



AFTE  
46 rue d'Amsterdam 75009 Paris  
Tél.: 01 42 81 53 98  
Fax: 01 42 81 58 55  
Site Internet: [afte.com](http://afte.com)  
E-Mail: [afte@afte.com](mailto:afte@afte.com)



## Chers pairs et partenaires,

Nous avons le plaisir de vous présenter une véritable nouveauté cette année : un recueil des synthèses des vingt sessions des Journées de l'AFTE 2024 destiné aux participants. Il a été conçu pour enrichir votre expérience et vous donner des outils concrets pour approfondir les sujets abordés en novembre sous l'arche du CNIT. Il est le fruit de près d'un an de travail intensif du comité de pilotage de cet événement, dont l'objectif était de répondre à vos attentes en facilitant votre compréhension des enjeux du moment.



**Justine Dimovic**



**Mickael Djafarpour**

Nous souhaitons remercier chaleureusement les membres du comité de pilotage des Journées de l'AFTE 2024, ainsi que les intervenants, qui ont contribué à la réalisation de ce projet ambitieux. Grâce à leur expertise, leur engagement et leur passion, ce livret voit le jour.

Ce projet est l'aboutissement d'une collaboration constante et intense, où chaque détail a été pensé pour vous apporter une valeur ajoutée.

### **S'améliorer**

Les Journées de l'AFTE offrent la possibilité d'approfondir des sujets d'actualité tous aussi passionnants les uns que les autres. Nous espérons que vous en ressortez enrichis et inspirés. Vos retours sont essentiels pour nous : ils sont écoutés et nous permettent de nous améliorer chaque année. Cette nouveauté en est une parfaite illustration : elle s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue et d'innovation.

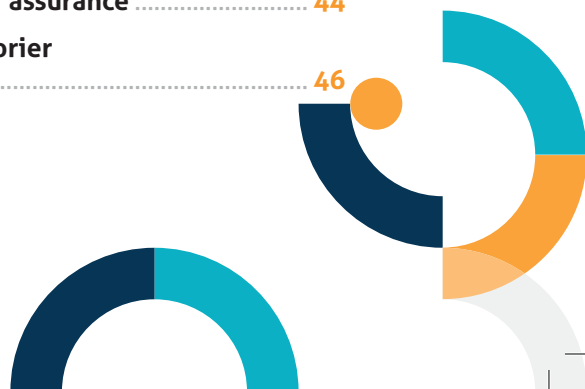
Nous sommes ravis de pouvoir vous offrir ce recueil, fruit d'un travail collectif, et vous souhaitons une lecture des plus enrichissantes.

**Les coprésidents du comité  
de pilotage des Journées de l'AFTE 2024**



<b>Numérisation et innovation</b>	<b>6</b>
Virements instantanés et différés : bientôt une nécessité dans un parcours du client fluide ? .....	6
Actifs numériques et monnaies numériques de banque centrale .....	8
Quand les comptes virtuels entrent dans le jeu de l'optimisation des processus .....	10
Les transactions par actifs numériques, c'est déjà <i>live</i> .....	12
L'intelligence artificielle, un nouvel horizon pour la trésorerie .....	14
L'innovation au service de la gestion du flux : pilotez votre trésorerie en temps réel .....	16
Optimisation et numérisation de la gestion du risque de change .....	18
<b>Financement</b>	<b>20</b>
Les bons comptes font les bons amis : équilibre d'une relation bancaire .....	20
Trouver un financement à son pied .....	22

<b>Cash management, credit management</b>	<b>24</b>
Le trésorier, acteur de l'amélioration du BFR .....	24
Sécuriser les paiements <i>e-commerce</i> : un enjeu majeur pour le trésorier exposé aux risques <i>b-to-c</i> .....	26
Hausse du risque client <i>b-to-b</i> : la gestion des risques au service de la liquidité .....	28
Défis et solutions en <i>cash management</i> en Chine, en Inde et au Brésil .....	30
<b>ESG</b>	<b>34</b>
La CSRD aura-t-elle une incidence sur les trésoreries et dans quelle mesure ? .....	34
L'ESG dans la couverture des risques, <i>greenwashing</i> ou réalité ? .....	36
Des financements ESG novateurs : décarbonation des chaînes de valeur, agriculture régénératrice....	38
<b>Organisation, fraude, métier</b>	<b>40</b>
<i>Cash is king</i> .....	40
Pilotage et cadre de gestion du risque de matières premières .....	42
Le trésorier, acteur de la gestion d'une captive d'assurance .....	44
Avec l'intelligence artificielle, le métier de trésorier est-il en danger ? .....	46





# Virements bientôt une nécessité

Session

Modérateurs



**Christine Martins**  
UGC



**Romy Tognon**  
Rexel

Intervenants



**François Burtin**  
Allianz Trade



**Jérôme Connac**  
Maisons du monde



**Thierry Leblond**  
Oaklen consulting

Le virement instantané, qui avait du mal à décoller en Europe – seuls 17 % des virements européens l'étaient au début de 2024 -, et qui est surtout utilisé entre particuliers, devrait s'imposer progressivement dans les entreprises. Une loi de l'Union européenne devrait contribuer à sa montée en puissance.

