

> DOSSIER

Les prévisions ou le rocher de Sisyphe

Il est des sujets indifférents à la fuite du temps, jamais démodés sans pourtant être *glamour*, et qui reviennent sur la table comme les saisons, à intervalles réguliers, ce pourquoi la presse les qualifie de marronniers. Les prévisions de trésorerie sont de ceux-là car dans ce domaine, les financiers d'entreprise se trouvent comme le marcheur dans le désert : l'horizon se défile constamment devant eux au fur à mesure qu'ils cheminent. Interrogé dans le dossier de la présente *Lettre du trésorier* consacré à ce thème (« La quête toujours inachevée de la prévision de trésorerie parfaite », pages 11 et suivantes), l'un d'eux admet qu'on a affaire à une sorte de rocher de Sisyphe : « *Nous arrivons toujours à la même conclusion : il est possible de faire toujours mieux en termes de processus et de fiabilité* ».

Comme dans de nombreux domaines, on a beau identifier les sources d'erreur (les manipulations manuelles, l'hétérogénéité des systèmes d'information dans les entreprises adeptes de la croissance externe, les chiffrages un peu trop optimistes en provenance des opérations...), cela ne suffit pas. Les crises à répétition du début du XXI^e siècle, en particulier la pandémie, dont les conséquences économiques et financières furent diffuses, sont cruelles à cet égard : elles repoussent toujours plus loin les exigences en matière de prévision. Et à peine avait-on refermé le chapitre du coronavirus que s'ouvrait celui du conflit armé en Ukraine, dont on peut imaginer que les répercussions seront de longue durée et protéiformes.

L'exercice consistant à anticiper les encaissements et décaissements constitue, par ailleurs, un formidable laboratoire d'ex-

périmentation de ce que l'informatique peut apporter en rapidité et en fiabilité. Pour l'heure, hélas, il semble que le fait de sauter sur sa chaise comme un cabri en disant « l'intelligence artificielle ! l'intelligence artificielle ! » ne suffise pas à obtenir des résultats satisfaisants. Le recours aux machines – laissons-leur le bénéfice du doute et la possibilité, dans le cas de l'intelligence artificielle par exemple, de s'améliorer – oblige en tout cas à se poser les bonnes questions, par exemple celle-ci : qu'attendons-nous d'elles, des prévisions fiables ou l'identification des leviers permettant d'agir sur le besoin en fonds de roulement ?

MENACE SUR LES GARANTIES

La transposition en droit communautaire du dernier volet des accords dits de Bâle III, qui entre dans la dernière ligne droite, représente une occasion pour l'Union européenne de trouver le bon équilibre entre stabilité financière et compétitivité des entreprises du cru. Comme on pourra le constater à la lecture des pages 18 et 19 (« La transposition en l'état de Bâle III pénaliserait les entreprises européennes utilisatrices d'instruments du commerce international »), cette subtile alchimie n'est pas toujours au rendez-vous. On croise les doigts pour que la machinerie bruxelloise en prenne conscience pendant qu'il est encore temps, car avec la guerre en Europe, qui marque probablement la fin de la mondialisation heureuse, il y a fort à parier que les instruments du commerce international, et en particulier les garanties, seront de plus en plus nécessaires.

La Lettre du trésorier

SOMMAIRE

> DOSSIER

P.3 Les prévisions ou
le rocher de Sisyphe

> SOMMAIRE **P.5**

> POINT DE VUE SUR LES MARCHÉS

P.7 Les cinq chocs
de l'économie globale

> ENTRETIEN

P.8 David Heleschewitz,
directeur de
la trésorerie et
du financement,
Alten



> ACTUALITÉ

P.18 La transposition en l'état de Bâle
III pénaliserait les entreprises
européennes utilisatrices d'instru-
ments du commerce international



**LA QUÊTE TOUJOURS
INACHEVÉE DE
LA PRÉVISION DE
TRÉSORERIE PARFAITE
P.11**

P.20 Les cautions de
marché aux Etats-Unis

> EN BREF

P.23

> ACTIVITÉS DE L'AFTE

P.25 La vie des commissions et
des délégations

Président

Daniel Biarneix

Directeur de la publication

François d'Alverny

Rédacteur en chef

Arnaud Brunet
arnaud.brunet@afte.com

Comité de rédaction

Raffi Basmadjian

Véronique Blanc

Marc Espagnon

Lionel Jouve

Vincent Le Bellac

Hervé Postic

Commission paritaire

N° CPPAP 0624 G 88142

ISSN n° 0757 - 0007

Impression : ESPACEGRAFIC

Régie publicitaire : FFE

Isabelle de la Redonda

Tél : 01 53 36 20 42

E-Mail : i.redonda@ffe.fr

afte | Association Française des Trésoriers d'Entreprise

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