

MODERNISER LA TRÉSORERIE

Comment l'innovation en matière de trésorerie améliore la performance de l'entreprise

Table des matières

Introduction	3
1. L'évolution du rôle de la trésorerie d'entreprise	4
1.1 Un contexte qui évolue	4
1.2 Un périmètre qui s'élargit	6
1.3 Quand la technologie ouvre de nouvelles opportunités	7
2. Quand la complexité freine la performance	11
2.1 La complexité des systèmes existants freine la croissance	11
2.2 Des technologies obsolètes	13
2.3 Des prévisions de trésorerie peu fiables	13
2.4 Des tâches manuelles	14
3. Améliorer la performance financière grâce à une trésorerie nouvelle génération	15
3.1 Une meilleure visibilité	15
3.2 Unifier l'ensemble des flux financiers	16
3.3 De la visibilité à l'exécution en temps réel	18
3.4 Mobiliser les bonnes compétences et l'expertise métier au service des processus de trésorerie	19
3.5 La trésorerie, moteur de transformation pour l'entreprise	19
4. Choisir une solution adaptée	20
4.1 Moins de partenaires financiers, plus d'efficacité	20
4.2 Le besoin d'une stack financière unifiée et adaptée n'a jamais été aussi fort	22
4.3 Choisir avec soin des partenaires adaptés à vos besoins	22

Introduction


Les CFO ont une nouvelle mission : faire de la finance un moteur de croissance.

L’optimisation du besoin en fonds de roulement est devenue un moteur de résilience face à la concurrence. Réduire la trésorerie immobilisée dans les stocks, les créances clients et les dettes fournisseurs libère de la liquidité et renforce le bilan. Les CFO disposent ainsi de plus de moyens pour investir dans la croissance. La trésorerie est au cœur de cette transformation. En pilotant les flux financiers sur l’ensemble de la chaîne de valeur, de l’encaissement aux décaissements, elle détermine la vitesse de circulation du capital et transforme une trésorerie immobilisée en ressources immédiatement réutilisables. Mais la fragmentation reste un frein. Multiplier les prestataires ralentit la circulation de la trésorerie et limite la visibilité en temps réel. D’ailleurs, 48 % des CFO citent le manque de transparence et la difficulté à prévoir précisément la liquidité parmi leurs principaux défis. Adyen et le Boston Consulting Group ont interrogé des responsables financiers aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Europe sur l’avenir de la fonction finance. Le constat est clair : simplifier la stack technologique est essentiel pour libérer tout le potentiel de la trésorerie. Ce rapport montre comment une approche unifiée et intelligente de la trésorerie permet d’optimiser la liquidité en temps réel et de faire circuler l’argent au rythme attendu par les clients, tout en soutenant les objectifs de croissance des CFO.

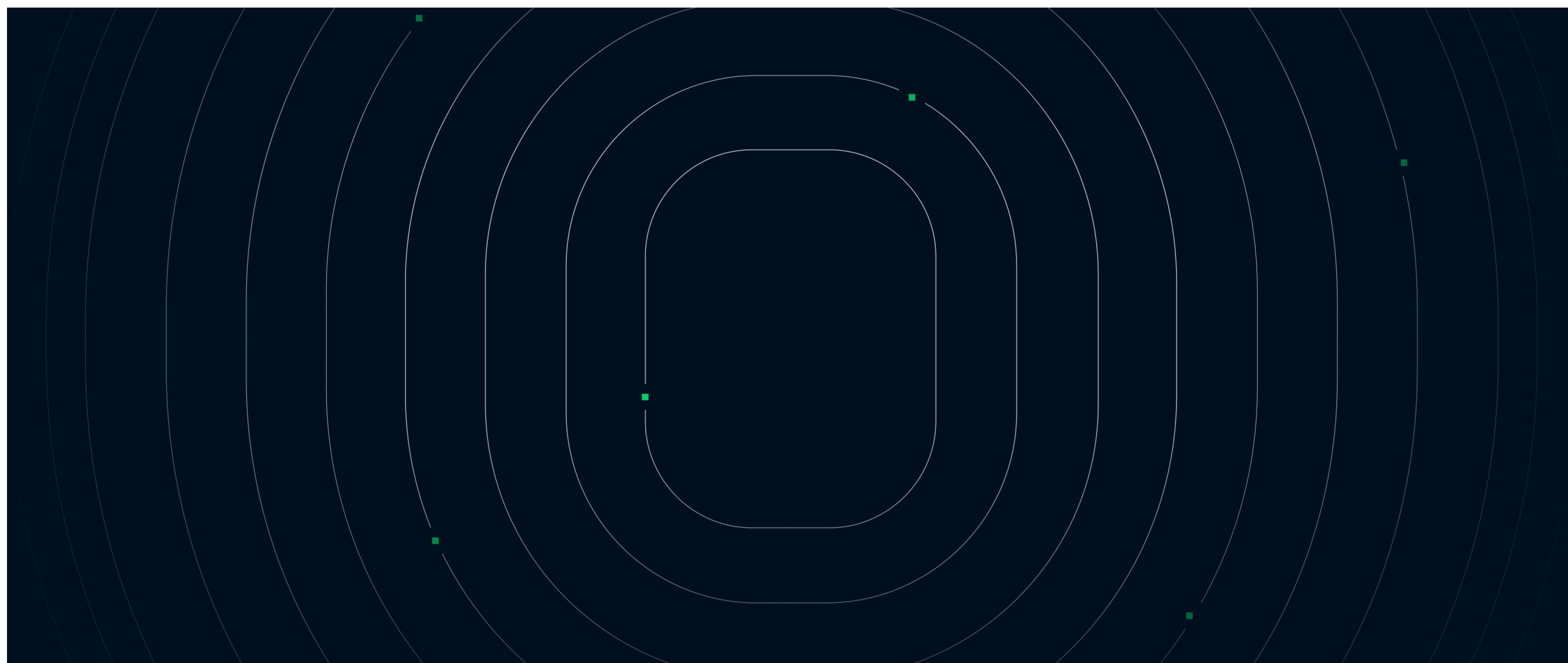


Les trésoriers ne se contentent plus d’optimiser la liquidité seule. Ils repensent l’ensemble des flux, de l’encaissement aux paiements, en plaçant l’expérience client au centre. Cette évolution façonnera la prochaine génération de la fonction finance.

ETHAN TANDOWSKY
CFO, ADYEN

		
CFO, trésoriers d’entreprise, responsables finance et paiements	Entretiens approfondis et enquêtes quantitatives	Des insights clés partagés par des experts de tout l’écosystème

1. L'évolution du rôle de la trésorerie d'entreprise



1.1 Un contexte qui évolue

Le rôle du trésorier reste central, avec des enjeux toujours plus élevés.

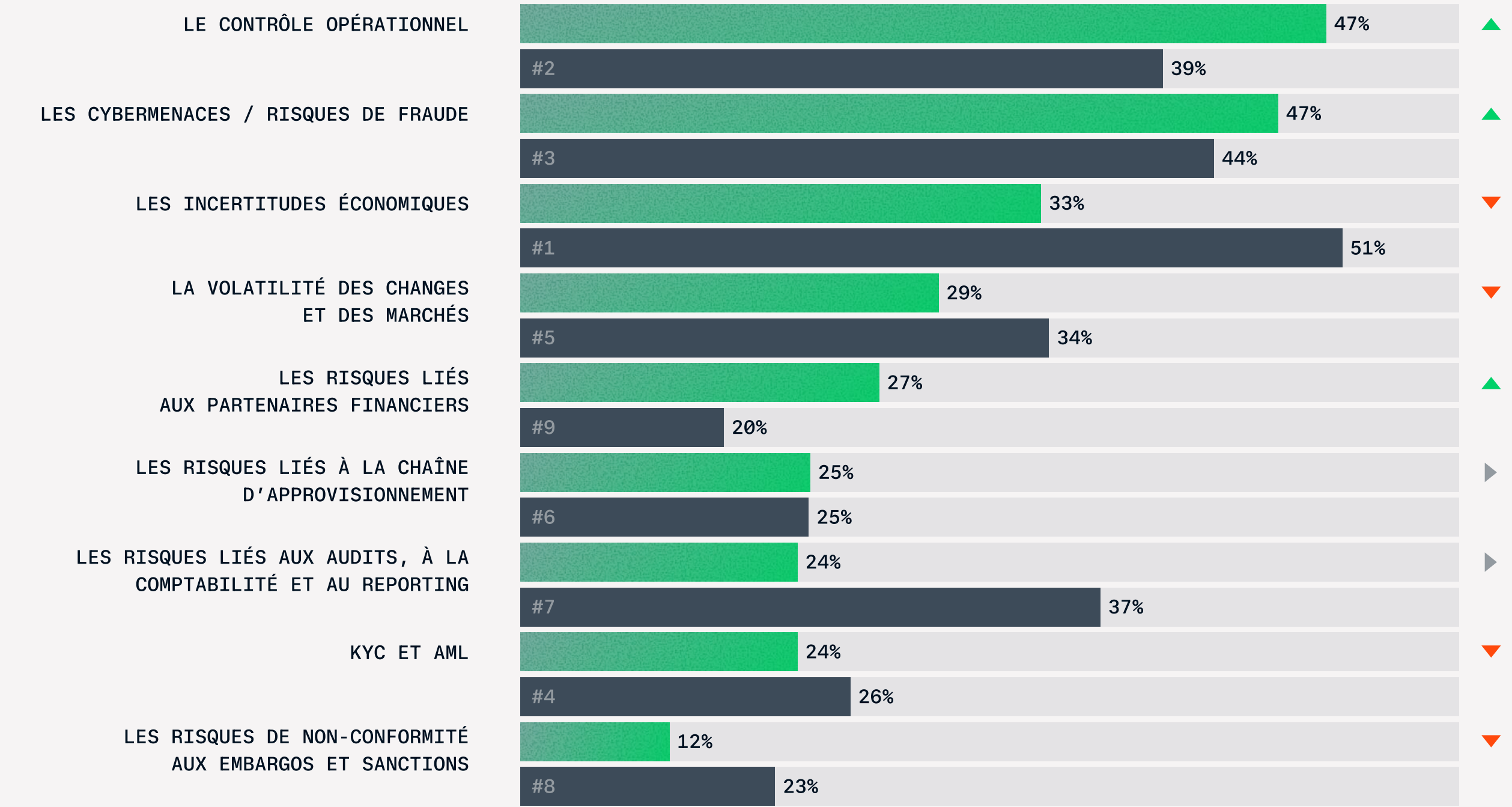
Le rôle du trésorier d'entreprise est devenu de plus en plus complexe. Si sa mission de base reste la même, assurer la visibilité sur la trésorerie, des prévisions fiables et l'optimisation de la liquidité, le contexte économique actuel et les nouveaux risques viennent ajouter de nouvelles contraintes. Les cycles de taux d'intérêt et l'instabilité des marchés ont fait grimper le coût du crédit de court terme utilisé pour couvrir les besoins de liquidité. Résultat : les décisions de trésorerie doivent être prises avec une précision bien plus élevée.