A Maisons du monde, une entreprise qui compte 350 magasins dans neuf pays européens, mais qui commercialise aussi ses meubles et objets de décoration auprès d'entreprises, le passage au virement instantané s'inscrit dans un vaste chantier de refonte des paiements organisé autour d'un orchestrateur de paiement et d'une plate-forme unique (e-commerce, mais aussi, par exemple, gestion des commandes en magasin). Le projet est mené sous la double tutelle du directeur de la comptabilité et de celui du *b-t-b* et du site marchand.

Le virement instantané, explique Jérôme Connac, présente des avantages qui vont de la « *rapidité pour les clients* » (ils sont nombreux à régler par virement classique, après quoi le produit leur est expédié) à la simplification du traitement comptable (pas moins de trois opérateurs étaient affectés à la réconciliation).

# instantanés et différés : dans un parcours du client fluide ?

6  
7

Responsable du commerce en ligne à Allianz Trade, François Burtin accompagne, lui, la « *tendance de fond* » que constitue la numérisation des échanges entre entreprises, où le crédit interentreprises, qui a « *une influence sensible* » sur le volume de vente et sur la fidélisation des clients, « *demeure la norme* ». L'ex Euler-Hermès, qui dispose en temps réel des données relatives à la solvabilité de 400 millions d'entreprises, se propose de couvrir le risque d'impayés de ses clients. Le virement instantané, qui prend place au terme du crédit, est le garant d'un processus de réconciliation plus efficace.

## La Commission européenne déterminée

La Commission européenne et la Banque centrale européenne sont animées du même souhait de voir le virement instantané (paiement en dix secondes, à n'importe quel moment) devenir « *la nouvelle norme* », cela sur fond de souveraineté européenne en matière de paiement (contrer l'archi-domination des réseaux internationaux comme Visa et Mastercard, notamment) explique Thierry Leblond. De cette volonté politique est né le règlement européen concernant les virements instantanés en euro, adopté en 2024, qui fait obligation aux prestataires

de services de paiement, qui assurent l'envoi et la réception de virements, de proposer les mêmes services, de vérifier que les coordonnées bancaires et le nom du bénéficiaire correspondent, et d'appliquer à ce service des frais qui ne soient pas supérieurs à ceux relatifs à d'autres types de virements. Les prestataires situés dans la zone euro devront être en mesure de recevoir de tels virements au plus tard le 9 janvier 2025, devront pouvoir les envoyer avant le 9 octobre 2025, tandis que pour ceux situés dans l'Union européenne mais dont la monnaie n'est pas l'euro, les échéances sont respectivement les 9 janvier et 9 juillet 2027.

Si une « *révolution est en marche* », elle empruntera des formes différentes selon les pays et ne s'imposera que progressivement. Il manque par exemple au virement instantané la couche de services que procurent les réseaux de cartes bancaires, ce que s'attachent à proposer des acteurs comme l'European Payments Initiative, un regroupement de banques françaises, allemandes et du Benelux, avec son portefeuille électronique Wero, qui passera progressivement des paiements entre particuliers à ceux réalisés sur des sites marchands, puis en magasin. ●

Numérisation et innovation





# Actifs numériques de banque

Modérateurs



**Flora Camp**  
PwC



**Frédéric Saunier**  
Diapason

Intervenants



**Stéphanie  
Cabossiora**  
Société générale Forge



**Raphaël Marek**  
Swift



**Claudine Hurman**  
Banque de France



**Guénolé de Cadoudal**  
Crédit agricole CIB

La chaîne de blocs (*blockchain*) et les actifs numériques qu'elle véhicule auront probablement un impact important sur la trésorerie, notamment au travers des paiements et des valeurs mobilières. Ce registre distribué (*distributed ledger*) peut faciliter les réconciliations, rendre plus efficace la lutte contre la fraude, ou encore standardiser la gestion des comptes bancaires, et surtout, assurer la simultanéité entre une action et son résultat. A terme, l'architecture du système financier, où l'on trouve des monnaies de banque centrale (pièces, billets, et monnaies de banque centrale de gros destinées aux échanges interbancaires) et de la monnaie commerciale, mais encore des messageries (Swift, Ebics, etc.) qui connectent les acteurs financiers entre eux et avec les entreprises, pourrait s'en trouver bouleversée.

## Inscription sur un registre unique

La chaîne de blocs, qui a d'abord véhiculé des cryptoactifs comme le bitcoin ou l'ether, puis des jetons stables (adosés à des monnaies fiat et régis par le règlement européen sur les marchés de cryptoactifs entré en application le 30 décembre 2024), et enfin des actifs financiers (obligations, papier commercial, parts de fonds, etc.), pourrait avoir sur le système financier un impact de même ampleur que celui produit par l'internet sur les télécommunications, selon Stéphanie Cabossiora. Alors que les



# et monnaie numérique centrale

transactions financières sont aujourd'hui identifiées sur de multiples registres (tenus par les banques, les dépositaires centraux, les plates-formes de négociation, les systèmes de règlement, etc.), elles pourraient, explique la représentante de Société générale Forge, être demain inscrites sur un registre unique partagé par tous les acteurs du système financier et consultable à tout moment.

La Banque de France, « *dans un esprit de partenariat public-privé* », procède de son côté, à partir de sa propre chaîne de blocs baptisée DL3S, à des expérimentations dans lesquelles une monnaie numérique de banque centrale de gros sert à régler des actifs tokenisés (inscrits sur une chaîne de blocs), à réaliser des paiements transfrontaliers, ou encore à « tokeniser » des dépôts. Des travaux sont en cours, visant à créer une infrastructure européenne que Claudine Hurman appelle de ses vœux. Quant aux banques commerciales, elles travaillent avec intérêt à un cadre standardisé de format et de tenue de compte qui devrait ménager un accès direct aux informations par les logiciels de trésorerie et permettrait d'assurer la simultanéité entre l'instruction de paiement et le paiement lui-même, selon Guénolé de Cadoudal.

