

Avec le cash pooling, au bout du chemin, la martingale

Sil y a un principe que les trésoriers d'entreprise ne sauraient enfreindre, c'est bien la centralisation de la liquidité. On peut toujours ergoter – parfois à juste titre – sur la pertinence de se montrer jusqu'au-boutiste en la matière, mais le bon vieux *cash pooling*, né aux Etats-Unis dans les années *flower power* avant d'être acclimaté en Europe dans les années Jackson-Madonna-Queen, de connaître une nouvelle impulsion avec l'introduction de l'euro, et d'être remis en selle à chaque coup de torchon (pandémie de coronavirus, etc.), constitue l'alpha et l'oméga de la gestion du cash.

Avec la centralisation de la liquidité, on optimise les financements et les placements en même temps que l'on réduit les frais bancaires et que l'on minore les risques, notamment grâce à la possibilité de détecter plus facilement les mouvements suspects : *what else* ? Les actionnaires, a fortiori s'il s'agit de fonds d'investissement, l'ont bien compris qui exigent que ce dispositif soit mis en place quand ce n'est pas le cas, ou soit renforcé.

Cependant, il y a loin de la coupe aux lèvres quand il s'agit de passer des promesses au produit fini, comme le montre le dossier « Centraliser le cash, quel que soit le mode opératoire » de la présente *Lettre du trésorier* (pages 11 et suivantes). Le *cash pooling* peut être bancaire ou pas, physique (selon des modalités variées) ou notionnel (les comptes virtuels sont dans ce cas souvent présents), il nécessite d'avoir bordé les obligations relatives aux prix de transfert, ou encore emporte le risque d'une certaine déresponsabilisation de filiales qui, comme l'indique

un directeur de la trésorerie d'une entreprise de premier plan cité dans le dossier, peuvent estimer que « *le robinet du cash est toujours ouvert* ».

Bref, compte tenu du nombre de parties prenantes concernées par les projets de centralisation et vu la multitude de modalités en présence, on a affaire à une matrice complexe, et donc à des chantiers lourds, ambitieux et longs. Les professionnels du *cash management* chargés de les mettre en œuvre pourraient presque faire leur le message de maximes du type « Ce n'est pas la destination qui compte mais le chemin » qui font florès dans les manuels de développement personnel.

FIN DE CYCLE

Au terme d'un bail de dix-huit ans, j'ai le plaisir de passer le témoin de la rédaction en chef de *La Lettre du trésorier* à Arnaud Lefebvre, que les lecteurs du mensuel de l'AFTE connaissent déjà au travers des nombreux dossiers réalisés depuis 2022. Arnaud sera utilement épaulé par Auguste Grignon Dumoulin, que les membres de l'association connaissent pour son travail accompli pour les commissions (et qu'il continuera d'accomplir).

Que soient remerciés chaleureusement ceux qui ont directement (par des articles) ou indirectement (par des explications, des commentaires, des idées de bonnes lectures, etc.) contribué à l'enrichissement de cette publication.

A.B

SOMMAIRE

› DOSSIER

P.3 Avec le *cash pooling*, au bout du chemin, la martingale

› SOMMAIRE P.5

› POINT DE VUE SUR LES MARCHÉS

P.7 2026 n'est pas 2022 : même choc, économie profondément différente
Charlotte de Montpellier, ING

› ENTRETIEN

P.8 Mathilde Lemoine
Edmond de Rothschild



› ACTUALITÉ

P.18 Le conflit au Moyen-Orient a des répercussions encore limitées sur le financement en dette

P.22 Bilan des droits de douane américains un an après



**CENTRALISER LE CASH,
QUEL QUE SOIT
LE MODE OPÉRATOIRE
DOSSIER P.11**

› COMPTABILITÉ

P.21 IFRS 18 : le normalisateur clarifie la classification en P&L des écarts de change sur les financements intragroupes

› LES ACTIVITÉS DE L'AFTE

P.26 Le Treasury Innovation Day

Président
Daniel Biarneix
Directeur de la publication
Lionel Jouve
Rédacteur en chef
Arnaud Brunet
arnaud.brunet@afte.com
Rédaction
Auguste Grignon Dumoulin

Comité de rédaction
Raffi Basmadjian
Véronique Blanc
François d'Alverny
Marc Espagnon
Lionel Jouve
Hervé Postic

Commission paritaire
N° CPPAP 0624 G 88142
ISSN n° 0757 - 0007
Conception - Impression:
humancom - Beecom
Régie publicitaire:
Mistral Média
Directeur Général:
Luc Lehericy
Tel. : 01 40 02 99 00
luc.lehericy@mistralmedia.fr



afte | Association Française
des Trésoriers d'Entreprise
LA VOIX DE LA TRÉSORIERIE ET DU FINANCEMENT

AFTE
46 rue d'Amsterdam
75009 Paris
Tél. : 01 42 81 53 98
Fax : 01 42 81 58 55
Site Internet : afte.com
E-Mail : afte@afte.com
Abonnement annuel
(11 numéros) : 180 euros HT
(TVA 2,1 %)