Dans le même temps, la fragmentation des opérations, les risques cyber et la fraude font désormais partie des priorités majeures des équipes trésorerie. Près d'un répondant sur deux les cite parmi ses trois principales préoccupations. Le contrôle opérationnel est désormais un enjeu majeur. Il englobe l'approbation des paiements, leur exécution et leur rapprochement, dans un paysage d'outils toujours plus fragmenté.

Dans le même temps, les risques cyber et de fraude s'accroissent, portés par des attaques mondiales toujours plus sophistiquées et à grande échelle.

Les 3 principaux défis pour les activités de trésorerie,
selon les répondants (%)

■ 2025 ■ 2018



Source : Enquête BCG/BNPP Corporate Treasury Insights, 2018 ; Enquête Adyen et BCG Intelligent Money Movement, 2025 ; N = 255

//

En grandissant, gérer le risque de change, la liquidité et les flux de fonds clients à venir est devenu un enjeu clé pour toute l'équipe.

DIRECTEUR D'UNE GRANDE MARKETPLACE RETAIL

1.2 Un périmètre qui s’élargit

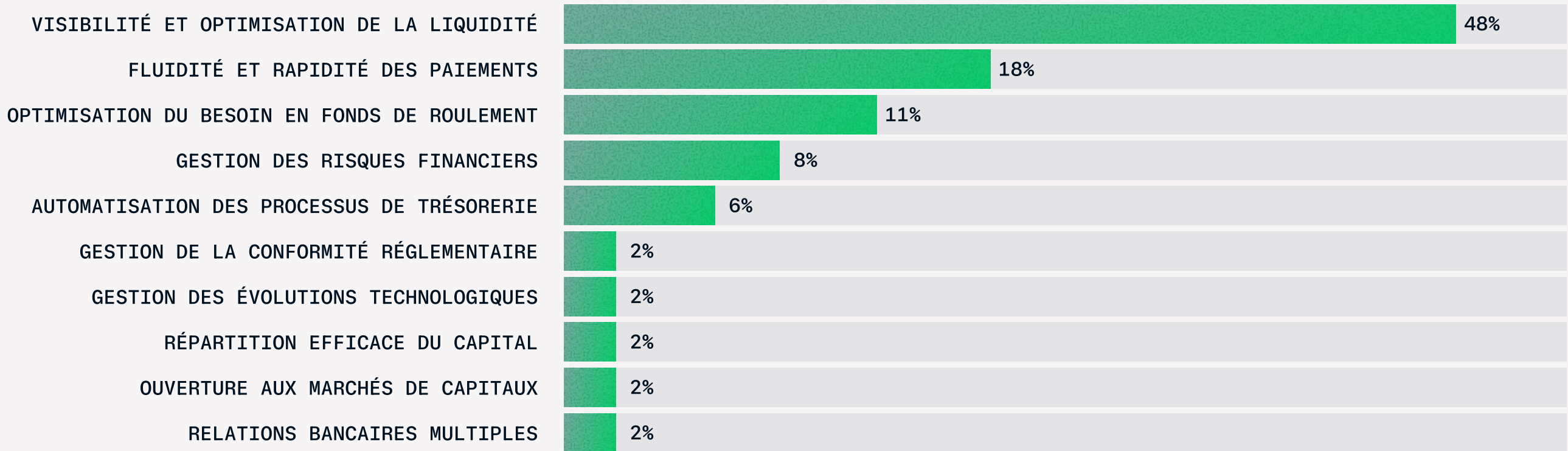
Gérer l’ensemble des flux financiers, de l’encaissement aux paiements. L’argent doit circuler à la même vitesse que les interactions digitales qu’il soutient.

Les lignes entre trésorerie et paiements deviennent de plus en plus floues. Tous secteurs confondus, le périmètre des équipes trésorerie s’étend désormais à l’ensemble des flux financiers, de l’encaissement aux paiements, avec des exigences de rapidité alignées sur celles des clients et des fournisseurs.

Les CFO interrogés le confirment : l’efficacité et la vitesse des paiements constituent aujourd’hui le deuxième enjeu le plus important pour la trésorerie d’entreprise.

Le défi le plus important pour la trésorerie d’entreprise

selon les CFO interrogés (%)



Source : enquête Adyen & BCG « Intelligent Money Movement », 2025 ; N = 62



Une solution unique, couvrant à la fois les encaissements et les paiements, devient aujourd'hui indispensable. Elle apporte une flexibilité maximale pour optimiser le traitement des indemnisations : fluidifier les dossiers à faible risque afin d’améliorer l’expérience client, tout en ajoutant les bons niveaux de contrôle lorsqu’un risque de fraude apparaît.

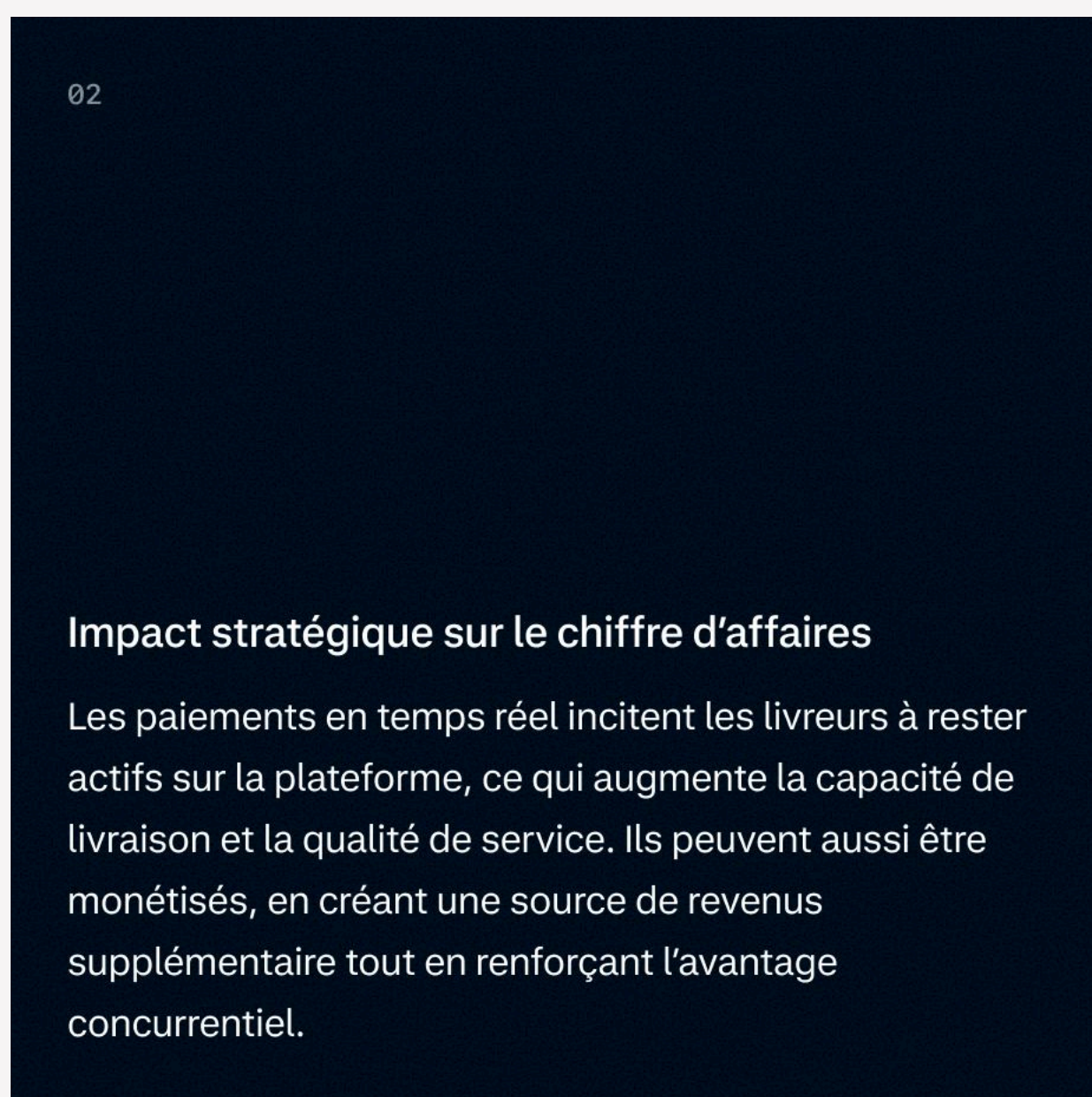
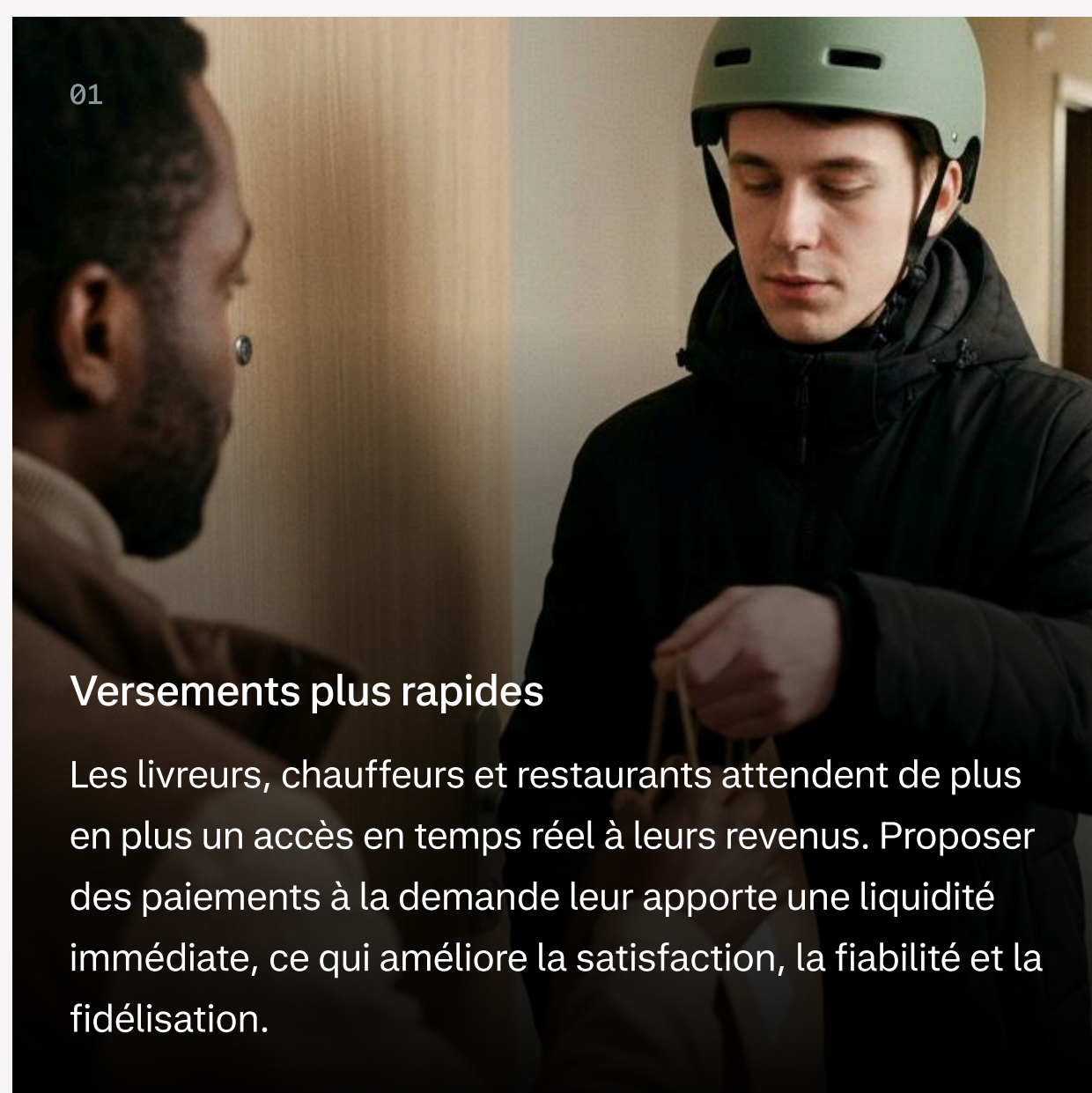
DIRIGEANT DU SECTEUR DE L’ASSURANCE, RÉPONDANT À L’ENQUÊTE

