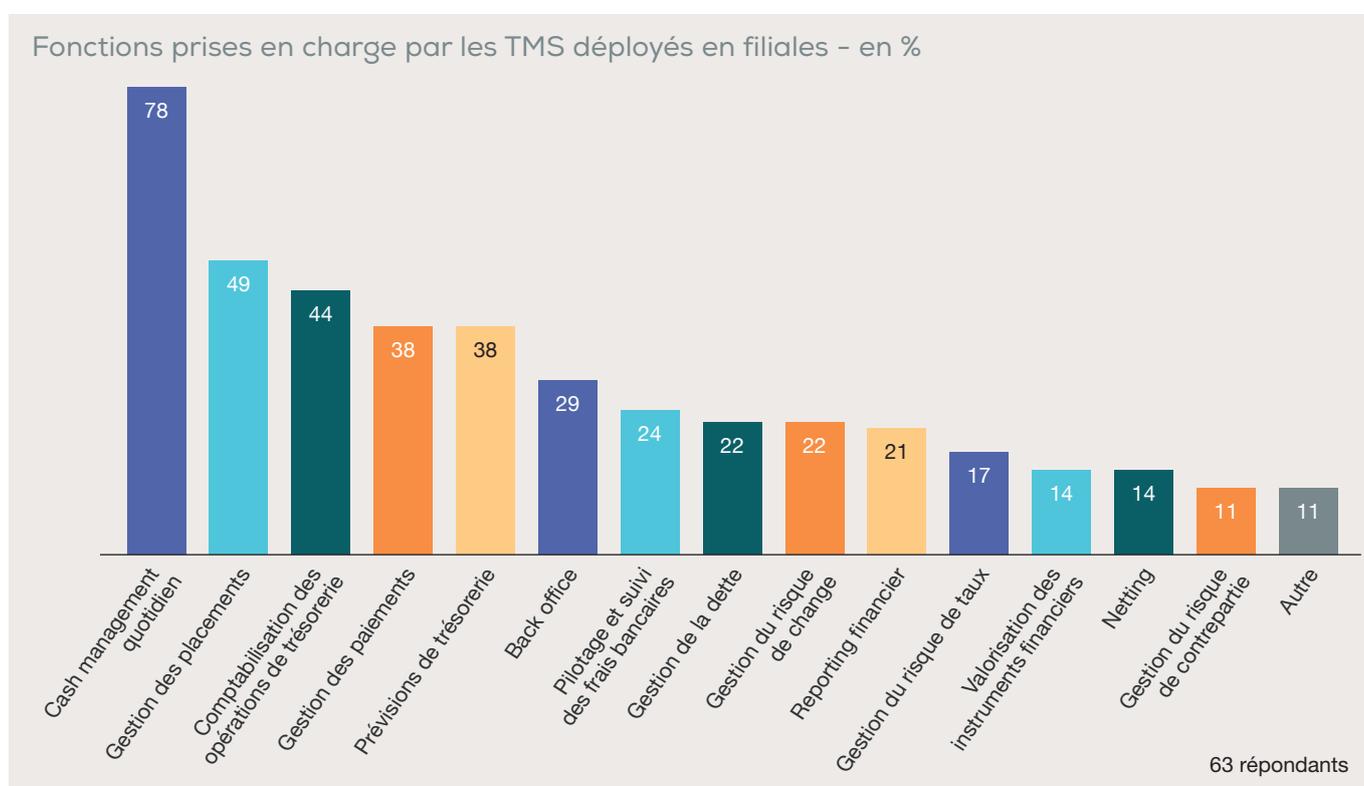


## Des outils de gestion de trésorerie largement partagés avec les filiales

Le développement des modes SaaS et ASP autorise un partage plus aisé des outils de gestion de trésorerie au sein des grands groupes.

