

Résumé

Repenser la trésorerie

Gérer le risque :
comment les chefs
des finances et les
trésoriers relèvent
le défi



Avant-propos

Dans un monde plus connecté, complexe et trépidant, les risques auxquels font face les entreprises n'ont jamais été si nombreux, non plus que les défis posés à la fonction des finances.

Pour le chef des finances, l'ampleur des responsabilités s'en trouve décuplée; ses décisions doivent être rapides et efficaces et plus éclairées. Et, en même temps que s'accroît le rôle du chef des finances moderne – celui de partenaire stratégique du chef de la direction n'étant pas le moindre –, le rôle de ses subordonnés doit aussi s'étendre.

Les conclusions du sondage de Gestion des risques, HSBC soulignent certains thèmes susceptibles de transformer et de renforcer la relation future entre le chef des finances et le trésorier.

♦ **Le chef des finances demande au trésorier de réagir avec plus de rapidité et d'efficacité à plus de risques.** Le trésorier doit être à la fois un gestionnaire du risque et un partenaire stratégique, en plus de savoir composer avec la complexité

de l'entreprise et ses incertitudes afin de rassurer le chef des finances. Ce dernier doit sentir qu'il peut compter sur le trésorier afin de protéger l'entreprise en déployant les meilleures ressources de gestion du risque.

♦ **Le trésorier doit adopter une vision de plus en plus stratégique du monde.** La réflexion à long terme doit devenir le point d'ancrage d'un service de la trésorerie efficace. Cette approche doit soutenir le processus décisionnel de l'entreprise en misant sur l'expertise de l'équipe de trésorerie.

♦ **Repenser le rôle de la trésorerie ira sans doute de pair avec une nouvelle transformation numérique.** Le trésorier et son équipe doivent souvent acquérir des compétences et explorer de nouvelles façons de faire pour bien s'acquitter de leurs tâches. L'exploitation des nouvelles technologies en fait partie. Compte tenu des pressions qui continuent souvent de peser sur les ressources des entreprises, l'exercice n'est pas simple.

Le trésorier capable de faire la transition a l'occasion d'occuper un rôle plus important et valorisé dans l'entreprise de demain et d'acquérir des compétences et des expériences qui seront précieuses au long de sa carrière.

Le présent rapport trace l'évolution de la relation entre les chefs des finances et les trésoriers, et présente les compétences, les procédures et les outils sur lesquels s'appuiera cette collaboration.

À partir de sondages menés auprès de représentants des deux rôles, le rapport rend compte de l'évolution des attentes du chef des finances à l'endroit du trésorier et des efforts de celui-ci pour répondre aux besoins de l'entreprise.

Nous concluons que le chef des finances et le trésorier partagent la même vision quant au rôle futur de ce dernier. Mais, cette vision doit s'incarner dans la pratique et déboucher sur une même compréhension des priorités qui rythment la transformation de la trésorerie.

Méthodologie

Au premier trimestre de 2018, la HSBC et FT Remark ont réalisé deux sondages distincts. FT Remark a sondé 200 chefs des finances et postes équivalents (le plus haut dirigeant du service des finances) de multinationales dans divers secteurs. La moitié des entreprises affichaient des revenus annuels d'un à cinq milliards*, les revenus des 100 autres dépassant les cinq milliards. Dans chacun de ces deux groupes de revenus, 40 répondants provenaient de la région EMOA (Europe, Moyen-Orient,

Afrique), 30 des Amériques et 30 d'Asie-Pacifique.

Prenant la forme d'un questionnaire en ligne à choix multiples accessible durant six semaines, le sondage de la HSBC a été soumis à 296 cadres supérieurs de la trésorerie de sociétés multinationales dans divers secteurs. 68 % des participants ont été recrutés dans la région EMOA, 23 %, en Asie-Pacifique et 9 %, dans les Amériques. Au dernier exercice, environ

39 % des participants ont affiché des revenus annuels inférieurs à un milliard; 31 %, des revenus d'un à cinq milliards et 30 %, des revenus supérieurs à cinq milliards.

Le rapport définit les «grandes entreprises» par des revenus annuels supérieurs à cinq milliards.