L'économie digitale redéfinit la création et l'échange de valeur. De nouvelles chaînes de valeur apparaissent, avec des services en temps réel et des attentes d'instantanéité.

Aujourd'hui, les entreprises s'attendent à pouvoir utiliser les fonds dès qu'un client a payé, sans attendre le règlement effectif. Dans l'économie des plateformes, encaissements et paiements sont directement intégrés au parcours utilisateur. Pour ces modèles, la rapidité des paiements est un levier clé de fidélisation, aussi bien pour les clients que pour les travailleurs.

Accélérer la livraison de repas grâce à des flux financiers rapides

La rapidité des paiements devient un levier clé pour les plateformes de livraison de repas, tant pour les livreurs que pour les restaurants.



1.3 Des opportunités portées par la technologie

Les technologies financières évoluent et créent de nouvelles opportunités. Les trésoriers d'entreprise gagnent en vitesse et en précision.

Les technologies évoluent et les attentes suivent. Les équipes internes, les clients et les partenaires externes attendent désormais des flux financiers immédiats, à la demande, plutôt que des traitements par lots à horaires fixes.

Les paiements en temps réel sont devenus la norme pour certaines expériences utilisateurs. Mais ils complexifient aussi la gestion de trésorerie : l'argent sort plus tôt, de manière moins prévisible, ce qui accentue la pression sur le besoin en fonds de roulement.

Les innovations qui redéfinissent la trésorerie



01

Paielements en temps réel et nouvelles infrastructures de paiement

Des virements instantanés SEPA aux Real-Time Payments (RTP), le règlement en temps réel s'impose comme la référence sur les principaux marchés. L'essor des paiements de compte à compte et de nouveaux modèles de règlement apporte plus de flexibilité et accélère la circulation des fonds, y compris à l'international.

Le potentiel des stablecoins

Les trésoriers voient un réel potentiel dans les infrastructures de stablecoins et les dépôts tokenisés. Dès qu'ils atteindront une maturité suffisante, à la fois sur le plan du marché et de la réglementation, les stablecoins ont vocation à devenir un standard des paiements B2B.

Ils explorent ces nouveaux rails de paiement avec prudence, comme un moyen de centraliser la liquidité mondiale dans un actif numérique unique, rapide et facilement mobilisable.

RECHERCHE

~25%

des répondants à notre étude envisagent l'usage des stablecoins ou testent déjà des cas d'usage en trésorerie, mais aucun ne les déploie encore à grande échelle.



02

Comptes multidevises, comptes virtuels et cartes virtuelles

Ces outils améliorent l'efficacité du besoin en fonds de roulement et ouvrent de nouvelles opportunités de revenus grâce à des données fiables, disponibles en temps réel. Ils donnent aux trésoriers la visibilité et le contrôle nécessaires pour accélérer ou retarder les sorties de trésorerie de façon stratégique.

Les cartes virtuelles, en particulier, se généralisent rapidement.

Améliorer la performance financière et le timing des paiements dans le voyage en ligne

Pour les agences de voyage en ligne opérant à l'international, aligner le calendrier des encaissements et des décaissements est essentiel à la performance financière. Tout décalage accroît le risque de liquidité et réduit le potentiel de rendement.

01

Flux entrants complexes

Le besoin en fonds de roulement est souvent difficile à anticiper. Les paiements clients arrivent via les cartes, les virements bancaires et les moyens de paiement locaux, dans plusieurs devises, avec des délais d'encaissement variables.

02

Décaissements immédiats

La trésorerie doit piloter la liquidité avec précision pour assurer la continuité des opérations. Une OTA peut être confrontée à des besoins importants de financement du fonds de roulement lorsque les paiements aux compagnies aériennes doivent être effectués avant l'encaissement complet des fonds clients.

03

Flux multidevises

La gestion de flux multidevises renforce le risque de change et la complexité opérationnelle, au détriment de la rapidité de règlement.

04

Décaissements différés

Lorsqu'ils sont bien maîtrisés, les décaissements différés peuvent générer des revenus d'intérêts et améliorer la rentabilité globale. Par exemple, les paiements aux hôtels interviennent généralement 30 à 45 jours après la réservation.

18%

des CFO citent la rapidité des encaissements et des décaissements comme leur principal défi.



03

Connectivité en temps réel

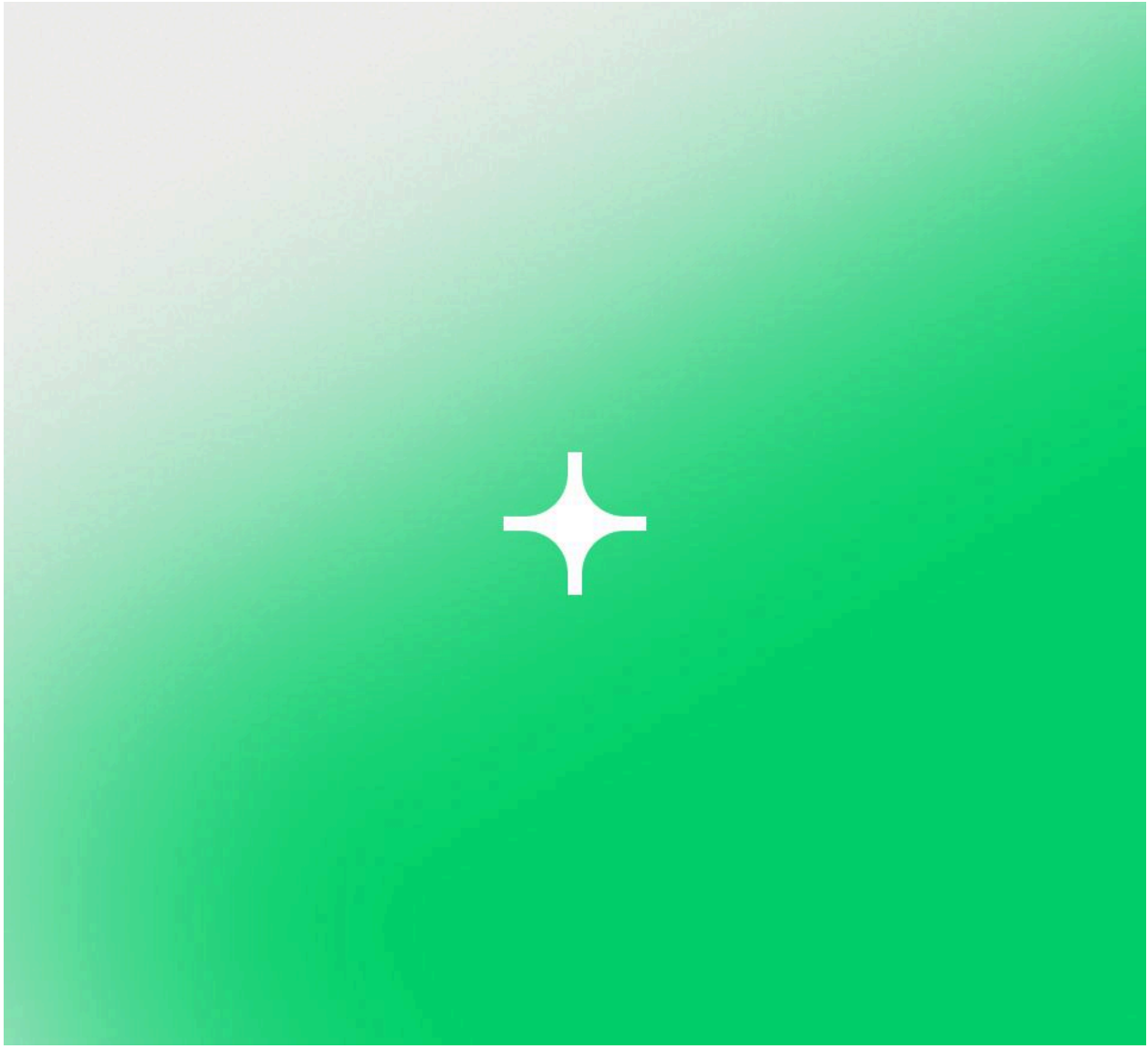
Les connexions via API s’imposent rapidement comme un standard chez les fournisseurs de services financiers. Combinées à des intégrations poussées avec les ERP et les systèmes de gestion de trésorerie (TMS), elles permettent aux trésoriers de créer une connectivité de bout en bout et d’obtenir une visibilité en temps réel sur les comptes et les flux de trésorerie.