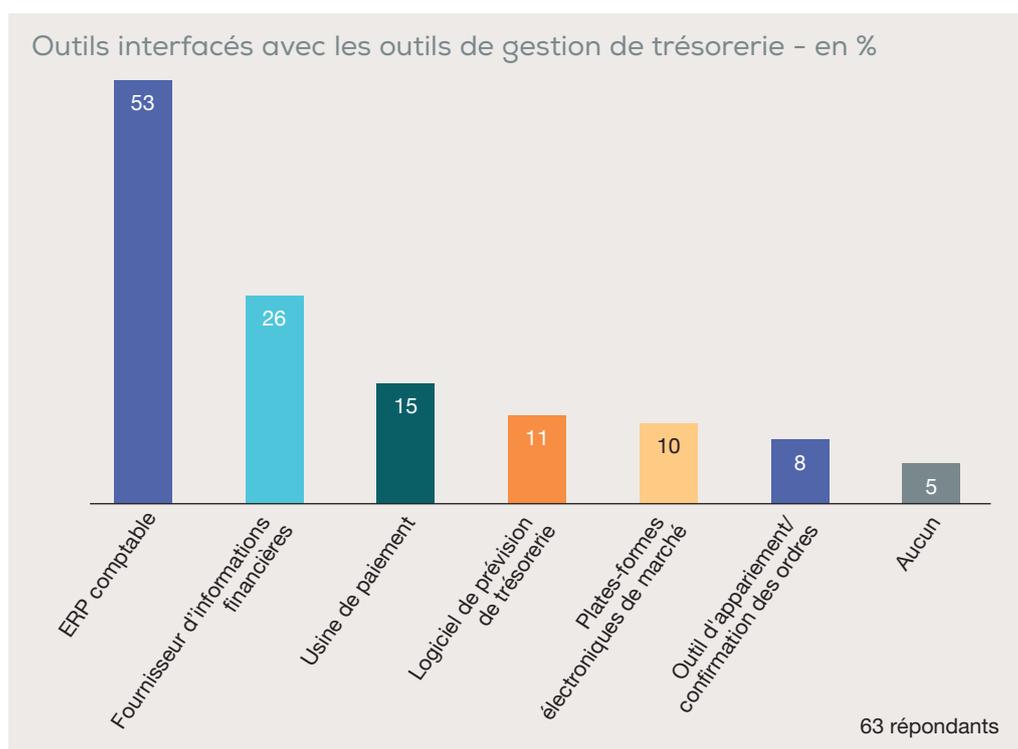


L'examen des fonctions prises en charge par les logiciels de gestion de trésorerie déployés en filiale révèle la tendance à la centralisation des problématiques de gestion des risques financiers au sein des grands groupes. Dit autrement, la gestion des risques se limite, pour les filiales, dans la majeure partie des cas à une identification et une remontée des expositions vers la trésorerie centrale, en charge de la consolidation.



## Des marges de progrès significatives en matière d'interfaçage avec les outils comptables

En matière d'ERP comptable, la cartographie applicative des grandes entreprises se distingue par sa complexité. A minima, la trésorerie centrale est interfacée à l'ERP comptable du siège, mais décliner cet interfaçage aux filiales soulève des difficultés techniques de nature à freiner les projets.

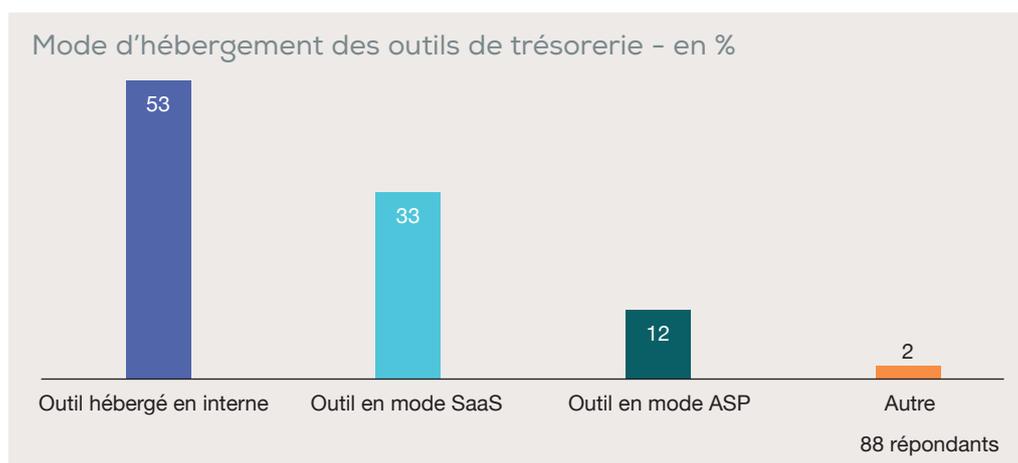


## Le budget de fonctionnement des outils de gestion de trésorerie généralement inférieur à 100 k EUR annuels

Héritage du passé, le mode d'hébergement en interne des outils de trésorerie reste majoritaire au sein des entreprises françaises.

Une confiance accrue dans la capacité des solutions hébergées en mode SaaS/ASP à préserver la sécurité et la confidentialité des données de l'entreprise, couplée à une volonté de limiter les coûts d'acquisition et de déploiement des nouveaux outils de trésorerie constituent des facteurs favorables à l'adoption de solutions externalisées. Cette tendance, initiée il y a une dizaine d'années, a pour revers une hausse potentielle du budget annuel global consacré au fonctionnement des outils de gestion de trésorerie.

