

Cash is king, mais pas partout

Culture *cash*. L'optimisation du besoin en fonds de roulement (BFR) est devenu, dans nombre de groupes, une ardente obligation. Il revient donc au trésorier de jouer un rôle clé dans la diffusion de cette culture *cash* qui doit ruisseler dans toute l'entreprise, comme le montre notre dossier du mois (voir pp. 11 à 18). Le bonheur est-il dans un BFR négatif ? Sans doute, mais l'objectif n'est pas des plus simples à atteindre. Tout dépend entre autres du modèle d'entreprise et de l'épaisseur des marges bénéficiaires. L'antienne *cash is king* ne date en tout cas pas d'hier. L'injonction s'est rappelée au bon souvenir des marchés financiers et des dirigeants d'entreprise au lendemain du krach boursier d'octobre 1987 et, bien sûr, lors de la crise financière de 2008-2009, quand la liquidité ne circulait plus du tout dans le système bancaire. Après la faillite de Lehman Brothers, une trésorerie opulente est, en effet, apparue alors comme un gilet de sauvetage bien utile dans la tempête.

Mécanique des flux. A l'évidence, l'objectif ultime de l'optimisation du BFR ne consiste pas à conserver une trésorerie nette pléthorique à l'actif du bilan. Des liquidités aussi abondantes qu'inemployées – par exemple après une cession d'actif - ne doivent pas y séjourner trop longtemps car les actionnaires, particulièrement ceux des entreprises cotées, exigent désormais qu'on les leur redistribue sous forme de rachats d'actions, ou de dividende exceptionnel. Non, la culture *cash* est bel et bien la discipline qui s'attache à mettre en musique une mécanique bien huilée des flux de trésorerie, accélérant les encaissements et donnant une vision aussi précise possible

des décaissements futurs. Les entreprises qui réussissent à associer étroitement *credit management* à trésorerie y parviennent sans doute plus facilement. L'entretien avec Maud Duchet, *credit manager* d'Interparfums en donne un bon exemple (voir entretien pp. 8 et 9). De son côté, Armelle Derieux, directrice du crédit client et de la trésorerie France du groupe d'intérim Adecco explique aussi tous les avantages d'un rapprochement du *credit management* de la trésorerie (p. 17).

Un monde sans *cash*. Plaisant paradoxe : au moment même où la culture *cash* gagne en importance dans le travail du trésorier, on commence à évoquer la disparition du *cash* entre particuliers. Néanmoins, ce n'est pas demain la veille, vu encore l'importance des échanges d'espèces dans la panoplie des moyens de paiement (voir p. 23) utilisés en Europe. Reste que le paiement instantané (cf. dossier *Lettre du Trésorier* février 2019) et le sans contact connaissent une accélération certaine depuis ces derniers mois. C'est la conséquence du lancement, le 30 novembre dernier par la Banque centrale européenne, d'un nouveau système de paiement instantané, baptisé TIPS (*Target Instant Payment Settlement*). Cette évolution n'est pas sans poser des problèmes particulièrement aigus, de sécurité des paiements, bien sûr, mais aussi de surcroît de concurrence dans le secteur bancaire (néobanques, enseignes de la grande distribution, opérateurs télécom, etc.). Une certitude : les investissements en technologie et en conformité réglementaire ne sont pas près de décroître dans la profession.

A.C.

Sommaire



La Lettre du trésorier N°365 / mars 2019

afte | Association Française des
Trésoriers d'Entreprise

Présidente
Florence Saliba

Directeur de la publication
François d'Alverny

Rédacteur en chef
Arnaud Brunet
arnaud.brunet@afte.com

Rédacteur en chef délégué
Alain Chaigneau
alain.chaigneau@afte.com

Comité de rédaction
Raffi Basmadjian
Véronique Blanc
Marc Espagnon
Lionel Jouve
Vincent Le Bellac
Véronique Nassour
Hervé Postic
Brice Roche

Commission paritaire
N° CPPAP 0614 G 88142
ISSN n° 0757 - 0007
Dépôt légal : décembre 2018 -
mars 2019
N° 0.1276

Impression : Imprimerie de
Champagne - 52200 Langres
Régie publicitaire : FFE
Isabelle de la Redonda
01 53 36 20 42
i.redonda@ffe.fr

AFTE
3 rue d'Edimbourg
75008 Paris
Tél : 01 42 81 53 98
Fax : 01 42 81 58 55
Adresse Internet : afte.com
E-Mail : afte@afte.com

IÉDITORIAL

PAGE 3 *Cash is king*, mais pas partout

ISOMMAIRE

PAGE 5

IPOINT DE VUE SUR LES MARCHÉS

PAGE 7 Les freins à la croissance

Par Philippe Waechter, chef économiste, Ostrum Asset Management

IENTRETIEN

PAGE 8 Maud Duchet,
credit manager d'Interparfums

DOSSIER PAGE 11

faire entrer la culture
cash dans les trésoreries

IACTUALITES

PAGE 19 DSP2 et simplification forte

PAGE 20 Les grands rendez-vous du trésorier en 2019

PAGE 22 Produits dérivés : simplification en bonne voie

PAGE 23 Moyens de paiement : demain, un monde sans *cash*

PAGE 24 Livres parus

PAGE 26 Eonia : une transition rallongée

ICOMPTABILITÉ

PAGE 25 M&A : impact des opérations de couverture

ITAUX ET CHANGES

PAGE 27 Les chiffres du mois

IACTIVITÉS DE L'AFTE

PAGE 28

IAGENDA

PAGE 30