04

Des flux de trésorerie pilotés par l’IA et des agents intelligents

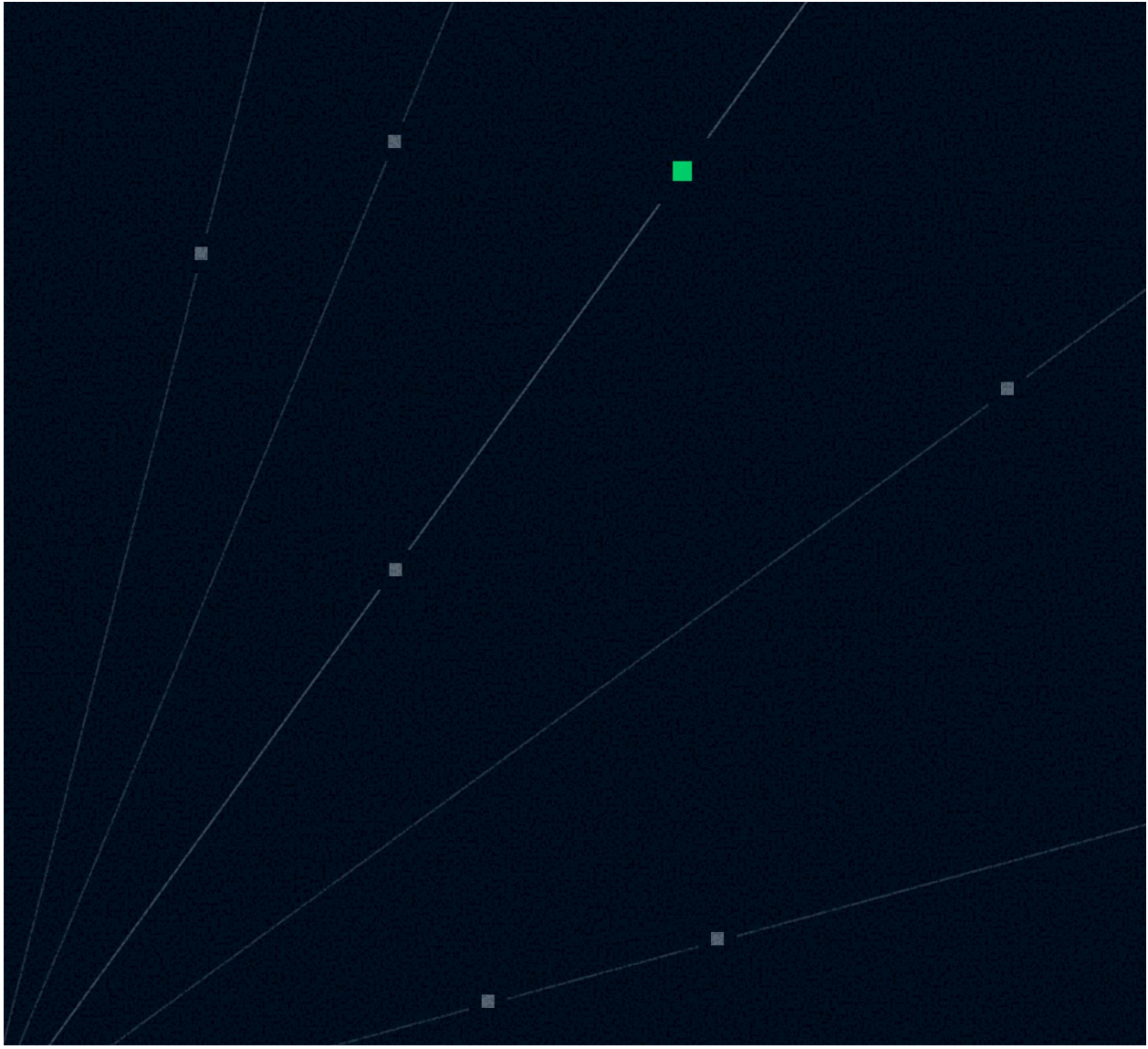
Les workflows pilotés par l’IA transforment les tâches manuelles et l’automatisation basique. Ils peuvent rapprocher les comptes, catégoriser les transactions, gérer les exceptions et produire des analyses prédictives. Mais pour en tirer tout le potentiel, ils doivent s’appuyer sur une infrastructure solide.



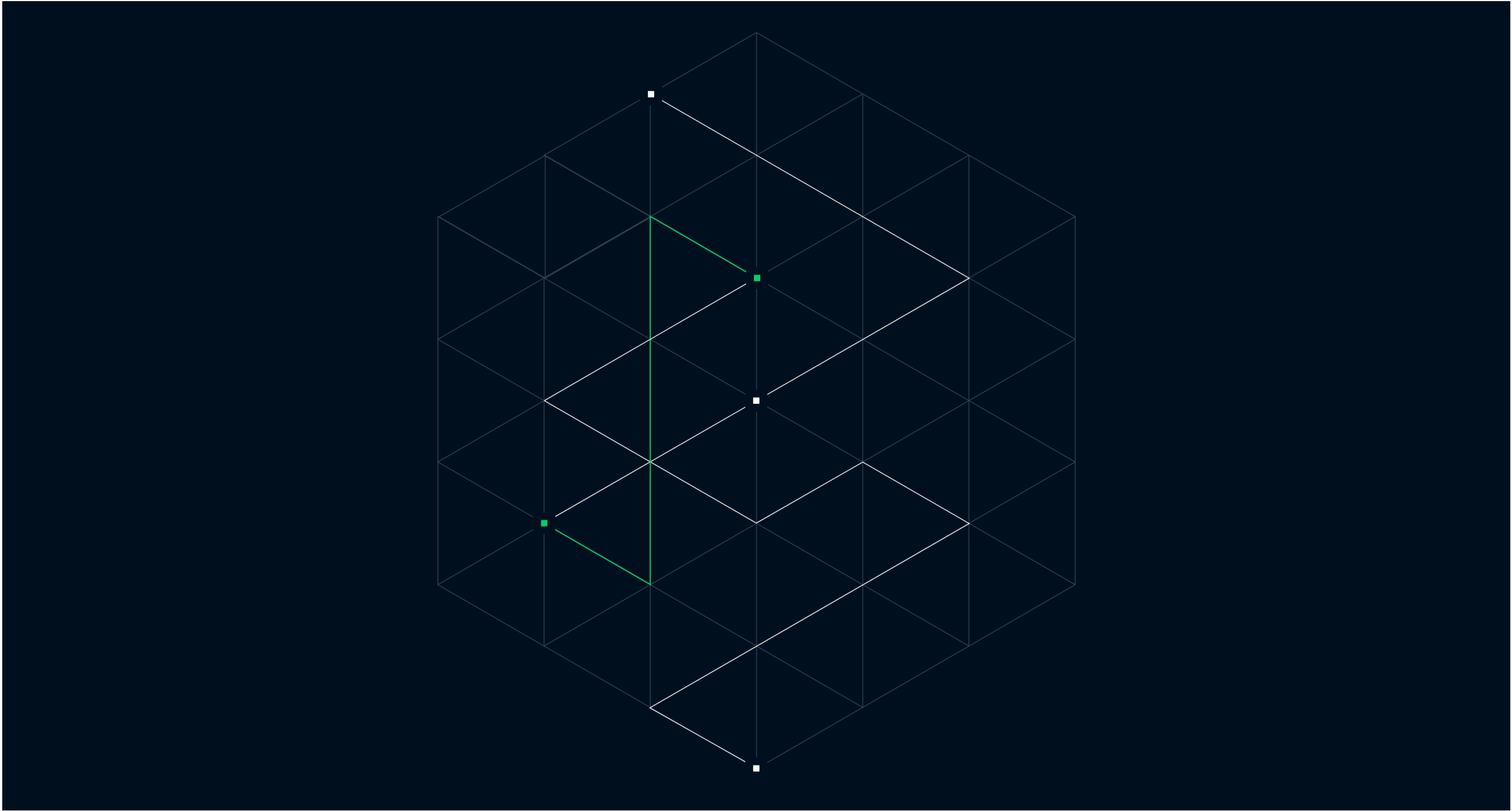
05

Des prévisions plus précises et une gestion des liquidités en temps réel

L’IA permet aux services de trésorerie d’analyser les données de transactions, d’ERP et de l’activité, d’identifier des schémas comme la saisonnalité ou les investissements planifiés, et de produire des prévisions précises pour piloter la liquidité en temps réel.