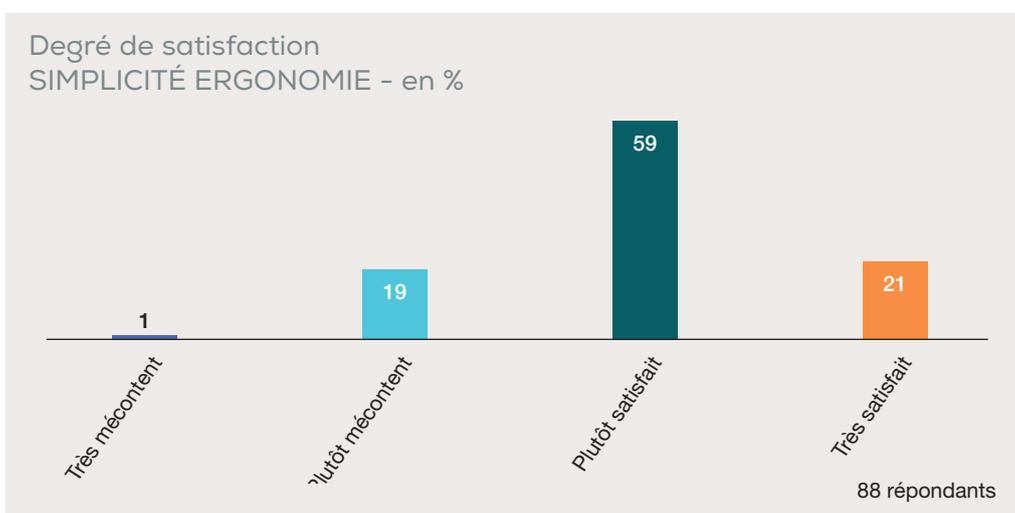
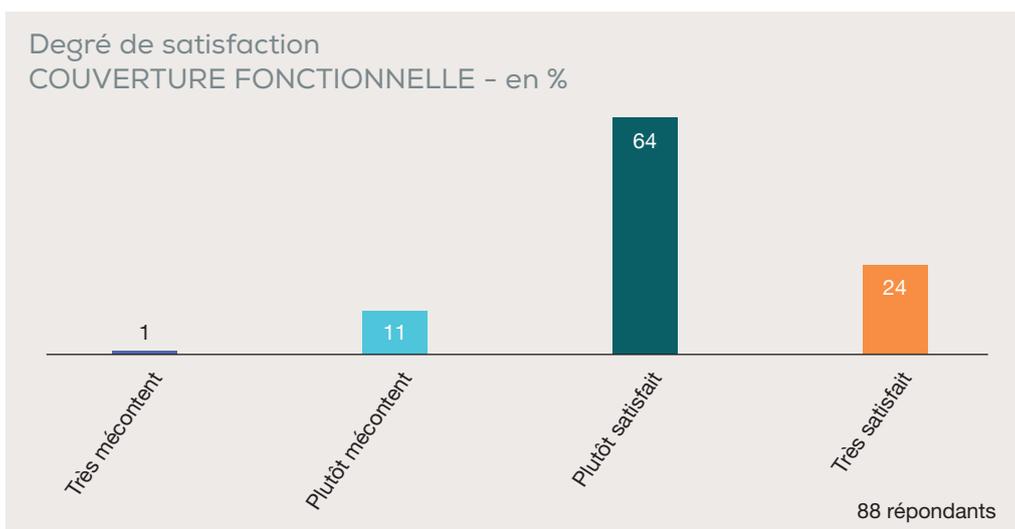
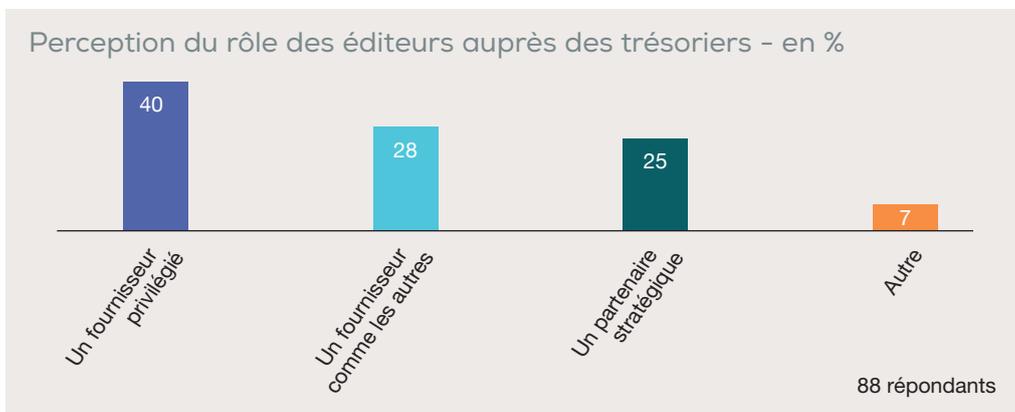
Par ailleurs, le développement des solutions en mode SaaS et ASP soulève un défi pour les Directions des Systèmes d'Information qui doivent auditer en permanence leurs partenaires éditeurs sur la manière dont ils conservent les données de l'entreprise (avec une méfiance à l'encontre des centres de données physiquement situés aux États-Unis).



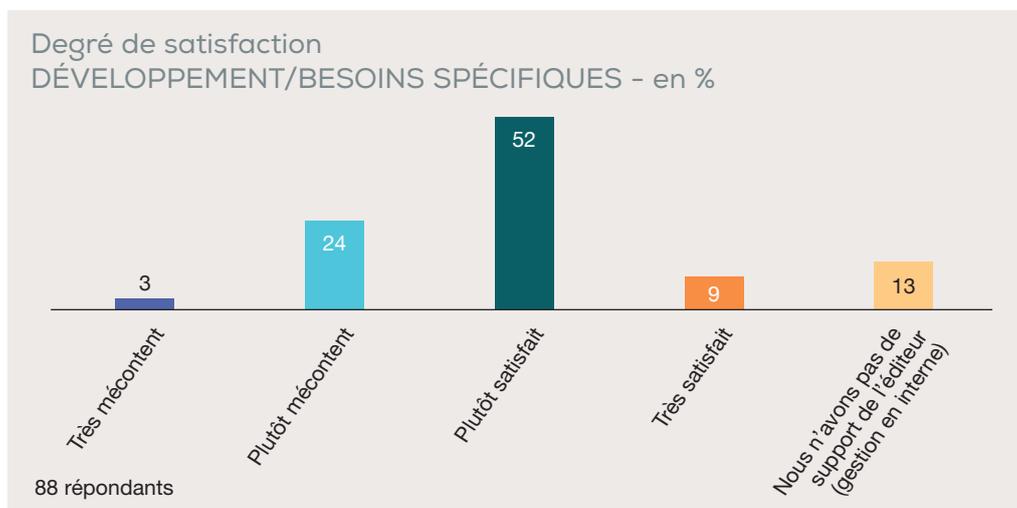
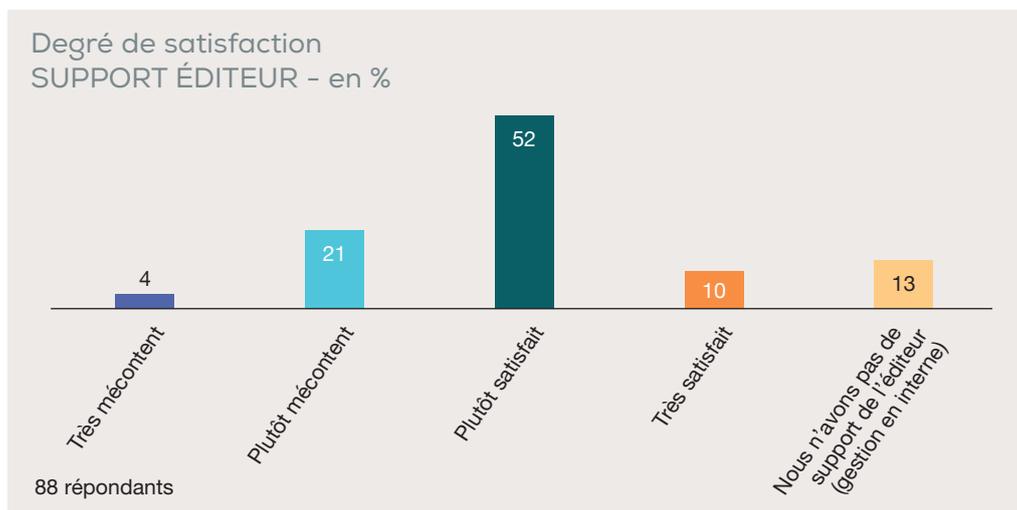