## Quand et par qui ?

A quelle échéance pourrait émerger le nouveau système financier ? D'ici à deux

ou trois ans et parallèlement à la création de marchés secondaires, s'ajouteraient aux obligations, au papier commercial et aux parts de fonds, d'autres actifs tokenisés et apparaîtraient des chaînes de blocs spécifiquement tournées vers les transactions financières.

A plus long terme, « *tous les actifs financiers* » pourraient être concernés, alors que se généraliserait l'utilisation des protocoles de la finance désintermédiée (automates exécuteurs de clauses ou *smart contracts*) permettant d'automatiser les transactions.

Le rythme dépendra de la vitesse d'adoption des usages par les trésoriers, de la qualité des nouveaux services et du cadre légal, selon Guénolé de Cadoudal, qui distingue trois scénarios possibles : celui, « *le plus probable* », où l'offre bancaire s'ajouterait aux services existants, celui où l'évolution serait « *pilotée* » par les législateurs et les autorités, et enfin, celui, plus disruptif, qui se construirait autour de l'offre d'acteurs non bancaires. ●



# Quand les comptes dans le jeu de

Session

Modérateur



**Mickael Djafarpour**  
Voltalia

Intervenants



**Elise Hoyet**  
Société générale



**Anaïs Martin**  
ICF Habitat

« C'est un sujet que beaucoup de trésoreries regardent actuellement. »  
Apparus il y a quelques années déjà, les comptes virtuels, ou *virtual accounts*, font l'objet d'un regain d'intérêt, comme le constate Mickael Djafarpour, de Voltalia. Leur principe est simple. Comme l'expose Elise Hoyet, de la Société générale, il s'agit de références qui prennent la forme de comptes bancaires numériques. Ces références sont rattachées à un compte bancaire physique, dit compte pivot. « Disposant de son propre Iban – selon les banques, on parle de VAN ou de Viban –, chaque compte virtuel présente la même structure qu'un compte classique », rappelle-t-elle.

## Une meilleure réconciliation

Trois grands usages conduisent les entreprises à se tourner vers cette solution. Le premier d'entre eux s'inscrit dans une démarche consistant à faciliter les tâches de réconciliation comptable. Un VAN ou Viban est généralement attribué à une filiale, à un client ou à fournisseur précis.

Dans la mesure où les relevés du compte pivot intègrent des lignes de libellé précisant le compte virtuel bénéficiaire d'un virement ou à partir duquel est opéré un prélèvement, les équipes de la direction financière peuvent identifier automatiquement l'entité ou l'interlocuteur concerné. C'est d'ailleurs dans

# virtuels entrent l'optimisation des processus

10  
11

cette logique qu'ICF Habitat a adopté ce dispositif dès 2019, dans le sillage de l'agence immobilière Foncia. Possédant environ 100 000 logements, le bailleur social comptait des locataires qui refusaient d'être prélevés pour s'acquitter de leur loyer. Face aux écueils afférents aux autres solutions de paiement, comme le chèque (délais d'encaissement, coûts de traitement, etc.), il a décidé d'accepter les virements et, dans ce cadre, a choisi d'activer un Viban à chacun des locataires.

## Lutter contre la fraude

En essor constant depuis le premier semestre 2020, ce mode de règlement procure au bailleur social, en sus d'une meilleure réconciliation comptable, deux bénéfices principaux. « *Les encaissements de loyer par virement nous coûtent moins chers que ceux réalisés par carte bancaire*, indique Anaïs Martin, d'ICF Habitat. *En outre, l'envoi de Viban nous évite de transmettre les coordonnées bancaires de notre compte pivot, réduisant ainsi le risque de fraude.* »

Selon Elise Hoyet, le second usage courant relève de la volonté de rationaliser le nombre de comptes bancaires ouverts à l'échelle d'un groupe, en remplaçant la plupart par des comptes virtuels. Avec, là aussi, un double enjeu d'économies sur les frais facturés par les établissements bancaires d'une part, et

d'accroissement de la visibilité sur les mouvements et les positions de trésorerie en temps quasi réel d'autre part. Corollaire de cette quête d'optimisation, le recours aux *virtual accounts* peut enfin découler d'une stratégie de centralisation des liquidités du groupe, fait remarquer Elise Hoyet.

## Un large champ des possibles

D'autres paramètres participent de l'attrait des comptes virtuels, parmi lesquels la possibilité de créer dans des délais rapides un nombre illimité de Viban – la table de correspondance d'ICF Habitat en comprend 130 000 environ – et celle d'utiliser la solution pour toutes les devises. « *Sur le plan de la culture du changement, il s'agit d'un projet simple à mettre en œuvre* », abonde Anaïs Martin.

Aux côtés de PME présentes à l'étranger et d'ETI, plusieurs grands groupes ayant déployé des centrales de paiement « pour compte de » (pobo pour *payment on behalf of*) et d'encaissement « pour compte de » (cobo pour *collection on behalf of*) s'intéressent tout particulièrement à cette innovation. ●

Numérisation et innovation





# Les transactions par

Modérateurs



**Martial Brouard**  
LFB



**Flora Camp**  
PwC

Intervenants



**Coralie Billmann**  
Circle France



**Guillaume de Saint Remy**  
Ledger



**Jean Torrens**  
Havas

Quelque 10 % des Français possèdent un portefeuille numérique ou *wallet* contenant des cryptomonnaies : les actifs numériques ne relèvent plus de la prospective, comme l'illustre le titre de cet atelier.

