

Version longue

« L'AFTE veut devenir une force de proposition »

Frédérique Garrouste – 24/05/2018 – L'AGEFI Hebdo

Florence Saliba, nouvelle présidente de l'AFTE (Association Française des Trésoriers d'Entreprise) présente ses chantiers et partage sa vision sur l'évolution du métier de trésorier.

Quelles évolutions voulez-vous imprimer à la marche de l'AFTE ?

Les grandes lignes du fonctionnement de l'association vont rester identiques. Le déménagement de 2013 dans des locaux plus spacieux facilite les réunions des quinze commissions, où se déroule l'essentiel du travail. Elles accueillent les discussions et tout le bouillonnement intellectuel qui font le dynamisme de notre action. Il nous faut aller plus loin encore dans nos réflexions : je souhaite que nous soyons davantage en interaction avec l'actualité, que notre travail de veille sur les sujets réglementaires, les évolutions des marchés et des pratiques, donne lieu à une implication plus en amont. Nous voulons prendre davantage l'initiative dans la construction de notre cadre d'activité. L'association s'est jusqu'ici surtout exprimée en réaction à des évolutions qu'il a fallu intégrer dans les trésoreries ces dernières années. A présent, avec nos 1.500 adhérents et l'engagement de nombreux professionnels, nous voulons devenir une force de proposition et il s'agira là d'un pas difficile à franchir.

L'actualité nous amène à vouloir ce rôle, comme l'illustre, par exemple, la réglementation Emir où les entreprises se sont vu imposer des contraintes fortes et, il y a tout lieu de le craindre, parfois inutiles. Une intervention encore plus tôt dans les discussions préparatoires nous aurait permis d'obtenir un règlement prenant mieux en compte les contraintes des entreprises, par exemple un format de *reporting* standardisé. Certes, nous avons obtenu pour finir des aménagements au projet des régulateurs, notamment sur le reporting qui peut être fait par la maison-mère à la place des filiales, ce qui économise beaucoup de travail. De même, un seuil minimal d'exposition de 8 milliards d'euros a été fixé pour la compensation obligatoire des dérivés OTC, ce qui simplifie les choses pour nombre d'entreprises. Toutefois, ces adaptations obtenues à l'arraché sont de l'ordre de la « réparation » par rapport à une réglementation qui est en fait inadaptée. Il faudrait encore alléger Emir en faisant faire par les banques un *reporting* unilatéral. Ainsi, dès à présent, nous allons nous atteler à choisir les sujets sur lesquels nous voulons être moteurs, dans l'objectif que les changements qui s'imposent aux trésoriers représentent des avancées pour leur entreprise et ne soient pas des évolutions subies. Je peux compter pour cela sur un conseil de grande qualité ainsi que sur la structure de l'association et des membres actifs très impliqués.

Comment évolue le centre de formation de l'AFTE que vous présidiez depuis 2012 ?

Nous allons continuer à mettre en avant notre centre de formation en restant vigilant sur la valeur apportée par l'AFTE. Notre apport particulier tient à l'approche concrète et pratique de nos formations, dispensées par des professionnels, sur des sujets opérationnels, comme la

trésorerie, la gestion des flux, le financement, la gestion des risques, des fraudes, etc., pour que les bénéficiaires des formations soient immédiatement aptes à entrer en négociation sur les sujets étudiés. Nous sommes capables d'organiser des formations même pour une quinzaine de personnes seulement, nous adressant à des experts ayant besoin d'éclairage sur des sujets pointus. La pédagogie a été modifiée grâce à l'utilisation des services d'une start-up qui dynamise l'enseignement.

Quelles sont les préoccupations premières des trésoriers actuellement ?

Brexit, nouvelles technologies, vague réglementaire... l'univers de la profession est en pleine tourmente et il est bien difficile de prédire comment aura évolué le métier du trésorier dans cinq ans, avec quels outils il travaillera.

Le Brexit fait partie des grands sujets de vigilance : pour l'instant, les contrats de crédit ou de dérivés qui ont été conclus avec des contreparties britanniques dans le passé vont durer jusqu'à la date du Brexit, mais ensuite, nous allons devoir nous adapter à d'éventuels changements dont nous ne connaissons pas la teneur à ce jour. Il nous semble que la compensation des opérations en euro devrait être localisée en zone euro, le sujet tarde à être tranché.