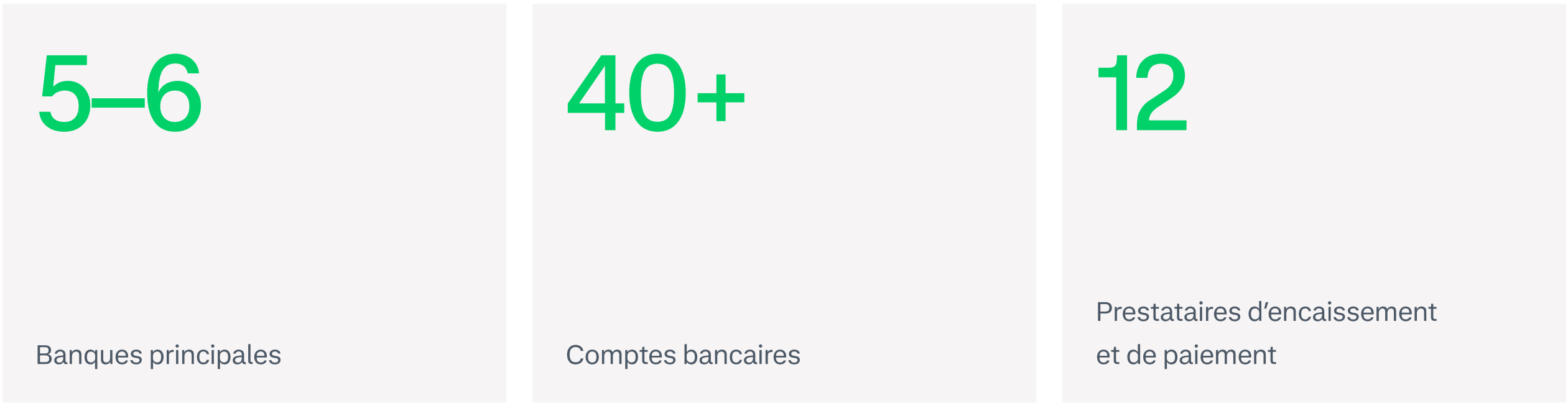
2. Quand la complexité freine la performance



2.1 La complexité des systèmes existants freine la croissance en temps réel

La multiplication des prestataires réduit la visibilité et augmente le risque de voir la trésorerie se retrouver bloquée en transit.

La fonction trésorerie d’une entreprise gère en moyenne :



Ces chiffres illustrent la complexité des flux financiers, souvent dispersés entre plusieurs systèmes et prestataires. Résultat : la visibilité est partielle, parfois cloisonnée, ce qui complique fortement la fiabilité des prévisions. D’ailleurs, une entreprise sur quatre déclare avoir du mal à optimiser sa liquidité et son besoin en fonds de roulement.

Pour gérer ces flux, les trésoriers s’appuient encore souvent sur des processus manuels ou sur des solutions spécifiques développées en interne. Des approches coûteuses en temps et en ressources, qui deviennent encore plus complexes lorsqu’elles s’ajoutent à une dette technique héritée d’acquisitions ou de systèmes existants peu compatibles.

Quand la complexité pèse sur la liquidité des assureurs mondiaux

Présent dans plus de 25 pays, un assureur international faisait face à une forte dette technique et à des contraintes réglementaires lourdes. Résultat : les équipes trésorerie passaient l’essentiel de leur temps sur des tâches manuelles, au détriment de l’analyse stratégique.

01

Un volume important de comptes

L’entreprise s’appuie sur plus de 20 banques et des centaines de comptes pour distinguer les lignes d’activité, les opérations locales, les indemnisations, les primes et les exigences de conformité.

02

De nombreux prestataires de paiement

Gérer à l’échelle mondiale des moyens d’encaissement et de paiement variés implique d’intégrer un grand nombre de prestataires.

03

Visibilité limitée des données

Cette complexité se traduit par des intégrations partielles avec les ERP et les TMS, ce qui limite la visibilité en temps réel et la fiabilité des prévisions de trésorerie.

04

Fonds bloqués

Lorsque la liquidité est gérée localement ou par région, une partie des fonds reste difficile à mobiliser à l’échelle mondiale.



La gouvernance et la fiabilité des données ont un impact direct sur nos travaux de rapprochement. La difficulté vient surtout de notre dépendance à de nombreux tiers fragmentés, notamment des courtiers et des banques, ce qui complique la gestion cohérente des données.



MATT CORNWALL
EMEA HEAD OF TREASURY OPERATIONS, CHUBB

2.2 Des technologies obsolètes



La technologie, la modernisation des outils et leur intégration restent des défis majeurs pour la trésorerie et la gestion de la liquidité. Une dette technique importante freine la prise de décision, limite la visibilité en temps réel et empêche la mise en place d'une trésorerie réellement temps réel.

CFO INTERROGÉ

Des technologies dépassées freinent la trésorerie en temps réel. Les intégrations existantes reposent encore sur des traitements par lots et des connexions spécifiques de type hôte à hôte, peu adaptées aux exigences actuelles.

Les technologies nécessaires à une trésorerie en temps réel sont désormais matures. Les API sont aujourd'hui utilisées pour environ la moitié des connexions bancaires, les TMS centralisent les informations issues de différents prestataires et comptes, et les ERP améliorent de plus en plus l'accès aux données. Pourtant, de nombreux trésoriers d'entreprise ne tirent pas encore pleinement parti de ces avancées. La visibilité en temps réel dépend directement de la qualité, de la fiabilité et de la rapidité des intégrations bancaires sous-jacentes. Or, un trésorier sur deux s'appuie encore sur des connexions hôte à hôte, et la complexité ainsi que les risques liés à la migration des plateformes clés vers des API freinent souvent leur adoption. Les technologies dites « agentiques » offrent une réponse concrète. Associées à des intégrations en temps réel, elles automatisent les opérations clés et lèvent les blocages hérités des systèmes existants. Les équipes trésorerie gagnent ainsi en visibilité continue, prennent leurs décisions plus vite et mobilisent la trésorerie de manière plus stratégique.

2.3 Des prévisions peu fiables



Des prévisions fiables passent par une vision claire des fonds et de leurs mouvements. La consolidation des données d'encaissement et de paiement reste complexe, mais elle fait toute la différence sur la performance financière.



JEYNE CHUN
SVP OF MERCHANT FINANCE AND TREASURY, ADYEN

L'optimisation de la liquidité est un enjeu clé pour plus d'un répondant sur quatre.

Pour obtenir une vision claire et consolidée des flux de trésorerie, les trésoriers doivent connecter l'ensemble de leurs systèmes. Lorsque les données sont complètes et fiables, ils peuvent piloter la liquidité avec efficacité et améliorer les rendements.

Les prévisions s'affinent alors à partir de la saisonnalité, de l'historique et des paramètres clés de l'activité. Sans prévisions fiables, les trésoriers doivent conserver des marges de trésorerie opérationnelles pour absorber les variations imprévues. Améliorer la visibilité sur les encaissements et les décaissements représente donc une opportunité majeure pour libérer de la trésorerie immobilisée et améliorer les rendements.

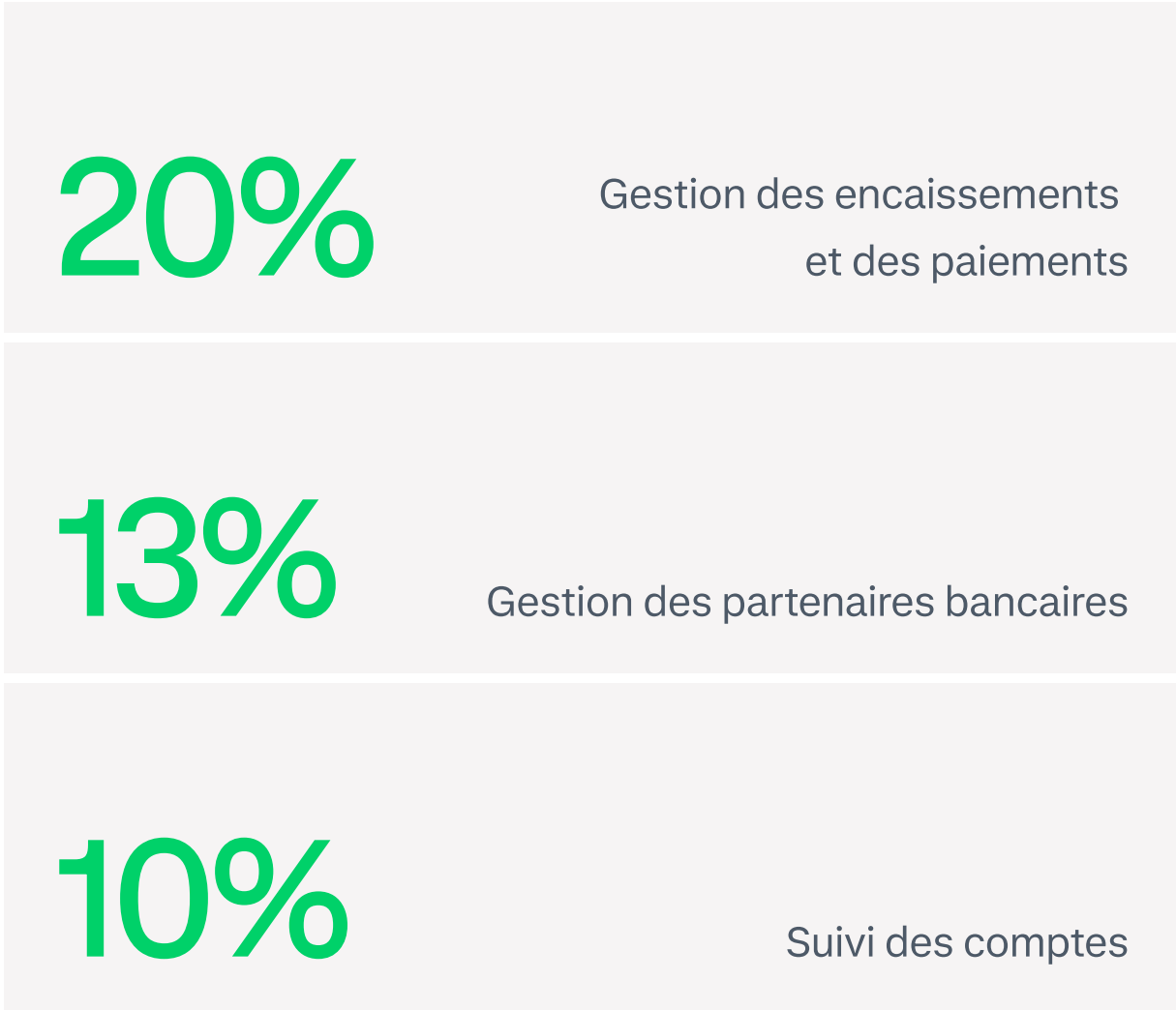
2.4 Des processus encore manuels

À force de tâches manuelles, CFO et trésoriers manquent de temps pour se concentrer sur la création de valeur.