## Des caractéristiques attrayantes

Les cryptomonnaies se divisent en trois familles : les monnaies fongibles (bitcoin, ethereum, etc.) ; les jetons non fongibles (*non-fungible tokens* ou NFT), des actifs uniques et non interchangeables souvent associés à l'art ; les jetons stables (*stablecoins*), des monnaies numériques indexées à des devises comme le dollar. Conçues initialement pour les particuliers, les cryptomonnaies étaient peu adaptées aux entreprises, mais l'arrivée d'acteurs comme Fidelity ou BlackRock a favorisé leur adoption.

En 2024, l'utilisation des *stablecoins* pour les paiements transfrontaliers a constitué une révolution. Pour Coralie Billmann, de Circle France, le trésorier peut utiliser des jetons stables pour regrouper les flux reçus dans un panier de liquidités géré à l'aide d'outils numériques et pour automatiser les paiements sans conversion en devises et sans avoir à subir des variations de marché.

Selon Guillaume de Saint Remy, les monnaies numériques ont des caractéristiques attrayantes : une disponibilité sans limite

de temps, une transparence totale et une exécution rapide sans intermédiaire ni frais élevés. La réalisation d'une transaction dans un logiciel de trésorerie spécialisé dans la gestion des cryptoactifs (TMS crypto) tel que Ledger Vault, aussi simple que celle d'une transaction réalisée via un outil classique, facilite par exemple les paiements dans des pays où les formalités bancaires sont complexes.

## Task force et gestion des risques

Réaliser une transaction nécessite d'analyser ses processus de trésorerie, d'explorer l'automatisation via la chaîne de blocs, et de procéder à des tests. Dans le cadre d'une émission de NFT pour des événements organisés pour des clients, Jean Torrents, d'Havas, a pris en charge la gestion des flux sur la chaîne de blocs, faisant remonter ce sujet opérationnel à la fonction trésorerie.

Afin de répondre à d'autres clients, souhaitant ceux-là effectuer des paiements en cryptomonnaie, le groupe de publicité a créé une *task force* réunissant la trésorerie, la fiscalité, la comptabilité, le juridique et la conformité. Sa mission : convertir les flux crypto en monnaie fiat, élaborer une politique de groupe compatible avec celle régissant les flux financiers classiques, répondre aux besoins des opérationnels et garantir la sûreté des transactions.

Les TMS crypto permettent de réduire les risques opérationnels liés aux transactions et signatures, selon Guillaume de Saint Remy. Le risque financier lié à la volatilité de marché exige une gestion prudente pouvant s'appuyer sur des limites d'exposition et la facilité avec laquelle les cryptoactifs peuvent être convertis en liquidités.

## Un cadre réglementaire robuste

La confiance dans les cryptoactifs s'est renforcée grâce au règlement européen sur les marchés de cryptoactifs (Mica en anglais), qui impose aux émetteurs de *stablecoins* des règles proches de celles appliquées aux banques : obtention d'une licence de monnaie électronique, cantonnement des fonds des clients en actifs liquides, procédures renforcées de connaissance du client (KYC en anglais), etc. Les règles sont strictes pour un émetteur comme Circle France, qui doit publier des rapports d'attestation publics prouvant que les fonds émis correspondent aux actifs détenus. À partir de 2025, les plates-formes de distribution seront, elles aussi, soumises à ces exigences. ●



# L'intelligence un nouvel horizon

Session

Modérateurs



**Olivier Klaric**  
Sanofi



**Frédéric Saunier**  
Diapason

Intervenants



**Manuel Costescu**  
JP Morgan



**Antoine Fulpin**  
Dizavel Partners



**Laurent Inard**  
Forvis Mazars



**Alexandar Lazarevic**  
L'Oréal

Omniprésente dans l'espace public depuis le lancement du robot conversationnel Chat GPT en novembre 2022, l'intelligence artificielle « *détecte, prédit, recommande* », et désormais, sous sa forme générative (Chat GPT et consorts), « *imite* » l'homme, « *sans toutefois raisonner* ». Ses applications en finance d'entreprise pourraient couvrir un large spectre ; encore faut-il disposer de données appropriées, d'une organisation ad hoc, et ne pas négliger les risques attachés à son usage.

Si le fait de disposer de données de qualité est consensuel, il est notable que l'on est à un stade où l'intelligence artificielle permet de les « *préparer* », signale Manuel Costescu, qui insiste aussi sur l'exigence d'explicabilité (pourquoi un modèle produit-il tel résultat ?) - qui s'impose particulièrement au secteur bancaire -, et sur la protection des données de l'entreprise, par exemple au moyen de modèles fermés.

Leur homogénéité est un passage obligé, quels que soient les algorithmes : supervisés (calculs de régression linéaire, etc.), non supervisés (classement par groupes à peu près homogènes, etc.) ou pré-entraînés (robots conversationnels), estime de son côté Laurent Inard.