Autre sujet important, les changements d'indices de référence qui mobilisent notre attention, l'association contribuant aux réflexions et préparatifs à cet égard. Nous militons pour une révision équilibrée des contrats faisant référence au Libor ou à l'Euribor, et nous souhaitons que cette évolution ne donne pas lieu à une réécriture extensive des contrats. De même, nous voulons éviter un impact trop important sur les systèmes d'information et favoriser une solution simple. Au moment où un indice disparaîtra, la solution de remplacement doit être facile à intégrer, bien corrélée à l'ancien indice avec un comportement similaire, de façon à ce que nous puissions garder la même typologie de risque dans le financement et des performances financières similaires.

De même, sur le sujet des fonds monétaires, nous voulons éviter que la nouvelle réglementation ne change les catégories des fonds « *cash* et *cash* équivalent ». La stabilité des outils que nous utilisons représente une vraie valeur.

Les nouvelles technologies représentent-elles des défis majeurs ?

Elles induisent un changement positif dont les trésoriers vont pouvoir tirer parti. Ceux-ci sont en effet habitués à faire évoluer leur pratique avec les technologies, comme l'a montré le passage réussi du grand chantier du Sepa dans les paiements. La gestion des flux implique de collaborer en permanence avec les services informatiques de l'entreprise, et la capacité à travailler en équipe représente une compétence phare du trésorier. Je ne suis donc pas inquiète sur la capacité des trésoriers à intégrer des mutations profondes et des ruptures, comme dans le cas de la *blockchain*. Les changements seront marqués dans les domaines où l'utilisation de données en masse est requise, comme les règlements export. De même, sur la fraude, nous attendons beaucoup d'avancées, sur la base d'échanges de données astucieux. Par ailleurs, beaucoup de fintech ouvrent aux PME des services déjà vendus aux grands groupes, comme en *change* ou en *trading*. En financement, il existe des sites capables de normaliser la documentation bancaire, évitant à l'entreprise de s'en remettre à une banque faute de pouvoir comparer les contrats de

plusieurs établissements. Tout cela favorise des engagements équilibrés et va dans le sens du travail de l'AFTE qui veut faciliter le financement des entreprises. Nous devons nous préparer à la fin d'une surabondance de la liquidité : le projet de CMU (*Capital Markets Union*) recueille notre faveur en conséquence.

Dans les paiements, quelles évolutions vous semblent positives ?

Les nouvelles règles du jeu et les innovations technologiques promettent des évolutions très favorables. Nous attendons beaucoup de simplification dans les virements internationaux, des coûts moindres pour les cartes bancaires ainsi que sur les prélèvements. Cela devrait favoriser l'activité des entreprises. De même, le paiement instantané représente une avancée : plus une opération de paiement est rapide et mieux on contrôle sa trésorerie. La façon de gérer les opérations va s'en trouver bouleversée.

Vous-même, comment allez-vous concilier votre nouveau mandat et votre travail de responsable de financement et de trésorerie d'un grand groupe ?

Tous les membres actifs de l'association cumulent deux activités et s'enrichissent de cela. Les trésoriers occupent dans les entreprises une fonction experte sans avoir d'interlocuteur privilégié sur leurs sujets propres. L'association leur permet de connaître les vues de leurs homologues, sans que l'échange s'inscrive dans une relation d'affaires. En outre, ce double cursus favorise la créativité dans une fonction où le risque d'usure n'est pas nul, s'agissant de postes spécialisés que l'on occupe plutôt longtemps. De fait, je suis membre actif de l'AFTE depuis 2010 et ce sont les autres membres qui jouent le rôle de conseils dans mon cadre professionnel. Le groupe Danone dans lequel je suis directeur du financement et de la trésorerie, cultive l'ouverture, l'engagement, partant du principe qu'il est enrichissant d'avoir le point de vue d'autres entreprises, ayant des problématiques différentes selon leur taille ou leur horizon de temps. Le savoir des autres est précieux et nous voulons de même contribuer à leur éclairage, l'objectif étant de créer une dynamique favorable à tous. C'est le principe même d'une association professionnelle comme l'AFTE où les membres actifs vont et viennent, en fonction de leurs obligations professionnelles et s'emparent des sujets en cours de route. Mon mandat à la présidence dure un an, ce qui m'oblige à être concrète, rapide, comme dans la fonction de trésorier !