# Les éditeurs, partenaires de long terme

## Une relation entreprise/éditeurs satisfaisante

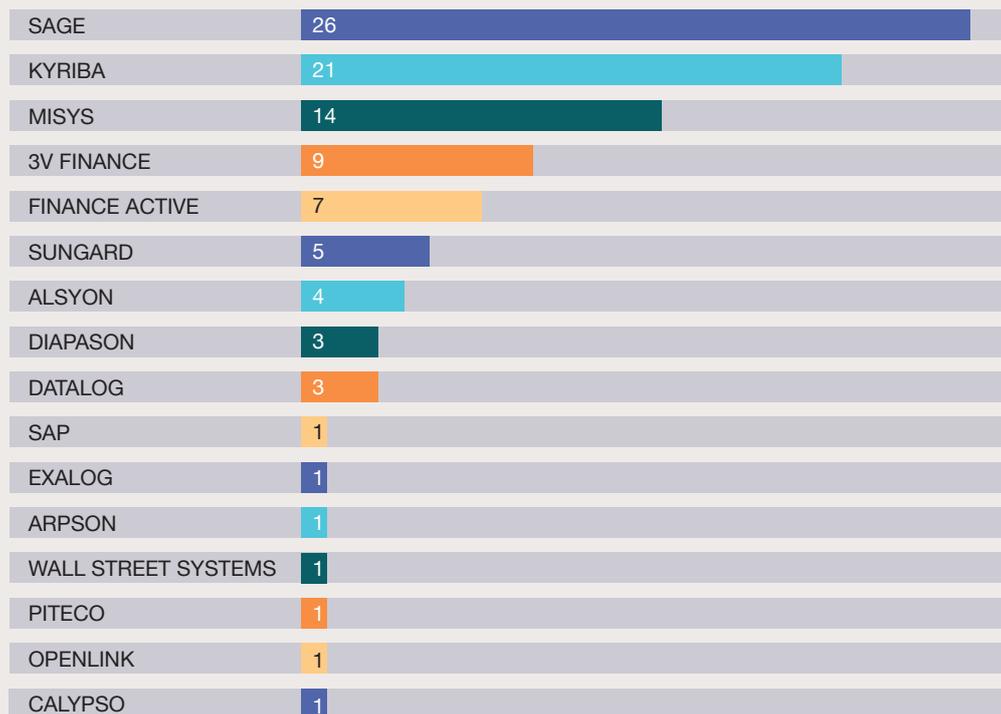


## Attentes en matière de support et de capacités de développements spécifiques



## Quatre acteurs dominant la carte des éditeurs de logiciels de gestion de trésorerie

Taux de pénétration du marché des différents éditeurs de logiciels de gestion de trésorerie - en %



88 répondants - 163 TMS utilisés

Taux de pénétration du segment des entreprises du CAC 40 par les éditeurs de logiciel de gestion de trésorerie - en %



