

FLORENCE SALIBA, PRÉSIDENTE DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE DES TRÉSORIERES D'ENTREPRISE (AFTE)

## «Il faut anticiper les bouleversements qu'impliquent les innovations»

OPTION FINANCE - 15 NOVEMBRE 2019 - PROPOS RECUEILLIS PAR VALÉRIE NAU &amp; ARNAUD LEFEBVRE

AFTE

[ENVOYER](#) [IMPRIMER](#)
[Partager](#)
[Tweeter](#)
[G+](#)
[PARTAGER](#)

**L'évolution des technologies va introduire des changements majeurs dans la gestion de trésorerie dans les années qui viennent. Un contexte auquel les trésoriers vont devoir s'adapter rapidement, selon Florence Saliba, présidente de l'AFTE, alors même qu'ils doivent aussi faire face en parallèle à l'augmentation des incertitudes macroéconomiques et géopolitiques.**



*«Les changements tendent à devenir plus radicaux que par le passé, comme on le voit par exemple avec les moyens de paiement.»*

**Les Journées de l'AFTE, qui s'ouvrent cette semaine, s'intitulent «Oser l'innovation». Pourquoi ce choix ?**

On pourrait a priori se dire que l'innovation n'est pas un sujet réellement nouveau pour les trésoriers. Mais le mot important dans l'intitulé est «oser» ! L'innovation est aux portes de l'entreprise et, pour qu'elle y entre, il faut oser changer la façon de travailler, de faire du business. Les innovations qui émergent aujourd'hui ne seront pas tout de suite accessibles au plus grand nombre, mais elles auront un impact important sur nos métiers comme, plus globalement, sur ceux des entreprises. Il faut donc oser s'y intéresser.

Le meilleur exemple actuellement, ce sont les moyens de paiement. Pendant longtemps, on n'imaginait pas qu'ils puissent être source d'innovations. Et pourtant, la dématérialisation totale du cash ne semble plus du tout une idée absurde aujourd'hui. De même, payer avec son téléphone deviendra à terme chose courante. Les trésoriers sentent bien que le monde est en train d'évoluer autour d'eux, et ils ne peuvent pas attendre que ces changements s'imposent à eux. Ils doivent impulser ce changement. Fondamentalement, ils assument un rôle de service : ils doivent répondre à la demande de leur client, l'entreprise. Jusqu'à présent, cela signifiait essentiellement assurer son financement, et les paiements étaient une formalité. Dorénavant, les innovations sont telles que, si nous n'anticipons pas les changements qu'elles impliquent, il sera très compliqué de répondre efficacement aux besoins de l'entreprise quand celle-ci nous le demandera.

**Comment les bouleversements que connaissent les moyens de paiement vont-ils vous impacter ?**

La directive DSP2 va modifier le processus des paiements en ligne dans la mesure où les conditions de sécurité vont être renforcées. Ces paiements devront en effet s'accompagner d'une authentification forte, semblable aux pratiques des paiements par téléphone. Nous pourrions à ce titre nous inspirer de ces dernières. Par ailleurs, l'apparition des paiements instantanés constitue une autre évolution importante. Ceux-ci sont irrévocables et peuvent être effectués n'importe quand. Cela accroît donc le risque de fraude : actuellement, dans les grandes entreprises, on arrive à annuler le virement entre le moment où il est envoyé et celui où les banques le reçoivent. Comme cela ne sera plus possible, il va falloir revoir les procédures de validation très en amont dans les processus.

De plus, le caractère instantané des paiements entraîne des entrées de cash à tout moment. Or jusqu'à présent, nous procédons chaque jour au calcul de notre solde de trésorerie (hors week-end et jours fériés), et comparons ensuite nos positions avec les prévisions. Avec les paiements instantanés, il va devenir très difficile de connaître notre position quotidienne exacte.

**Les fintechs sont aussi une source d'innovations. Quelles relations l'AFTE entretient-elle avec elles ?**

Nous travaillons de plus en plus en coopération avec ces start-up, même si, pour l'instant, leurs services sont encore peu diffusés dans les départements trésorerie. Les fintechs viennent nous voir dans l'optique de tester des idées et d'échanger avec nous. Par exemple, la fintech Loansquare, rachetée récemment par Linedata, propose une plateforme de financement de start-up et de PME qui a été testée avec des trésoreries membres de l'AFTE. Les trésoriers sont très intéressés par ces développements et, de leur côté, les fintechs veulent comprendre comment nous fonctionnons. Mais elles ne remplacent évidemment pas les banques. Celles-ci restent incontournables, notamment sur la fraude. Elles sont notre ultime rempart !