* En dollars américains dans l'ensemble du texte

Principales conclusions

En cette ère d'interconnectivité, comment chefs des finances et trésoriers arrivent-ils à mieux collaborer afin de réaliser leur vision stratégique?

Accent sur la gestion du risque

Chefs des finances et trésoriers s'entendent : il faut améliorer la gestion du risque, en particulier le risque de change.

■ Chefs des finances ■ Trésoriers

58 % des chefs des finances dans les grandes entreprises disent que la gestion du risque de change est l'un des deux risques auxquels ils consacrent actuellement le plus de temps.

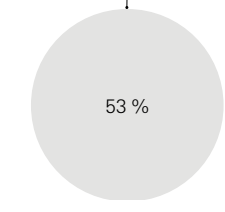
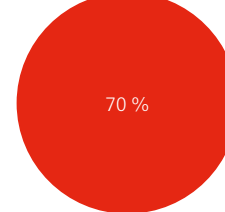
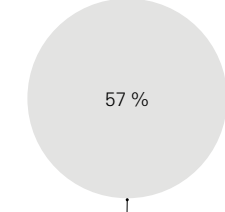
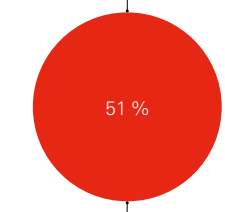
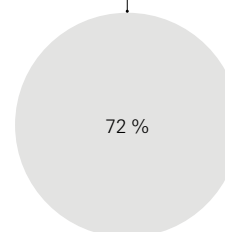
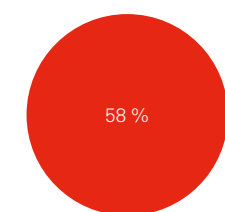
72 % des trésoriers estiment que la gestion du risque de change est l'un des aspects les plus importants de leur tâche.

51 % des chefs des finances considèrent que le risque de change est celui que l'entreprise est le moins en mesure de gérer.

57 % des trésoriers disent que la gestion du risque est un champ d'expertise qu'ils aimeraient développer davantage.

70 % des chefs des finances indiquent que l'entreprise a enregistré depuis deux ans des bénéfices moins élevés en raison d'un risque de change important non couvert que le service de la trésorerie aurait pu (ou dû) éviter.

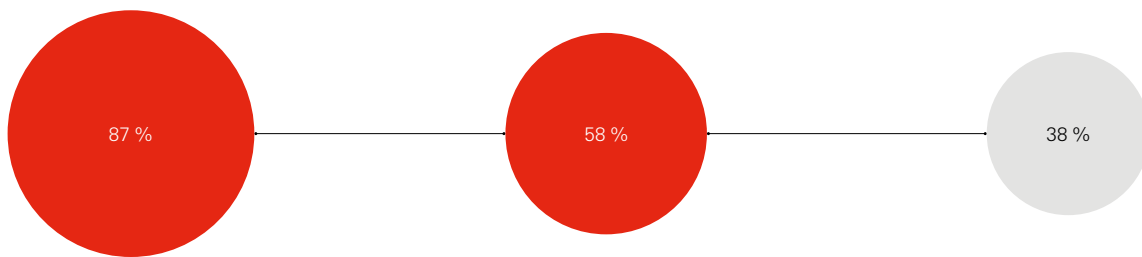
53 % des trésoriers pensent que l'évolution de la réglementation et des régimes des changes va peser lourd sur leur stratégie de gestion du risque dans les trois prochaines années.



Le rôle stratégique de la trésorerie

Le rôle de la trésorerie a beaucoup changé et continue d'évoluer.