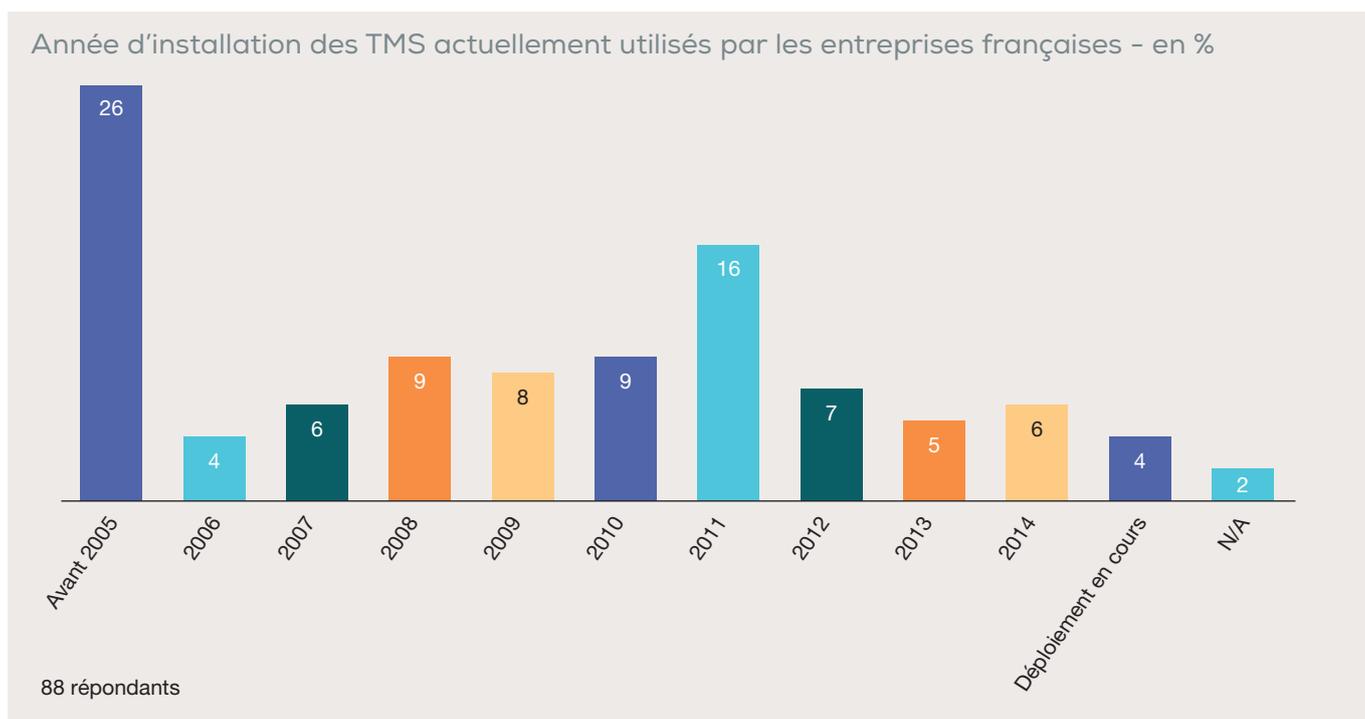
CAC 40 - 10 répondants



# Des projets de renouvellement structurants

## Un parc d'outils dédiés à la gestion de trésorerie amorti sur longue période

Plus d'un quart des logiciels de gestion de trésorerie actuellement en service au sein des grands groupes français ont été déployés il y a plus de dix ans. Seulement la moitié de ces logiciels les plus anciens sera remplacée au cours des trois prochaines années.

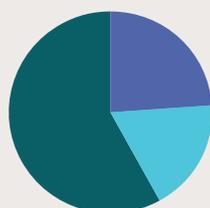


## En moyenne, 10 % des logiciels de trésorerie sont renouvelés chaque année

L'avènement de l'Europe des paiements, qui s'accompagnait du déploiement de nouveaux protocoles de communication bancaire, a eu un impact significatif en faveur du renouvellement des outils de gestion de trésorerie mais a également entraîné des reports de projets faute de budget.

En moyenne, 10 % des logiciels de trésorerie sont renouvelés chaque année. La durée de vie moyenne des logiciels de trésorerie actuellement en service au sein des grands groupes varie, selon les éditeurs et les versions, entre 6 et plus de 10 ans.

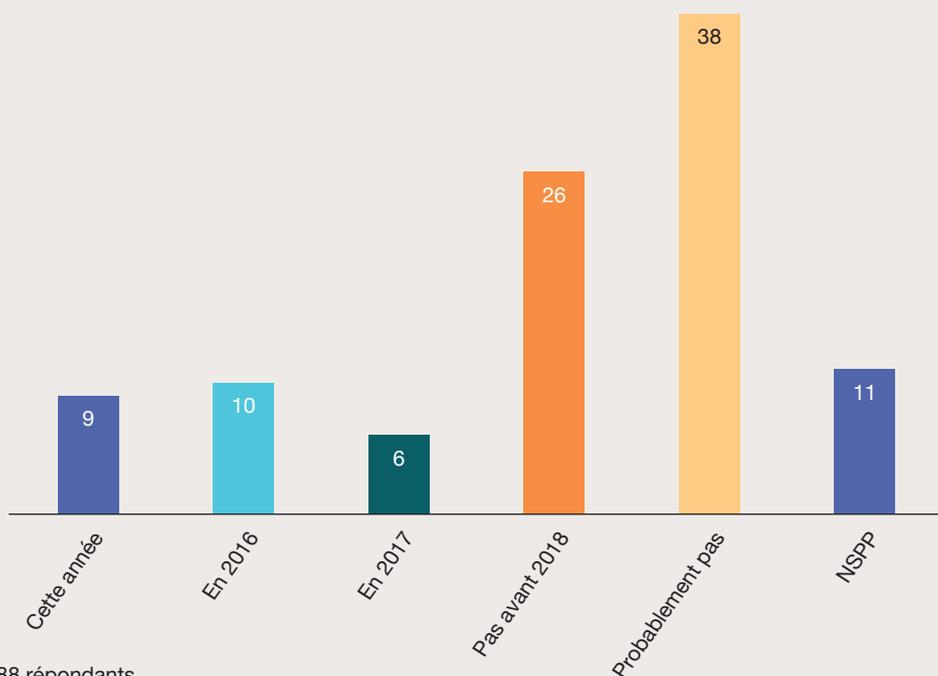
### Impact du SEPA sur la cartographie applicative des trésoreries d'entreprise