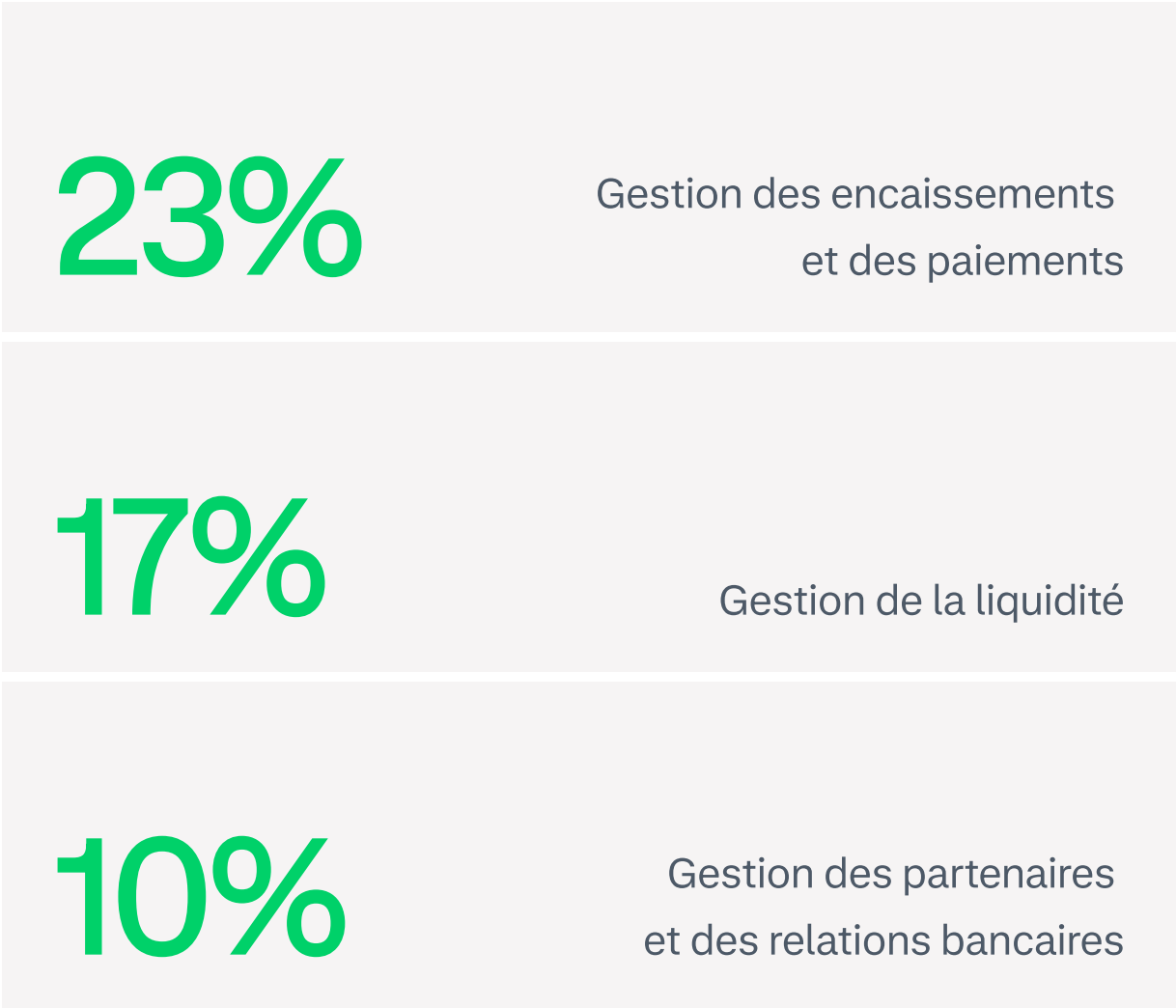
La fragmentation et la complexité pèsent lourdement sur les ressources humaines de la fonction finance. Les équipes trésorerie consacrent 10 % de leur temps à la visualisation des comptes, 13 % à la gestion des relations bancaires et plus de 20 % au traitement des encaissements et des paiements. Même les tâches les plus fondamentales, comme la prévision de trésorerie ou l’analyse du besoin en fonds de roulement en temps réel, mobilisent encore beaucoup d’efforts. Pourtant largement automatisables, elles nécessitent souvent des contrôles et des validations manuels, en particulier dès qu’un processus doit être ajusté. Les CFO subissent des contraintes similaires. Ils consacrent 23 % de leur temps à la gestion des encaissements et des paiements, 10 % à la gestion des partenaires et des relations bancaires, et 17 % au pilotage de la liquidité.

Ces exigences empêchent à la fois les trésoriers et les CFO de se concentrer sur des activités à forte valeur ajoutée, comme la gestion des risques, l’allocation du capital ou la planification stratégique.

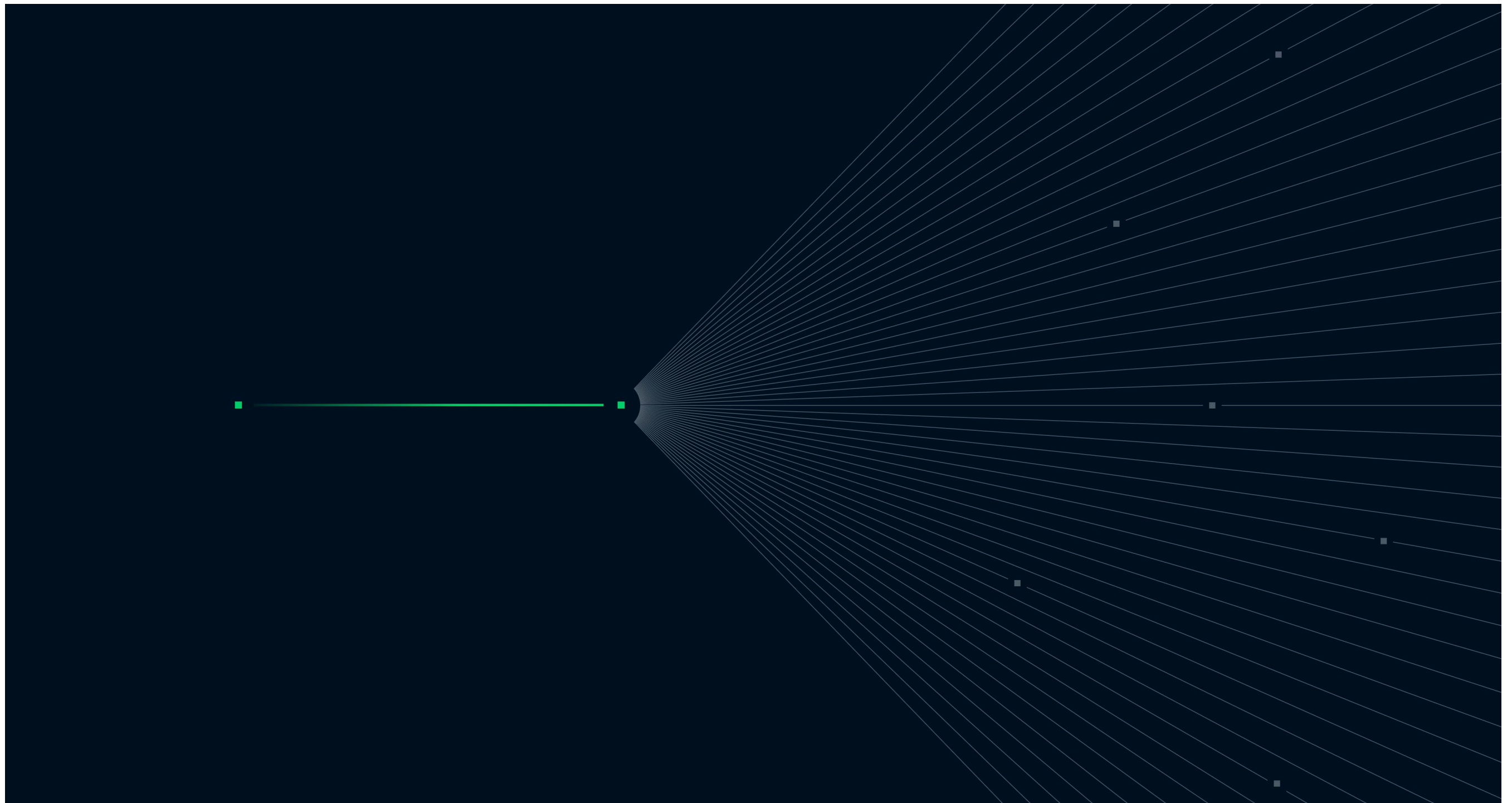
Répartition du temps des équipes trésorerie par activité



Répartition du temps des CFO par activité clé



3. Améliorer la performance financière grâce à une trésorerie nouvelle génération



3.1 Une meilleure visibilité

Les trésoriers ont besoin d'une vision claire de l'emplacement des fonds et de leurs mouvements.