■ Chefs des finances ■ Trésoriers



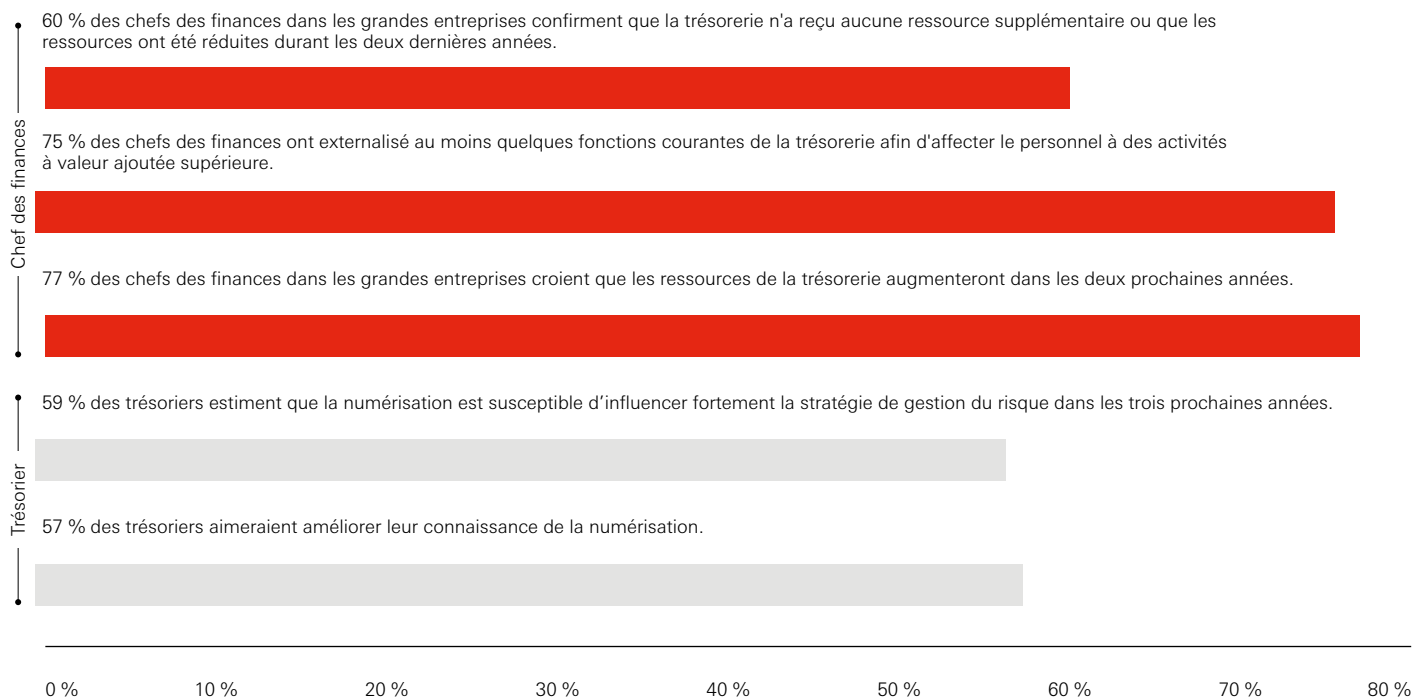
87 % des chefs des finances dans les grandes entreprises estiment que la trésorerie joue un rôle important dans les décisions stratégiques.

58 % des chefs des finances dans les grandes entreprises sont parfaitement convaincus que le service de la trésorerie possède toutes les habiletés requises pour jouer ce rôle.

38 % des trésoriers disent que la gestion du risque est le champ d'expertise qu'ils aimeraient développer davantage, avant tout autre.

Accent sur la gestion du risque

Les trésoriers doivent faire plus avec des ressources limitées, mais les technologies numériques joueront un plus grand rôle en réduisant l'écart entre les ressources et les attentes.





Le parcours à emprunter est bien tracé. Dans son rôle accru, le chef des finances doit s'appuyer sur l'expertise en gestion du risque de la trésorerie pour protéger l'entreprise et sa propre place. Appelés à assumer plus de responsabilités stratégiques, les chefs des finances devront compter davantage sur l'apport stratégique de la trésorerie.

Pour leur part, les trésoriers ont la volonté et la capacité de relever le défi. Les impératifs soulignés par les chefs des finances trouvent écho auprès de la trésorerie. Certaines entreprises ont déjà amorcé la transition vers ce nouveau rôle de la trésorerie.

Cependant, il y a encore beaucoup de chemin à faire. D'une part, les ressources sont précieuses – les trésoriers peinent déjà à en faire plus dans le contexte actuel et considèrent l'ajout de responsabilités comme la quadrature du cercle, même si certains pensent pouvoir obtenir plus de soutien.