- 24 % Le SEPA a été le catalyseur du remplacement de vos systèmes
- 18 % Le SEPA a consommé les budgets qui auraient sans cela été consacrés au remplacement des outils de gestion de trésorerie
- 58 % Le SEPA n'a eu aucun impact sur l'évolution de la cartographie applicative

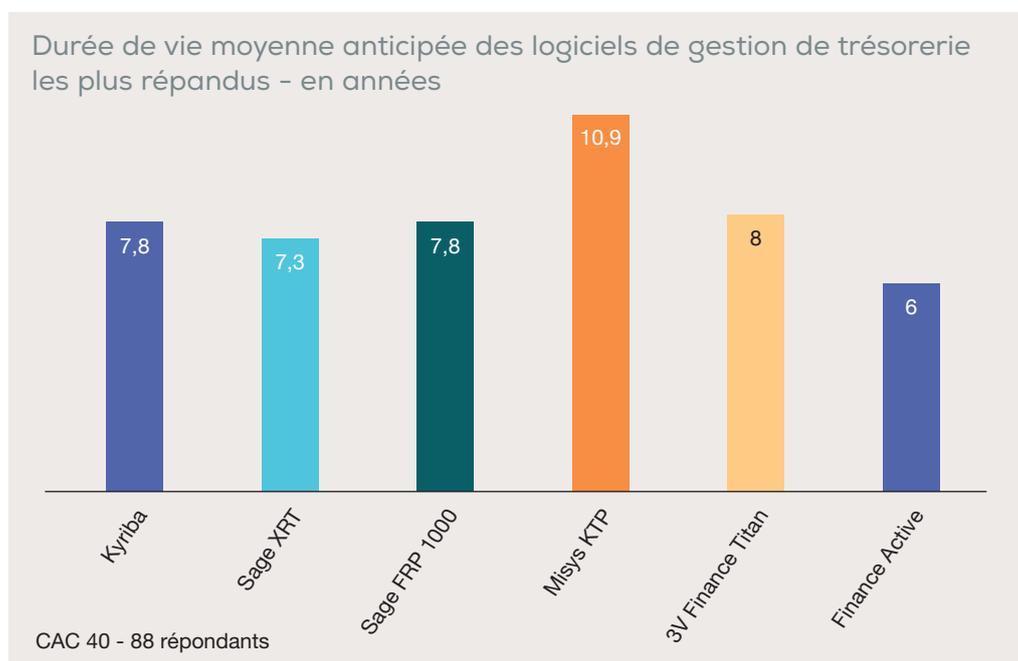
65 répondants

### Calendrier prévisionnel de renouvellement des outils de gestion de trésorerie - en %



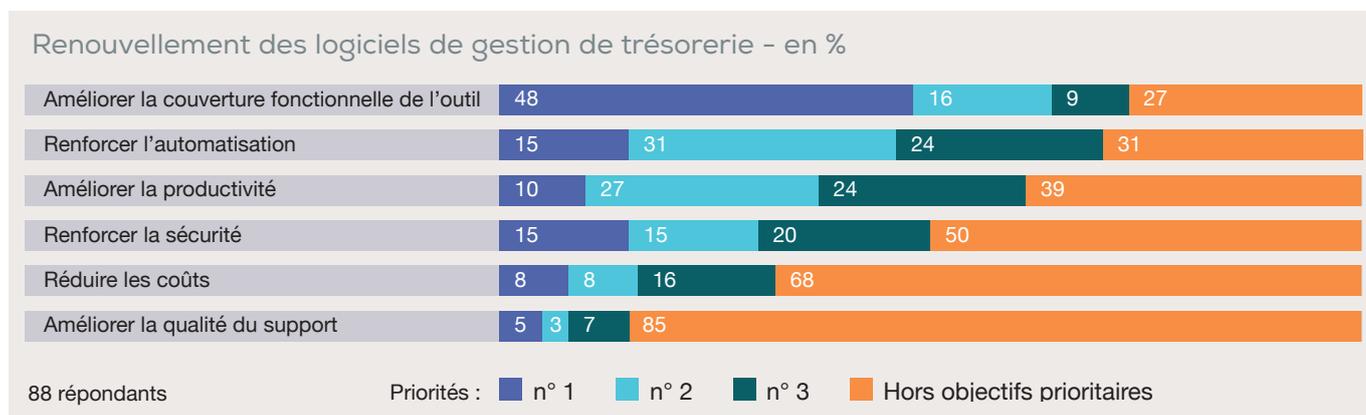
88 répondants

## Durée de vie estimée des principaux TMS



## Couvrir plus de tâches et les faire mieux

Améliorer la couverture fonctionnelle, renforcer l'automatisation et enfin améliorer la productivité sont les principaux objectifs visés par les entreprises dans le cadre de leurs projets de renouvellement des outils de gestion de trésorerie.

