






La parole à... Emmanuel Rapin, secrétaire général de l'AFTE\* et directeur de la trésorerie et du financement chez Lagardère

# « Dans ce métier, nous avons besoin de profils agiles »

Morgane Remy – 29/11/2018 – L'AGEFI Hebdo

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



**Emmanuel Rapin**, secrétaire général de l'AFTE\* et directeur de la trésorerie et du financement chez Lagardère

## Le métier de trésorier est occupé par des experts. Est-ce une niche ou un tremplin ?

Jugez-en : Jean-Pierre Lac, ancien directeur général adjoint chargé des finances du groupe Seb et actuel président de l'association Lyon Place Financière et Tertiaire\*\*, Pascal Bouchiat, directeur général, finance et systèmes d'information de Thales, et Jean-Dominique Sénard, actuel président de Michelin, ont tous été trésoriers. Cela montre que cette étape est formatrice pour accéder aux plus hautes fonctions financières. Pour autant, et je rejoins le sens de votre question, la trésorerie est plus un point d'étape dans une carrière financière, à moins d'être passionné par ce métier et de chercher une expertise toujours plus fine.

## La fonction est donc valorisante pour la carrière d'un financier ?

Tout à fait. Le poste a pris beaucoup de visibilité avec la crise de 2008. Le monde économique a alors réalisé qu'une entreprise mourait non pas parce qu'elle enregistrait des pertes mais parce qu'elle n'arrivait plus à se financer. Par exemple, j'étais à cette période trésorier chez Rhodia, et nous avons été dégradés car notre Ebitda déclinait, mais pas notre dette. Avec le directeur financier et le dirigeant, nous avons dû raconter notre histoire de manière transparente et rassurante, afin de favoriser la confiance. Et, pour cela, augmenter le rythme de suivi du cash avec les opérationnels, faire des choix sur les investissements, améliorer la gestion du besoin en fonds de roulement, retravailler notre politique de ressources humaines... Nous pouvions et devons jouer de tous les leviers à notre disposition.

## Quels sont les enjeux d'aujourd'hui ?

La gestion du risque, surtout celui de change. Le dollar qui fluctue, le Brexit qui va passer, les différentes élections... tout peut provoquer des remous, et notre travail est de sécuriser les efforts des équipes qui font tout pour produire, vendre, défendre les ambitions de notre entreprise. Dans ce métier, nous avons donc besoin de recrues capables de gérer les flux au quotidien, bien évidemment, mais surtout de profils agiles capables de comprendre les nouveaux outils à notre disposition ainsi que les grands mouvements macroéconomiques dans un monde extrêmement volatil.

\*Association française des trésoriers d'entreprise.

\*\*L'Association des professionnels de la finance au service des entreprises de Rhône-Alpes.