# artificielle, pour la trésorerie

14  
15

Pour disposer de données pertinentes et adaptées aux usages de l'entreprise utilisatrice, il est indispensable de disposer d'une véritable « *stratégie de la donnée* », note Alexandar Lazarevic, qui insistera en conclusion des débats sur le fait que l'on ne peut se satisfaire « *d'actions ponctuelles* » et que l'introduction de l'intelligence artificielle devait s'effectuer dans le cadre d'une « *vision globale, à long terme* » et relevant du plus haut niveau de direction.

## Extension du domaine des usages

Si les outils sont capables d'apporter de la valeur ajoutée dans les domaines déjà explorés de la prévision et de l'analyse – ils sont particulièrement bienvenus dans les entreprises cotées où le fait de présenter des comptes conformes aux attentes des investisseurs est plus que souhaitable, selon Antoine Fulpin, ancien trésorier passé au conseil –, ils peuvent se révéler précieux quand il s'agit de « *sécuriser les flux* » ou de « *se prémunir des fraudes* » à l'aide de modèles détectant les schémas illégaux, selon le représentant de L'Oréal, qui note que l'on a affaire à une technique qui ne cesse d'évoluer et de créer de nouveaux usages.

Le champ de ces usages est « *très vaste* », estime Laurent Inard, pour qui la dernière

génération d'intelligence artificielle, qui traite le langage, ouvre des perspectives dans la formation des jeunes salariés ou encore dans le contrôle de la conformité, par exemple à des contrats-types.

Dans le domaine de la trésorerie, l'intelligence artificielle générative, dont on ne cesse de découvrir les fonctions qu'elle peut remplir, permet entre autres d'optimiser le *cash sweeping* (réservation d'une partie du *cash-flow* au remboursement de la dette) avec du code informatique généré par du texte, ou encore d'analyser des masses d'écrits, complète Manuel Costescu, qui remarque par ailleurs, pour s'en réjouir, qu'est en train de se bâtir un écosystème où d'anciens trésoriers chevronnés se sont spécialisés dans l'accompagnement des trésoreries désireuses de se saisir des promesses de cette révolution en marche.

Les risques liés à l'utilisation de l'intelligence artificielle ne doivent pas être sous-estimés : ceux liés aux erreurs – « *corrélation n'est pas causalité* », prévient Laurent Inard, qui juge les contrôles humains indispensables –, à des retours sur investissement introuvables, ou encore ceux concernant son empreinte carbone désastreuse. ●

Numérisation et innovation





# L'innovation au pilotez votre

Modérateurs



**Jennifer Serfati**  
Hart Group



**Mathieu Lapasset**  
L'Oréal

Intervenants



**Guillaume Adam**  
Stäubli



**Armand du Chayla**  
Brittany Ferries



**Benjamin Madjar**  
CashLab



**Esme-Jane Wells**  
Citi

Il y a « *des attentes fortes* » en matière de trésorerie en temps réel, et même « *une certaine pression* » exercée sur le trésorier, pour qui cela représente pourtant « *depuis longtemps* » une sorte de Graal. Et d'ici à dix ou quinze ans, « *il n'y a pas d'obstacles techniques* » à ce que l'on ait affaire à des dispositifs pilotés en langage naturel permettant de visualiser des données, de les analyser et d'en tirer des préconisations, et de procéder à l'exécution, estime Benjamin Madjar, ancien de la banque passé au conseil puis à l'édition de logiciels.

## Pas seulement de la fiction

Mais le temps réel ne relève pas de la pure fiction. Il est déjà présent à travers le *web banking* ou les interfaces de programmation (API en anglais) qui font communiquer des systèmes informatiques, mais aussi sous la forme de *cash pools* dont les règles d'équilibrage sont programmées par le trésorier et qui participent de l'optimisation des placements, atteste Esme-Jane Wells, qui représente ici le secteur bancaire.

« *Il y a de vrais besoins* », assure de son côté Armand du Chayla, le directeur financier de Brittany Ferries : le temps réel est le bienvenu en période de trésorerie tendue, ou encore sous la forme du paiement instantané, qui rend service aux passagers (il est très en vogue au Royaume-Uni qui représente 80 % de la clientèle de

# service de la gestion du flux : trésorerie en temps réel

16  
17

l'armement français), permet de faire des économies ou encore de procéder à des remboursements immédiats. Plutôt partisan d'une approche prudente et réfléchie s'agissant du temps réel en trésorerie, Guillaume Adam, de Stäubli, un fournisseur de produits industriels réalisant 1,6 milliard de francs suisses de chiffre d'affaires, explique que le paiement instantané peut faciliter l'expédition de marchandises par les fournisseurs et s'avère précieux quand il s'agit de régler des droits de douane.

## Préparer le terrain

Mais il y a encore du travail d'optimisation à effectuer au sein des trésoreries avant que l'instantanéité ne se répande plus largement, voire ne devienne l'ordinaire. Dans les domaines de la « *compression des jours de valeur* » par exemple, des données (il faut les collecter, les trier, les fiabiliser et les ordonner), ou encore dans le champ de l'automatisation - « *Il faut chercher à minimiser l'intervention humaine* », estime le trésorier de Stäubli. Par ailleurs, l'industrie de la gestion d'actifs par exemple, même si elle y travaille, n'est pas encore en mesure de relever le défi de la rémunération à la demi-journée ou à l'heure.