D'autre part, nombre de trésoriers commencent tout juste à exploiter les outils et les technologies qui peuvent les aider dans leur nouveau rôle. L'élargissement des responsabilités de la trésorerie devra s'accompagner d'une évolution des compétences, surtout dans le domaine de l'analyse des données et du partage des expériences.

Comment trésoriers et chefs des finances doivent-ils réagir pour la suite des choses?

- ◆ **Reconnaître le défi** : reconnaître la nécessité d'établir un partenariat afin d'exercer une gestion plus efficace et efficiente du risque.
- ◆ **Se faire entendre** : définir ce qu'il faut mettre en place pour concrétiser la nouvelle vision appliquée à la trésorerie, allant des compétences plus technologiques à la capacité d'adapter les ratios et les instruments de couverture avec plus de souplesse.
- ◆ **Se concentrer sur la politique** : une politique souple, revue et adaptée au fil des changements, doit permettre d'établir des paramètres précis et convenus pour tout un éventail de responsabilités à la trésorerie.
- ◆ **Planifier la réussite** : favoriser davantage la collaboration à la trésorerie en éliminant le cloisonnement entre fonctions et en tissant des relations avec le reste de l'entreprise.
- ◆ **Songer à aujourd'hui et agir pour demain** : concilier les exigences de la gestion courante de la trésorerie avec les objectifs stratégiques à long terme et les attitudes à l'égard du risque au sein de l'entreprise.

Dénis de responsabilité et renseignements importants

Certaines des solutions présentées dans le présent document ne sont pas nécessairement offertes dans votre région. Pour obtenir plus de détails, adressez-vous à votre gestionnaire de relations bancaires de la HSBC. Le présent document est réservé à la clientèle professionnelle et aux contreparties admissibles. Veuillez consulter le déni de responsabilité applicable à votre région.

Les opinions et estimations formulées reflètent uniquement notre perception actuelle et peuvent varier sans préavis. Les détails fournis à titre indicatif sur des opérations ne sont pas complets et ne représentent pas les conditions réelles de négociation observées par la HSBC. Tous les graphiques inclus dans les présentes ont été tirés de sources accessibles au grand public ou de données exclusives. Les chiffres fournis dans le présent document peuvent se rapporter à un rendement antérieur ou à un rendement antérieur simulé (appelé collectivement le «rendement antérieur»). Les rendements antérieurs ne sont pas un indicateur fiable des résultats futurs. La reproduction du présent document en totalité ou en partie ou la divulgation de tout élément de son contenu sans le consentement préalable de la HSBC est interdite.

Il vous incombe personnellement d'effectuer une évaluation indépendante des recherches sur les produits, les placements et les opérations mentionnés dans le présent document et vous ne devez pas considérer les renseignements contenus dans le présent document comme des conseils de placement. La HSBC n'est pas responsable de vous offrir des conseils juridiques, fiscaux ou autres. Sauf en cas de déclaration frauduleuse, la HSBC et ses responsables, administrateurs, employés ou agents déclinent toute responsabilité en cas de pertes ou de dommages découlant de l'utilisation du présent document en totalité ou en partie.

Les énoncés aux présentes sont fondés sur les opinions de l'auteur ou de l'expéditeur et peuvent être modifiés en tout temps sans préavis. Les opinions exprimées aux présentes peuvent différer de celles d'autres divisions ou filiales de la HSBC, y compris de son service de recherche.

Canada : Au Canada, ce document est distribué par la Banque HSBC Canada (la «HSBC»). Les renseignements contenus dans le présent document sont de nature générale seulement et ne sont fournis qu'à titre d'information.

Ce document ne constitue aucunement une offre de vente ni une sollicitation en vue d'obtenir une offre d'achat ou de souscription de quelque valeur mobilière, devise ou instrument financier que ce soit. Les renseignements fournis ne sont pas nécessairement exhaustifs et ne sauraient être interprétés comme des conseils professionnels de nature financière, juridique, fiscale ou autre. Vous ne devriez pas agir sur la foi de cette information sans avoir obtenu les conseils d'un professionnel. Le présent document a été préparé avec soin, mais la HSBC ne peut garantir, ni s'engager à déclarer (explicitement ou implicitement) que ces renseignements sont exacts et complets, et elle ne peut en aucun cas être tenue responsable des dommages ou pertes ayant un lien avec un avis ou un énoncé formulé dans le présent document. Les renseignements présentés dans ce document peuvent être modifiés sans préavis.