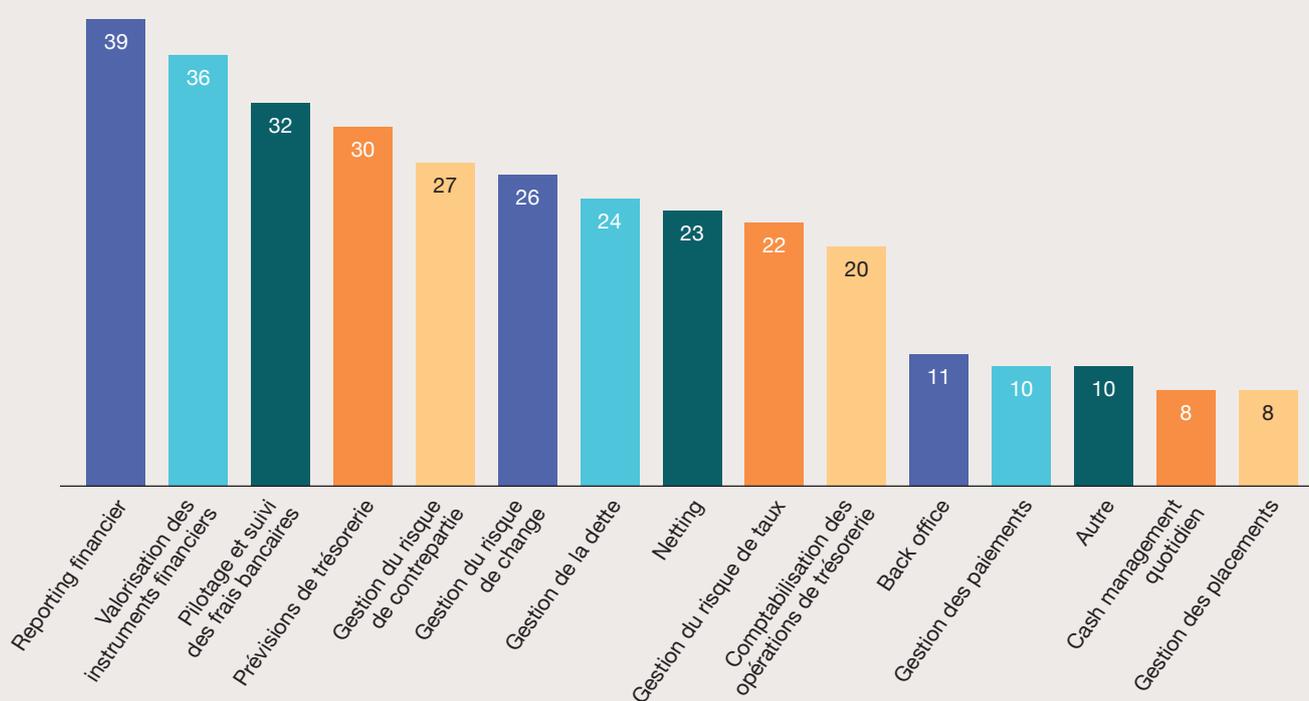


## Des projets centrés sur le pilotage de l'activité et la gestion des risques

Les fonctionnalités relatives au pilotage de l'activité et à la gestion des risques financiers comptent parmi les attentes fortes de ces nouveaux projets.

A l'heure où les trésoriers s'interrogent sur les indicateurs de performance clefs les plus pertinents pour la direction générale, il est intéressant de constater que plusieurs éditeurs ont récemment enrichi les fonctionnalités de leurs outils de manière à améliorer la vision des entreprises sur leur activité.

Fonctionnalités dont la couverture est souhaitée à l'avenir par les répondants - en %

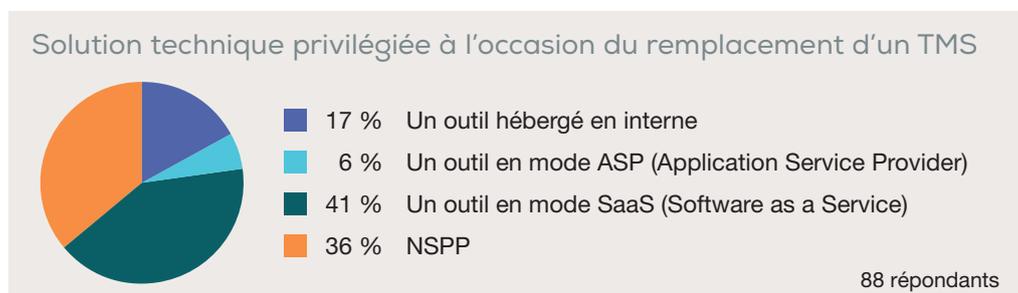


## Un budget de renouvellement des outils de trésorerie estimé à moins de 500 k EUR par la plupart des entreprises

Le budget de renouvellement est estimé à moins de 500 k EUR par deux tiers des répondants. Ce montant est lié au choix d'un outil hébergé en externe, nécessitant un investissement moins élevé de la part de l'entreprise.

En effet, contrairement aux outils de gestion de trésorerie hébergés en interne, les outils en mode SaaS ne nécessitent pas d'acquérir la licence du logiciel et sont plus rapidement déployés par les équipes techniques.

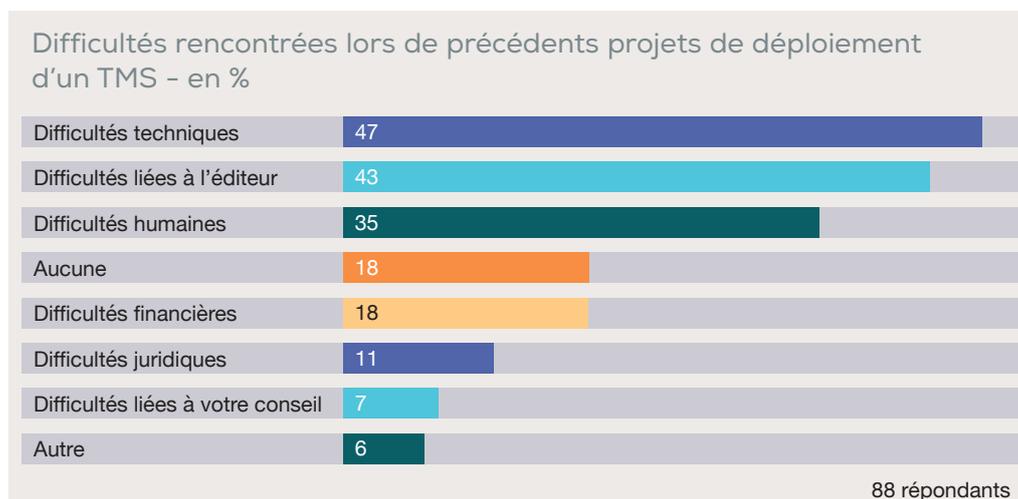
De fait, le montant de l'investissement ressort en moyenne deux fois moins élevé.