## Des projets à moyen ou long termes

Un consensus s'est établi parmi les participants à la table ronde selon lequel il

convient de se hâter, mais lentement. Une analyse comparative des coûts et avantages des dispositifs de temps réel est indispensable, aux yeux de Guillaume Adam. Deux erreurs à ne surtout pas commettre consistent l'une à « *foncer sans savoir où l'on va* », l'autre à adopter une approche « *tout ou rien* », prévient pour sa part Esme-Jane Wells.

Il convient, par ailleurs, de ne pas négliger les risques que fait encourir le passage au temps réel : les paiements instantanés, par exemple, sont irrévocables. L'idéal, selon l'un des participants, serait d'intégrer les aspects de sûreté des opérations dès la conception des dispositifs, au prétexte, notamment, que même les meilleures procédures peuvent être prises à défaut.

Enfin, l'improvisation ou même le saupoudrage doivent être bannis. Il s'agit de mettre en place un « *véritable projet d'entreprise* » à moyen ou long termes, projet qui doit aussi concerner les métiers et disposer d'une organisation ad hoc, selon le directeur financier de Brittany Ferries. ●

Numérisation et innovation





# Optimisation de la gestion

## Modérateurs



**Delphine Audouard**  
EY & Associés



**Côme d'Aboville**  
Pilote

## Intervenants



**Quentin Jarret**  
L'Occitane



**Anne-Cécile Le Baron**  
Roullier



**Valérie Ollivro**  
Virbac

Conditionnée à la culture financière, au maillage géographique ou encore à l'historique en matière de croissance externe, la stratégie de gestion du risque de change peut différer fortement d'une entreprise à l'autre. On trouve en effet celles qui optent pour un modèle (plus ou moins) décentralisé, au sein duquel les filiales ont une place importante dans la déclaration de leurs expositions et dans la mise en place d'instruments de couverture, celles qui privilégient un modèle largement centralisé où la trésorerie groupe pilote l'essentiel ou la totalité du processus, et enfin celles qui empruntent aux deux approches.

### Minimiser le risque d'erreur manuelle

Quelle que soit l'organisation arrêtée, la priorité des directions concernées est généralement la même dans ce domaine : c'est de numérisation des procédures qu'il s'agit. « Aujourd'hui, la question de numériser ne se pose plus, elle s'impose », insiste Valérie Ollivro, de Virbac.

En procédant de la sorte, les objectifs recherchés sont multiples. Comme le souligne d'abord Quentin Jarret, de L'Occitane, l'automatisation contribue non seulement à réduire le risque d'erreur découlant des tâches de saisie

# et numérisation du risque de change

18  
19

manuelle, mais aussi à améliorer la collecte d'informations logées dans une pluralité d'outils informatiques.

Corollaire de cette transition numérique, l'intégration des données relatives aux expositions et aux produits de couverture au sein de logiciels de trésorerie et de logiciels de gestion intégrés (ERP en anglais) tend à rendre les équipes « *plus sereines* » dans l'accomplissement de leurs missions, fait remarquer Anne-Cécile Le Baron, de Roullier.

Même s'il convient de bien quantifier le coût et le temps nécessaire au déploiement des outils informatiques retenus, tous s'accordent sur le fait qu'une telle démarche se révèle bénéfique pour l'entreprise et pour les professionnels de la trésorerie, avec à la clé des gains d'efficacité opérationnelle manifestes. « *Les équipes de trésorerie peuvent ainsi se focaliser sur des tâches plus stratégiques* », apprécie également Quentin Jarret.

## Toujours des opérations à la voix

En dépit des avancées d'ores et déjà réalisées, cette tendance à la numérisation de la gestion du risque de change est appelée à se poursuivre, tant une multitude de processus demeurent « *artisanaux* » – remontée des expositions dans des fichiers de tableur Excel par exemple –

et/ou chronophages. « *Parce qu'il n'était auparavant pas possible de souscrire des produits de couverture optionnels dans notre plate-forme, et que je ne souhaitais pas utiliser une seconde solution en parallèle, nous continuons de traiter des opérations à la voix* », illustre Valérie Ollivro. C'est pourquoi la mise en place d'outils informatiques, ou la modernisation de solutions existantes, s'inscrivent au cœur des réflexions de nombreux groupes, dont Virbac fait partie.

Dans ce cadre, l'intelligence artificielle suscite sans surprise des marques d'intérêt, comme par exemple chez Roullier, où un département travaille sur ce sujet. Mais la valeur ajoutée de cette technique dans l'univers du forex laisse certains professionnels circonspects. De fait, pour effectuer de l'analyse prédictive, l'intelligence artificielle a besoin de données abondantes, de qualité et structurées. « *Or, comme nous avons un fonctionnement assez décentralisé, les nôtres ne sont pas homogènes*, signale Anne-Cécile Le Baron. En outre, tout n'est pas prédictible dans notre secteur d'activité, à l'image des prix des matières premières, de la demande des agriculteurs, etc. » ●

Numérisation et innovation



# Les bons comptes équilibre d'une

Session

Modérateurs



**Agnieszka Dunoyer**  
Elsan



**David Laugier**  
Redbridge DTA

Intervenants



**Chloé Audrin**  
Air liquide



**Jean-Christophe Sautereau**  
SMCP



**Arnaud Morgant**  
Société générale CIB

La qualité de la relation bancaire ne laisse indifférents ni les entreprises ni leurs prêteurs. Encore faut-il en prendre la mesure, comme l'indique judicieusement le titre - « Les bons comptes font les bons amis » - de l'atelier qui lui est consacré.