Certains des produits et services proposés par la HSBC, ses filiales et ses sociétés affiliées sont offerts sous réserve d'une approbation de crédit. Tous les produits et services du Groupe HSBC ne sont pas offerts dans toutes les juridictions où le Groupe HSBC exerce ses activités. Veuillez consulter votre représentant de la HSBC pour obtenir plus de renseignements.

France : Le présent document a été préparé par HSBC France, S.A. («HSBC France»). HSBC France est autorisée par l'Autorité de Contrôle Prudential et régie par l'Autorité des marchés financiers et l'Autorité de Contrôle Prudential.

Allemagne : Diese Präsentation wurde von HSBC Trinkaus & Burkhardt AG („HSBC“) erstellt. Sie dient ausschließlich der Information und darf ohne ausdrückliche schriftliche Einwilligung von HSBC nicht an Dritte weitergegeben werden. Mit dieser Präsentation wird kein Angebot zum Abschluss einer Bank- oder Wertpapierdienstleistung unterbreitet. Die hierin mitgeteilten Einschätzungen stellen auch keine Handlungsempfehlungen dar. Die von HSBC in dieser Präsentation gegebenen Informationen beruhen auf Quellen, die wir für zuverlässig halten, jedoch keiner neutralen Prüfung unterzogen haben; HSBC übernimmt keine Gewähr und keine Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der hierin enthaltenen Informationen. Die in dieser Präsentation vertretenen Meinungen stellen ausschließlich unsere Auffassung dar und können sich jederzeit ändern; solche Meinungsänderungen müssen nicht publiziert oder mitgeteilt werden.

Royaume-Uni : Le présent document est publié par HSBC Bank plc (la «HSBC»). HSBC Bank plc est autorisée par la Prudential Regulation Authority («PRA») et régie par la Financial Conduct Authority («FCA») et la Prudential Regulation Authority, et est membre du Groupe HSBC («Groupe HSBC»). Le service de vente et de négociation de HSBC Bank Plc («HSBC») peut coter des marchés sur des instruments ou des produits mentionnés dans ce document. Par conséquent, les destinataires du présent document ne doivent pas le considérer comme une explication objective ou indépendante ni comme une analyse financière conforme aux règles de la Financial Conduct Authority («FCA») ou de tout autre organisme de réglementation pertinent. Pour rédiger ce document, la HSBC a utilisé des renseignements provenant de sources qu'elle juge fiables, mais qui n'ont pas fait l'objet d'une vérification indépendante. Ce document ne doit pas être distribué à (ni utilisé par) des clients de détail (définis dans les règles de la FCA) ou des personnes ou des entités dans un quelconque territoire ou pays où cette distribution contreviendrait à la législation ou à la réglementation locales. Ce document s'inscrit dans la «promotion des services financiers» encadrée par les règles de la FCA. Publié et approuvé pour publication à la clientèle professionnelle et aux contreparties admissibles seulement par HSBC Bank plc. Autorisé par la Prudential Regulation Authority et régi par la Financial Conduct Authority et la Prudential Regulation Authority. Enregistré en Angleterre sous le n° 14259. Siège social : 8 Canada Square, Londres, E14 5HQ, Royaume-Uni. © Banque HSBC Canada, 2018.

Moyen-Orient et Afrique du Nord :

Le présent document est publié par HSBC Bank plc et distribué au Moyen-Orient et en Afrique du Nord par HSBC Bank Middle East Limited («HBME»). HBME est autorisée par la Jersey Financial Services Commission et la Central Bank of the United Arab Emirates, et est membre du groupe HSBC (le «groupe HSBC»). Le présent document n'émane pas d'un service de recherche de la HBME ou du groupe HSBC. Il s'agit d'une opinion et non d'une recommandation. Les investisseurs doivent prendre leurs propres décisions de placement. Le service de vente et de négociation de la HBME ou de toute autre société du groupe HSBC peut coter des marchés sur des instruments ou des produits mentionnés dans ce document. Par conséquent, les destinataires du présent document ne doivent pas le considérer

comme une explication objective ou indépendante ni comme une analyse financière conforme aux règles de tout organisme de réglementation pertinent. Pour rédiger ce document, la HBME a utilisé des renseignements provenant de sources qu'elle juge fiables, mais qui n'ont pas fait l'objet d'une vérification indépendante.