Aujourd'hui, CFO et trésoriers travaillent souvent avec une visibilité incomplète, freinée par des dispositifs fragmentés et des reportings statiques. Une visibilité en temps réel sur l'ensemble des flux permet aux équipes trésorerie d'identifier les blocages, de localiser la trésorerie immobilisée et de la redéployer là où elle est utile. Disposer d'une vision complète et en temps réel des flux financiers améliore la qualité des décisions et la performance globale.



En rapprochant encaissements et paiements dans une vision unifiée, CFO et trésoriers peuvent mieux piloter la liquidité, décider plus vite et renforcer la performance financière.

ADRIAN DAVIS,
COMMERCIAL LEADER:
FINANCIAL SERVICES & INSURANCE, ADYEN

3.2 Unifier l'ensemble des flux financiers

Les trésoriers cherchent à mieux tirer parti de la technologie pour gagner en contrôle.

La diversité des délais de règlement, des canaux de paiement et des contraintes associées peut rapidement conduire à des flux mal optimisés, voire à une trésorerie immobilisée.

Aujourd'hui, les trésoriers peuvent dépasser cette complexité en réunissant encaissements et paiements sur une plateforme unique. Ils gagnent ainsi une visibilité de bout en bout et un meilleur contrôle sur la manière dont l'argent entre et sort de l'entreprise. La maîtrise des flux de paiement permet aux trésoriers de passer à des usages plus avancés : automatiser les règlements, mieux anticiper la liquidité et gérer les rendements en temps réel.

Comment les technologies modernes de trésorerie maximisent l'efficacité sur l'ensemble du cycle des flux financiers

01

Règlement intelligent et regroupement des paiements

Plutôt que d'exécuter des règlements par lots à intervalles fixes, l'IA permet d'ajuster les regroupements en temps réel, en arbitrant entre les facteurs qui influencent les coûts et les délais.

Résultat : moins de lots traités à moitié vides et la garantie que les paiements prioritaires arrivent toujours dans les délais attendus.

02

Gestion prédictive de la liquidité et des financements

Les marges de sécurité mises en place par précaution peuvent être remplacées par des prévisions réellement anticipées. Cela évite de laisser de la trésorerie inutilement inactive, réduit les frais de découvert et limite les situations de financement en urgence. Cela permet aussi de décider plus sereinement quand utiliser les lignes de crédit.

En analysant les données passées, l'IA anticipe les besoins de trésorerie à court terme, jour après jour ou semaine après semaine. Elle ajuste ensuite les financements automatiquement et peut réalimenter les comptes immédiatement, sans intervention humaine.

03

Optimisation du rendement en temps réel

La trésorerie est suivie en temps réel et les excédents sont placés automatiquement sur des supports rémunérateurs. Au lieu de rester inutilisée, la liquidité génère du rendement et contribue directement à la performance financière.

3.3 De la visibilité à l'exécution en temps réel

La visibilité et le contrôle en temps réel permettent aux trésoriers de renforcer la performance financière et d’avoir un impact plus large sur les priorités de l’entreprise.

Avec une meilleure maîtrise des flux, la trésorerie ne se limite plus à l’optimisation du besoin en fonds de roulement. Elle devient un partenaire des métiers pour améliorer la rapidité, la visibilité et la flexibilité des paiements, au service de l’expérience client et partenaire.

Exemples d’impacts concrets de la trésorerie en temps réel, tous secteurs confondus

01

Plateformes de livraison à la demande

Lorsque le paiement est intégré au produit, les acheteurs accèdent à tous les moyens de paiement et les vendeurs sont payés automatiquement dès la confirmation de réception.

02

Marketplaces Retail

L'intégration des paiements en tant que fonctionnalité essentielle du produit permet aux acheteurs d'accéder à toutes les options de paiement tout en débloquent automatiquement les fonds aux vendeurs dès que l'acheteur confirme avoir reçu la marchandise.

03

Agences de voyage en ligne

En maîtrisant le timing des paiements, les agences de voyage en ligne peuvent en faire un levier de croissance et bâtir un modèle où le besoin en fonds de roulement est en grande partie financé par les clients.

04

Acteurs de l’assurance

Accélérer le versement des indemnisations améliore immédiatement l’expérience client et les principaux indicateurs de performance, dont le NPS.

3.4 Mobiliser les bonnes compétences et l'expertise métier au service des processus de trésorerie

La technologie ne suffit pas. Une trésorerie nouvelle génération repose aussi sur les bonnes compétences.

À mesure que la technologie progresse, les compétences attendues en trésorerie évoluent elles aussi. Les équipes ont de plus en plus besoin de profils technologiques, capables de gérer les API, l'automatisation et l'IA, pour bâtir une stack de finance moderne et cohérente. Les trésoriers doivent déployer des solutions adaptées à leur secteur et à leur modèle économique. Chaque entreprise a ses spécificités, qu'il s'agisse des moyens de paiement, des mécanismes de versement, de la couverture géographique ou des exigences de rapidité des transactions.

Certains processus gagnent à s'appuyer sur des flux en temps réel, tandis que d'autres créent de la valeur en maîtrisant volontairement le calendrier des décaissements. Adapter les outils et les modes de fonctionnement à ces réalités permet aussi à la trésorerie de mieux soutenir les partenaires clés, par exemple en proposant des conditions de paiement plus flexibles aux fournisseurs stratégiques.

3.5 La trésorerie, moteur de transformation pour l'entreprise

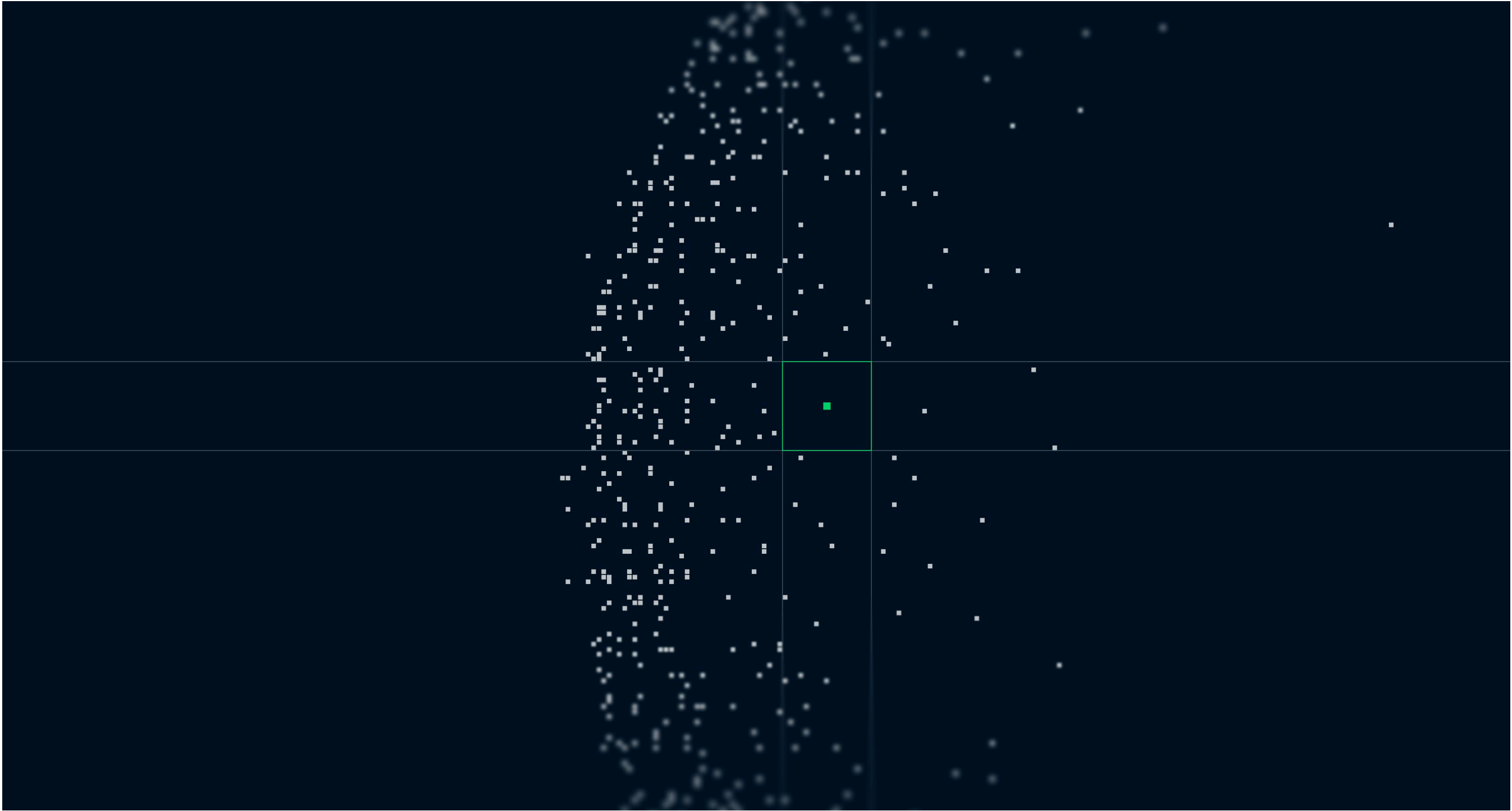
Changer de posture : passer d'une trésorerie réactive à un levier de performance pour l'entreprise

Les équipes trésorerie élargissent leur rôle. Au-delà de l'optimisation du besoin en fonds de roulement, elles contribuent désormais directement aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

En améliorant la visibilité sur la trésorerie, en unifiant les flux de paiement et en automatisant les opérations en temps réel, la trésorerie nouvelle génération permet à la fois d'élever l'expérience client et d'améliorer la performance financière.

Cette évolution montre que la fonction finance peut devenir un moteur de croissance et de création de valeur, grâce à une gestion unifiée et intelligente des flux financiers. C'est cette transformation qui dessinera la prochaine génération de la finance.