Cette relation est basée sur « la confiance », l'inscription dans le temps, et la réciprocité ou le « donnant-donnant », pour reprendre le terme de Jean-Christophe Sautereau, de SMCP, un groupe de prêt-à-porter qui réalise 1,2 milliard de chiffre d'affaires et a recours à une vingtaine de banques. A Air liquide, où l'on parle de « partenaires », le préalable à toute relation d'affaires consiste en un « engagement dans la durée » prenant la forme d'une ligne de *back-up*, explique Chloé Audrin.

Côté banque, on souhaite comprendre à la fois le modèle d'affaires, les besoins et l'organisation des clients, lesquels doivent exprimer clairement leurs attentes, selon Arnaud Morgant, de Société générale CIB, pour qui la confiance est un élément clé : il s'agit de savoir si le client tiendra parole et si, en cas de difficulté, l'on pourra « se mettre autour d'une table ».

## Mesurer pour agir

La confiance ne suffit pas ; les entreprises, en fonction de leurs moyens, cherchent à évaluer la qualité de la relation bancaire.



# font les bons amis : relation bancaire

20  
21

Il faut pouvoir se baser sur des données, quantitatives et/ou qualitatives, pour étalonner la qualité et le coût des services, piloter la relation, ou encore fournir aux dirigeants un argumentaire sur lequel s'appuyer lors de rencontres avec les prêteurs. Il faudra au préalable avoir répondu à ces interrogations, qui ont partie liée : quel est le nombre souhaitable de banques ? de quels outils et temps dispose-t-on pour analyser les relations ?

Air liquide, entreprise en pointe dans ce domaine, un outil mesure la rentabilité, pour chaque banque, des services rendus à l'entreprise, cela, notamment, au travers de la rentabilité des capitaux alloués à ces services (*risk adjusted return on capital*). Les résultats peuvent être restitués au travers d'un *bubble chart* qui permet de comparer ses contreparties en un coup d'œil. Ce dispositif sophistiqué est complété par des études qualitatives et par des fiches de banque qui retracent notamment les faits marquants de la relation.

Jean-Christophe Sautereau ne dispose pas de moyens comparables, mais procède à l'analyse des flux, compile des éléments qualitatifs et établit des fiches (qui recensent, entre autres, les cas où la banque n'a pas répondu aux besoins et en indiquent les raisons).

Dans la banque, l'analyse des services va très loin : rentabilité, consommation de fonds propres, etc., cela pour chaque client et sur une base mensuelle, tandis qu'est renseignée la chronologie. La réciprocité de la relation est aussi questionnée : il est par exemple apprécié qu'une entreprise maintienne un certain niveau de dépôt.

## Note ou jugement ?

Une relation bancaire équilibrée nécessite-t-elle la communication aux entreprises des notes internes (la loi oblige les banques à accéder aux demandes) ? Pas vraiment pour Chloé Audrin, qui explique que les calculs de rentabilité bancaire sont basés sur les notes attribuées par quatre agences de notation.

Arnaud Morgant, pour sa part, rappelle que la notation interne, qui sert à calculer les taux de défaut et, à la fin des fins, la consommation de fonds propres réglementaires, procède d'une obligation et qu'elle est encadrée de très près par les autorités de contrôle. La note interne n'est pas un « jugement de valeur », pas plus qu'un « sésame pour obtenir un crédit ». Elle a en revanche un impact sur le prix des prestations ou encore sur le niveau de séniorité des décisionnaires. ●

Financement



# Trouver un

## Session

### Modérateurs



**Agnieszka Dunoyer**  
Elsan



**Philippe Berneur**  
Eramet

### Intervenants



**Julie Watremez**  
Keolis



**Laure Derulle**  
Cristal Union



**Philippe Zhu**  
Baniijay

Il existe quantité de financements en dehors des crédits bancaires traditionnels et des obligations émises par des entreprises de la catégorie investissement.

A Keolis, une entreprise de transport en commun très internationalisée détenue à 70 % par la SNCF, le matériel roulant est essentiellement financé grâce au leasing, dont les termes sont très lointains, le coût inférieur à un crédit classique compte tenu de la présence d'une sûreté et qui, en outre, permet de « *libérer de la capacité bancaire classique* », selon Julie Watremez. Les leasings sont soit standards, ce qui laisse « *peu de marges de manœuvre dans la négociation* », ou, s'agissant de montants élevés, structurés via des véhicules ad hoc dotés le cas échéant de fonds propres, avec une documentation plus lourde mais demeurant « *relativement simple* ». Pour les infrastructures, il s'agit de financements à très long terme, non consolidés, sans recours, accordés à des sociétés ad hoc

Depuis 2021, Keolis a cherché à diversifier ses financements, quitte à les payer plus chers, avec la contrainte de ne pas pouvoir émettre d'obligations, prérogative réservée à sa maison mère. D'abord avec un *Schuldschein* de 100 millions d'euros en décembre 2022, dispositif dont la documentation - ici en anglais et en allemand -, qui comportait quelques clauses propres et un covenant présent dans le

crédit syndiqué, est « *simple* ». Puis, pour « *aller au bout de la logique de diversification* », avec un Euro PP de taille modeste.

Comme Keolis, la nature de l'activité (transformation de la betterave, avec une forte saisonnalité) et le souhait de diversification ont amené Cristal Union à mettre en place des dispositifs spécifiques. Pour financer le besoin en fonds de roulement, la coopérative a recours à un crédit syndiqué avec des paliers de saisonnalité, qui permettent d'optimiser les frais financiers et de faire coïncider le tirage et le stock apporté en gage. Une seconde tranche, non confirmée celle-là, finance les appels de marge dans le cadre des couvertures.