États-Unis : Ce document a été préparé par un membre du service de vente et de négociation de la HSBC Bank USA, N.A. ou d'une des sociétés qui lui sont affiliées, collectivement la «HSBC», et non par le service de recherche de la HSBC. Sa publication aux États-Unis a été approuvée par la HSBC Bank USA, N.A. («HBUS»), qui est régie par l'Office of the Comptroller of the Currency (OCC). Ce document est réservé à votre usage personnel et ne doit pas être distribué. Il ne saurait constituer une offre ou un engagement, ou une sollicitation d'offre ou d'engagement, à effectuer des opérations ou à acheter ou à vendre des instruments financiers. Le service de vente et de négociation de la HSBC effectuée des opérations de vente et de négociation et peut coter des marchés sur des titres/produits mentionnés dans ce document ou pertinents. Par conséquent, les destinataires du présent document ne doivent pas le considérer comme une explication objective ou indépendante. Ce document n'a pas été préparé conformément aux exigences réglementaires visant à favoriser l'indépendance de l'analyse financière. Les renseignements contenus dans les présentes ne doivent pas être considérés comme une analyse financière conforme aux règles de la Conduct Authority (FCA), de la Securities and Exchange Commission (SEC) ou de tout autre organisme de réglementation pertinent. N'investissez dans ces produits que si vous comprenez entièrement les risques qui leur sont associés et que vous êtes prêt à les assumer. Le capital des produits utilisés dans cette présentation pourrait ne pas être protégé. La protection du capital ne s'applique que si le produit est conservé jusqu'à l'échéance. La résiliation d'un produit avant l'échéance peut donner lieu à une perte de capital. La vente de titres/produits mentionnés dans les présentes pourrait ne pas être autorisée dans certains territoires ou pour certaines catégories d'investisseurs. L'information contenue dans les présentes provient de sources jugées fiables, mais qui n'ont fait l'objet d'aucune vérification indépendante. © HSBC Bank USA N.A. TOUS DROITS RÉSERVÉS.

Hong Kong : Ce document émane du service de vente et de négociation de The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited (HSBC), société régie par la Hong Kong Monetary Authority et inscrite auprès de la

Hong Kong Securities and Futures Commission (entité centrale n° AAA523). Cette information est réservée à l'usage du destinataire. Seuls peuvent la recevoir ou l'utiliser les investisseurs professionnels, définis dans la Hong Kong Securities and Futures Ordinance. Ce document n'est pas destiné à la distribution générale ni à des personnes ou des entités dans un quelconque territoire ou pays où cette distribution contreviendrait à la législation ou à la réglementation locales. Le service de vente et de négociation de la HSBC peut coter des marchés sur des instruments ou des produits mentionnés dans ce document. Par conséquent, les destinataires du présent document ne doivent pas le considérer comme une explication objective ou indépendante ni comme un rapport offrant des résultats de recherche ou des conseils de placement. Pour rédiger ce document, le service de vente et de négociation de la HSBC a utilisé des renseignements provenant de sources jugées fiables, mais qui n'ont pas fait l'objet d'une vérification indépendante. © The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited, 2018. TOUS DROITS RÉSERVÉS. Aucune partie du présent document ne peut être reproduite, mise en mémoire dans un système de récupération de données ou transmise, sous aucune forme ni par aucun moyen électronique ou mécanique, par photocopie, enregistrement, ou de toute autre façon, sans l'autorisation écrite préalable de The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited.