4. Choisir une solution adaptée



4.1 Moins de partenaires financiers, plus d'efficacité

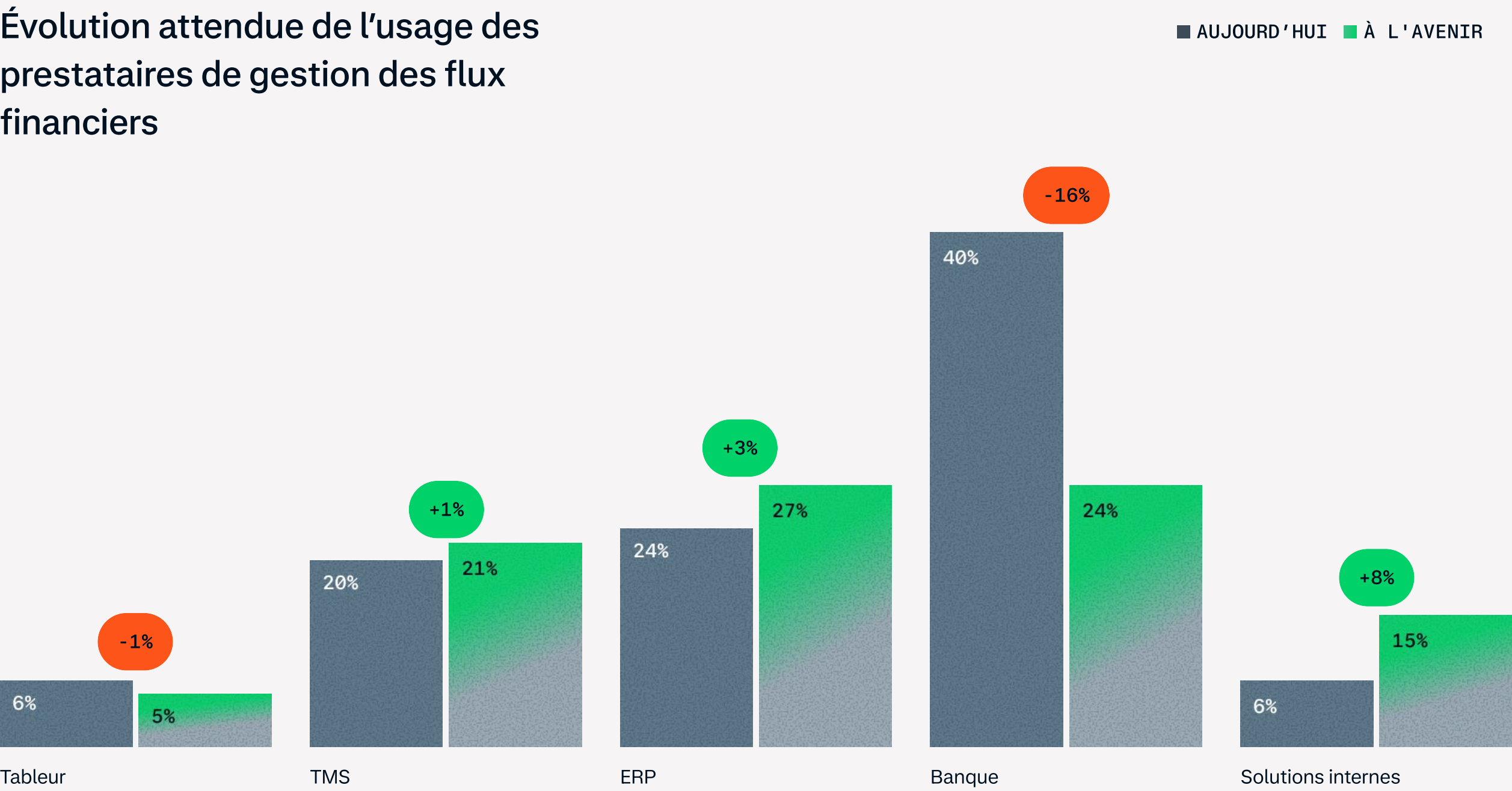
Multiplier les partenaires financiers complique la gestion de la trésorerie, fragmente la visibilité, ralentit le reporting et alourdit à la fois les coûts et les risques.

Les équipes trésorerie sélectionnent leurs partenaires de façon proactive et exploitent leurs capacités en fonction de leurs besoins précis.

Les banques traditionnelles s’appuient sur des relations clients historiques et une offre de services étendue. La confiance à leur égard a d’ailleurs progressé de 6 points depuis 2018.

Pourtant, les trésoriers prévoient de réduire nettement leur dépendance aux services bancaires traditionnels, au profit de solutions conçues pour des usages précis. Aujourd’hui, les banques couvriraient environ 40 % des activités de trésorerie, une part que les trésoriers s’attendent à voir diminuer de 16 points à l’avenir.

Évolution attendue de l’usage des prestataires de gestion des flux financiers



Note : les services de gestion des flux financiers incluent la visualisation des comptes, la centralisation de la trésorerie, la gestion de la liquidité à court terme, l'utilisation des lignes de crédit et des découverts, la prévision de trésorerie, l'évaluation du besoin en fonds de roulement en temps réel, la comptabilité et le rapprochement de trésorerie, le netting, la gestion des créances clients et la conversion de devises.

Source : enquête Intelligent Money Movement d'Adyen et BCG, 2025 ; analyses BCG.

Multiplier les prestataires réduit la visibilité et augmente les coûts. Les trésoriers doivent désormais sélectionner des partenaires capables d’apporter de la valeur sans compromettre la résilience ni la diversification des risques.

4.2 Le besoin d'une stack financière unifiée et adaptée n'a jamais été aussi fort



L'écosystème des prestataires en trésorerie d'entreprise s'est largement élargi. Aux banques se sont ajoutés des éditeurs de logiciels et des fintechs spécialisées.

Les acteurs qui feront la différence seront ceux qui aideront les CFO et les trésoriers à faire évoluer leurs processus vers une trésorerie automatisée, en temps réel, capable d'exploiter pleinement les données et l'IA.



MARKUS AMPENBERGER
MANAGING DIRECTOR AND PARTNER, BCG

74 % des répondants se disent enclins à adopter une solution intégrée couvrant l'ensemble du cycle des flux de trésorerie.

Les directions financières peuvent repenser leur infrastructure pour dépasser la fragmentation actuelle et s'appuyer sur un dispositif unifié, efficace et sans complexité superflue. Les trésoreries leaders privilégient moins de partenaires, mieux choisis. En unifiant encaissements et paiements sur une stack moderne, elles gagnent en visibilité et en contrôle, et alignent plus étroitement les opérations financières avec la performance de l'entreprise.

4.3 Choisir avec soin des partenaires adaptés à vos besoins

Les CFO et les trésoriers disposent aujourd'hui d'une plus grande liberté pour choisir des partenaires alignés avec leurs objectifs business et dotés des bonnes capacités technologiques. Le défi n'est plus l'accès aux outils, mais la capacité à faire les bons choix.

Les questions suivantes peuvent aider les directeurs financiers à évaluer leurs partenaires potentiels et à construire un écosystème de trésorerie adapté aux enjeux de demain.

Vision stratégique

- Quels sont nos objectifs business et financiers à court et à long terme, et comment la trésorerie doit-elle les soutenir ?
- Dans quelle mesure nos prestataires et notre dispositif actuel de trésorerie permettent-ils d'atteindre ces objectifs ?
- Quel impact la trésorerie et la finance peuvent-elles avoir sur l'ensemble de l'organisation ?

Configuration de la trésorerie

- Faut-il gérer les flux financiers à l'échelle mondiale, régionale ou nationale ?
- Quel dispositif et quels types de prestataires sont nécessaires pour y parvenir : banques, spécialistes de la trésorerie, éditeurs technologiques ou une combinaison de ces acteurs ?
- Quelles sont aujourd'hui les principales limites de notre trésorerie (visibilité, rapidité, automatisation, coûts, expertise) ?

Capacité d'exécution et gestion des risques

- Disposons-nous des compétences internes nécessaires pour exploiter pleinement le potentiel des nouvelles technologies ?
- Avons-nous la capacité technique d'intégrer efficacement de nouveaux prestataires ?
- Quel niveau de protection réglementaire répond à nos exigences ?
- Dans quelle mesure les partenaires potentiels dépendent-ils de tiers (par exemple de licences bancaires ou d'infrastructures externes) ?



La trésorerie d'entreprise arrive à un moment charnière. Les partenaires de confiance sont en place, les technologies sont matures, les infrastructures de paiement existent, et la fonction finance est prête à se transformer. Il est temps pour les CFO d'attendre davantage de leur trésorerie, et des partenaires qui la soutiennent.



STANISLAS NOWICKI,
MANAGING DIRECTOR AND PARTNER, BCG

À PROPOS D'ADYEN

Adyen est la plateforme de technologie financière choisie par les entreprises les plus ambitieuses. En réunissant paiements de bout en bout, insights fondés sur la donnée et produits financiers au sein d'une solution globale unique, Adyen aide les entreprises à concrétiser leurs ambitions plus rapidement. Présente dans le monde entier, Adyen accompagne notamment Meta, Uber, H&M, eBay et Microsoft.

À PROPOS DE BCG

Boston Consulting Group accompagne les dirigeants d'entreprises et les acteurs publics dans la résolution de leurs enjeux stratégiques majeurs et la concrétisation de leurs opportunités de croissance. Fondé en 1963, BCG est à l'origine du conseil en stratégie moderne.

Aujourd'hui, nous travaillons aux côtés de nos clients pour mener des transformations profondes et durables, au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes. Notre objectif : aider les organisations à se développer, à construire des avantages concurrentiels solides et à avoir un impact positif sur la société.

Présentes dans le monde entier, nos équipes réunissent une expertise sectorielle et fonctionnelle pointue et une grande diversité de perspectives, afin de remettre en question les approches établies et d'accélérer le changement. BCG accompagne ses clients grâce à une offre intégrée combinant conseil en stratégie et management, technologie et design, ainsi que création et développement d'activités digitales et corporate.

Nous intervenons selon un modèle de collaboration étroit, à tous les niveaux de l'organisation, avec une ambition claire : permettre à nos clients de réussir durablement et de contribuer à un avenir meilleur.