## Conclusion

### Principes pour une sélection de logiciel de gestion de trésorerie adaptée et un déploiement minimisant les risques opérationnels

- Bien identifier les besoins fonctionnels et les formaliser à destination des éditeurs
- Impliquer, lors de la sélection, les autres directions qui seront impactées par le futur outil (Direction Comptable, DSI, Direction de l'Audit Interne, etc.)
- Associer les futurs utilisateurs au choix de la solution afin de s'assurer de leur adhésion et ainsi favoriser le déploiement de la solution retenue
- Bénéficier de l'expérience des autres trésoriers ayant réalisé récemment ce type de projet.





## Redbridge en quelques mots

Redbridge, ex-bfinance DTA, conseille les directions financières des grands groupes dans leurs problématiques de financement et de trésorerie, en France et dans le monde.

Notre équipe de Trusted Advisors, spécialistes de leurs secteurs, délivre un conseil transparent et adapté à la complexité de chaque situation. Nos bureaux sont situés à Paris, New York, Houston et Londres.

### À propos du Market Intelligence Group

Le département Market Intelligence Group entretient un dialogue riche et régulier avec l'ensemble des intervenants du monde de la finance. Destiné à informer sur l'évolution du cadre réglementaire et des pratiques, à travers des partages d'expériences de haut niveau, notre service d'analyse et de veille de marché offre des ressources uniques aux professionnels de la finance.

Des informations utiles à l'exercice de votre métier au quotidien, les comptes-rendus de nos études, recherches, sondages et d'autres articles d'actualité sont publiés chaque mois dans notre newsletter à destination des responsables financiers.

### À propos de l'équipe Conseil en Trésorerie

L'équipe Conseil en Trésorerie accompagne les directions financières des grandes entreprises et institutions sur l'ensemble de leurs problématiques de cash management, tant stratégiques (revue de l'organisation de la trésorerie, analyse des solutions de cash pooling, etc) que d'accompagnement opérationnel.

La valeur apportée par Redbridge repose sur 4 piliers :

- une expérience des pratiques de marché unique sur trois continents (Europe, Asie, États-Unis) ;
- un processus de consultation personnalisé et efficient, limitant l'utilisation des ressources clients ;
- une indépendance totale de toute structure bancaire, permettant un conseil éclairé ;
- un alignement total des intérêts avec les clients.

### **Notre modèle repose sur vos succès**

## Les dernières études

### Juin 2015

Investissements de Trésorerie  
Appréhender les vicissitudes

### Mars 2014

Enquête sur les pratiques de centralisation  
des soldes bancaires

### Décembre 2013

Quelle organisation de trésorerie pour quelle  
entreprise ?

### Novembre 2013

Agences de notation : un vecteur d'accès  
aux marchés de plus en plus cher et  
complexe

### Septembre 2012

Allocation d'actifs : Un optimisme prudent  
propice à un retour aux actifs risqués en  
2013

### Septembre 2012

Financement du SBF 120.  
Enjeux de la communication sur le profil  
de risque de l'entreprise

### Mars 2012

France : la nouvelle orientation des  
politiques de financement des grands  
groupes

### Décembre 2011

Les groupes du SBF 120 face à la nouvelle  
donne du crédit bancaire

### Septembre 2011

Passifs sociaux 2010 : amélioration  
du financement des engagements  
des corporates du CAC 40 européens

### Juillet 2011

Allocation d'actifs : les institutionnels  
se préparent à la hausse de l'inflation et  
des taux longs

### Juin 2011

Corporate Treasury Survey : le SCT mieux  
noté que le SDD

### Avril 2011

Gestion de trésorerie : les corporates  
privilégient la liquidité et la sécurité pour  
leurs placements

### Avril 2011

Commissions de gestion : une stratégie  
gagnante pour réduire ses frais financiers

### Février 2011

Appels d'offres en sélection de gérants  
institutionnels 2010 : les renégociations de  
mandats obligataires dopent les volumes



 **PARIS**

3 place de la Madeleine  
75008 Paris  
FRANCE  
**T** + 33 1 45 02 64 00

 **NEW YORK**

104 West 40th St, 4th fl  
New York, NY, 10018  
UNITED STATES  
**T** + 1 646 475 8420

 **HOUSTON**

10203 Birchridge  
Dr. Suite 300  
Humble, TX 77338  
UNITED STATES  
**T** + 1 832 644 5009

 **LONDON**

Clareville House  
26-27 Oxendon Street  
London SW1Y 4EL  
UNITED KINGDOM  
**T** + 44 207 747 8600

---

Redbridge DTA, ex-bfinance DTA, conseille les directions financières  
sur l'ensemble de leurs problématiques  
de financement-trésorerie, en France et dans le monde.