Singapour : Le présent document émane du service de vente et de négociation de la succursale de Singapour de The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited (HSBC), qui est régie par la Monetary Authority of Singapore (MAS). Cette information est réservée à l'usage du destinataire. Sa distribution ou son utilisation vise les investisseurs institutionnels ou accrédités, définis à l'article 4A de la Securities and Futures Act (chap. 289) de Singapour. Ce document n'est pas destiné à la distribution générale ni à des personnes ou des entités dans un quelconque territoire ou pays où cette distribution contreviendrait à la législation ou à la réglementation locales. Le service de vente et de négociation de la HSBC peut coter des marchés sur des instruments ou des produits mentionnés dans ce document. Par conséquent, les destinataires du présent document ne doivent pas le considérer comme une explication objective ou indépendante ni comme un rapport offrant des résultats de recherche ou des conseils de placement. Pour rédiger ce document, le service de vente et de négociation de la HSBC a utilisé des renseignements provenant de sources jugées fiables, mais qui n'ont pas fait l'objet d'une

vérification indépendante. Les détails fournis à titre indicatif sur des opérations ne sont pas complets et ne représentent pas les conditions réelles de négociation observées par la HSBC. © The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited, 2018. TOUS DROITS RÉSERVÉS.

Australie : En Australie, le présent document est distribué par la succursale de Sydney de The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited, (ABN 65 117 925 970) AFSL N° 301737, et par HSBC Bank Australia Limited (ABN 48 006 434 162) AFSL N° 232595, comme source d'information générale réservée aux clients de «gros» (définis dans la Corporations Act 2001[Cth]). Aucune déclaration ne garantit que les produits ou services indiqués dans ce document sont disponibles en Australie ou ailleurs ou qu'ils conviennent à une personne en particulier ou sont appropriés, conformément aux lois locales. Le présent document ne constitue pas un rapport de recherche et n'a pas été préparé par l'équipe de recherche de la HSBC.

Japon : HSBC Securities (Japan) Limited, courtier en instruments financiers en vertu de la FIEA (Loi sur les instruments financiers et la bourse), est inscrite auprès du Kanto Financial Bureau (inscription n° 212), et est membre de la Japan Securities Dealers Association et de la Financial Futures Association of Japan; la succursale de Tokyo de The Hongkong and Shanghai Banking Corporation est régie par la Financial Services Agency, est inscrite auprès du Kanto Financial Bureau (inscription n° Toroku-105) et est membre de la Japan Securities Dealers Association.

Malaisie : Distribué par HSBC Bank Malaysia Berhad (127776-V) /HSBC Amanah Malaysia Berhad (807705-X), le présent document encadre ses activités réglementées en Malaisie et est réservé aux investisseurs chevronnés (comme les personnes de l'une des catégories définies à la partie I de l'annexe 6 ou 7 de la loi Capital Markets and Services Act, 2007, de Malaisie).

Philippines : La succursale des Philippines de The Hongkong and Shanghai Banking Corporation est régie par la Bangko Sentral ng Pilipinas. Les questions ou les plaintes peuvent être adressées à la succursale des Philippines de The Hongkong and Shanghai Banking Corporation, par téléphone au 836-7513, ou au BSP Financial Consumer Protection Department, au 708-7087, ou par courriel à consumeraffairs@bsp.gov.ph.

Taiwan : Le présent document est distribué par The HSBC Bank (Taiwan) Limited et s'adresse aux clients institutionnels, et non aux particuliers.

À propos de Marchés internationaux HSBC

Marchés internationaux HSBC offre une couverture complète en tout temps sur ses principales plateformes de vente et de négociation à Londres, New York et Hong Kong, et propose un large éventail de solutions aux entreprises et aux institutions. Grâce à notre connaissance des marchés locaux et à la portée mondiale de la HSBC, nous assurons un service complet et sur mesure dans toutes les catégories d'actif.

En faisant équipe avec nous, vous profiterez de l'expérience locale de la HSBC dans plus de 60 pays et de notre compréhension de l'économie mondiale.

Pour en savoir plus sur nos solutions ou découvrir notre série *Repenser la trésorerie* sur le leadership éclairé, consultez le gbm. hsbc.com/the-new-future.

Pour en savoir plus :

Sondage de Gestion des risques, HSBC
hsbc.risk.management.survey@hsbc.com



À propos de FT Remark

FT Remark rédige des rapports de recherche sur mesure, sondant l'opinion de segments clés de la clientèle afin de mettre sur pied des campagnes multiplateformes de leadership éclairé. FT Remark confie les recherches à Acuris Studios, une société d'Acuris.

Pour obtenir plus de détails, veuillez communiquer avec :

Simon Elliott

FT Remark

Tél. : +44 (0)20 3741 1060

Courriel : Simon.Elliott@acuris.com