**Au cours des dernières années, un nouveau mode de financement, dit «durable», est apparu. Porté par la vague ESG (Environmental, Social, Governance), il a séduit beaucoup d'entreprises françaises. Est-ce une tendance de fond ?**

Au sein de l'association, nous croyons fortement en l'émergence de produits financiers revêtant une dimension ESG et soutenons cette dynamique. Cet accueil favorable ne nous empêche toutefois pas d'être vigilants. Beaucoup d'investisseurs se sont aujourd'hui emparés de cette thématique, et l'ESG est devenue une mode. Mais seul le segment des emprunts «verts» est actuellement parfaitement encadré. Le label défini par l'International Capital Market Association (ICMA) permet en effet de recenser les projets éligibles et les indicateurs clés à suivre une fois l'investissement financé. Pour autant, cette typologie d'émissions ne concerne que quelques secteurs d'activité, comme les utilities, les énergéticiens et le bâtiment. Les autres financements de type ESG ne sont en revanche pas du tout encadrés, car plus difficilement mesurables. De même, les agences de notation extra-financières ne sont pas régulées et nous ne savons pas clairement sur quoi elles fondent leurs notes. Seule la mise en œuvre d'une démarche collégiale entre les régulateurs, les investisseurs et les émetteurs permettrait de remédier à de tels manquements.

**La publication récente du projet de taxinomie de la part de la Commission européenne s'inscrit justement dans ce cadre...**

Il s'agit en effet d'une initiative très positive, d'autant plus qu'elle prévoit de toucher, dans sa version préliminaire présentée en juillet dernier, au-delà des secteurs «green» (transports, immobilier, énergie), d'autres secteurs d'activités qui ne sont pas, par nature, «green» : agriculture, production industrielle, recyclage, préservation des environnements naturels... Mais ce projet accuse déjà un retard de deux ans par rapport au calendrier initial, puisque sa mise en œuvre est aujourd'hui prévue à compter de 2022 ! Cette situation n'est donc pas satisfaisante car, entre-temps, le segment ESG aura sans doute continué de se développer. Le législateur et la communauté financière doivent agir plus vite.

**Quelles autres thématiques focalisent aujourd'hui l'attention des membres de l'AFTE ?**

Dans les sujets d'actualité, le Brexit continue évidemment de nous préoccuper. Par ailleurs, les sujets réglementaires ne manquent pas. D'abord, les changements en cours et à venir d'indices de référence (Libor, Euribor...) auront de multiples implications pour notre profession en termes juridiques. Ensuite, la réglementation Bâle 3 prévoit un renchérissement du coût en fonds propres des banques qui mettent en place pour leurs clients un produit dérivé. Si l'exemption pour les entreprises ne venait pas à être confirmée, elle pourrait compliquer le recours aux instruments de couverture pour les entreprises non financières. Cette situation n'est pas acceptable et amènera l'AFTE à œuvrer pour que les corporates bénéficient d'une telle exemption. Nous appelons également de nos vœux une relance du projet d'Union des marchés de capitaux dans l'Union européenne.

**L'environnement persistant de taux bas a-t-il modifié la façon de gérer des trésoriers ?**

En l'espace d'une décennie, l'écart entre le taux à trois mois et le taux à dix ans est passé de 2,7 % à 0,3 % au sein de la zone euro. Pour les trésoriers qui ont des liquidités à placer, c'est ennuyeux, mais pour la plupart des entreprises, qui se financent par emprunt, c'est très avantageux ! Evoluer dans cet environnement peut cependant présenter des inconvénients pour les trésoriers, notamment pour les plus jeunes d'entre eux. Ceux qui ont effectué l'intégralité de leur carrière en Europe n'ont en effet jamais été confrontés à des taux d'inflation et d'intérêt élevés. Lorsqu'ils partent en poste à l'étranger, ils peuvent ainsi éprouver quelques difficultés à comprendre le compte de résultat d'une filiale localisée dans un pays où les prix et les taux s'envolent...

**Votre métier est-il devenu plus complexe ?**

Même si nous avons toujours été habitués à gérer l'incertitude, cette dernière ne cesse d'augmenter, et les changements tendent à devenir plus radicaux que par le passé, comme on le voit par exemple avec les moyens de paiement. Dans ce contexte, le trésorier s'impose de plus en plus comme un expert... qui sait qu'il ne sait pas ! C'est pourquoi, outre une solide stabilité émotionnelle, il doit systématiquement combiner curiosité et ouverture d'esprit, pour appréhender les évolutions financières et technologiques qu'il rencontre, mais aussi – et de plus en plus – géopolitiques. Il doit aussi être un bon communicant, capable de restituer ces changements de la façon la plus claire et rapide possible en interne. Cette capacité à observer et à accompagner ces évolutions en cours explique que les profils de trésoriers soient aujourd'hui très recherchés.