S'y ajoute un programme d'affacturage, syndiqué et déconsolidant, chronophage à mettre en place mais « *souple d'utilisation ensuite* », et qui permet de donner un volant d'affaires supplémentaire à des banques du *pool*.

Les investissements industriels, eux, sont notamment financés depuis 2021 par un Euro PP adossé à des critères ESG. « *Il a fallu apprendre à comprendre la logique des investisseurs institutionnels, ce qui nécessite beaucoup de temps* », prévient Laure Deruelle.

## Haut rendement et Term loans B

En raison de sa croissance très soutenue, le financement bancaire ne peut suffire

à Banijay, qui réalise plus de 3,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Le groupe de production et de distribution de contenus audiovisuels émet des obligations « haut rendement » sur les marchés de l'euro et du dollar. La notation (trois agences en l'occurrence) « *est indispensable* », explique Philippe Zhu, qui conseille de préparer scrupuleusement la documentation, « *qui vous suit durant des années* ». Souvent régie par le droit de l'Etat de New York, elle peut courir sur 1000 pages, comme lors d'une levée de fonds de 2 milliards d'équivalents euros réalisée à l'occasion de l'acquisition d'Endemol Shine au terme de laquelle le groupe a triplé de taille.

L'entreprise productrice de Koh-Lanta ou de la série *Peaky Blinders* a aussi recours aux *Term loans B*, marché animé par les mêmes investisseurs que ceux du *high yield*, mais qui se caractérise par une documentation plus légère (absence de prospectus), par des tickets possiblement moins élevés (en deçà de 300 millions d'euros), et par des taux variables qui peuvent être renégociés. ●



# Le trésorier, acteur

Session

Modérateurs



**Pauline Aris**  
Orchestra



**Christine Martins**  
UGC

Intervenants



**Pierre Coustenoble**



**Lionel Jouve**  
Carrefour



**Frédéric Piolti**  
BDO Advisory

**S**i l'optimisation du besoin en fonds de roulement (BFR) a toujours été au cœur des prérogatives des trésoriers, les développements des dernières années ont rendu cet enjeu plus impérieux que jamais. Comme le rappelle Frédéric Piolti, de BDO Advisory, « *la gestion des stocks et de la chaîne d'approvisionnement s'est sensiblement complexifiée* », entre d'un côté une offre de produits toujours plus riche et diversifiée, et de l'autre la succession d'épisodes en tous genres (pandémie de coronavirus, inondations en Chine, blocage du canal de Suez, attaques de pirates en mer Rouge, guerre en Ukraine, etc.) qui viennent perturber l'acheminement de marchandises.

Dans ce cadre, de nombreuses entreprises ont eu tendance à relever leurs niveaux de stocks afin d'éviter des ruptures, et continuent de le faire, « *ce qui a un impact direct sur le cash* », constate Pierre Coustenoble, un spécialiste de la *supply chain*.

## Une question d'outils et de méthodes...

Pour limiter les incidences sur la trésorerie, la mise en place de procédés ad hoc peut se révéler précieuse. « *Il existe une diversité de méthodes, par exemple la DDMRP [Demand Driven Material Requirements Planning, Ndlr], qui consiste à découper le cycle de production en plusieurs*

*étapes, explique Frédéric Piolti. Mais pour bien piloter les stocks, il importe parallèlement d'adopter une gestion des produits en fin de vie. » Cette démarche passe non seulement par le déploiement de procédures et d'outils informatiques, par l'ajout et le suivi d'indicateurs dédiés (taux de rotation des stocks, etc.) dans les *reportings*, mais aussi par des adaptations organisationnelles.*

*« Chez Lapeyre, nous avons par exemple créé un comité stocks où siégeait un membre de la trésorerie, et un comité cash dans lequel était présent le supply chain manager », illustre Pierre Coustenoble. Grâce à une meilleure sensibilisation et coordination des équipes, ainsi qu'à l'instauration d'indicateurs afférents aux stocks, le groupe était parvenu à générer plusieurs dizaines de millions d'euros d'économies, tout en améliorant le service aux clients.*

## **... mais aussi de gestion financière**

Le rôle du trésorier est d'autant plus central que la mobilisation des excédents de liquidités peut se traduire par des économies, au travers de la négociation d'escomptes en contrepartie d'un paiement anticipé. Surtout, certaines solutions de financement peuvent participer à cet objectif d'optimisation du besoin en fonds de roulement. « *Le gage sur stocks et la fiducie en font partie* », informe

Pauline Aris, d'Orchestra. Frédéric Piolti fait également remarquer que tout actif est susceptible de servir à lever des liquidités, « *y compris des créances en germe* ».

Plus commun, l'affacturage inversé ou *reverse factoring*, peut pour sa part induire une multitude d'avantages, comme a pu le vérifier Lionel Jouve à Carrefour. Consistant pour une entreprise à proposer à ses fournisseurs une solution d'affacturage de leurs créances, cet instrument permet entre autres à un donneur d'ordres d'allonger son délai de règlement client sans fragiliser son fournisseur. En outre, il peut aider à fidéliser des partenaires stratégiques et, ce faisant, à sécuriser une partie des approvisionnements. Seul bémol, « *le reverse factoring est assez lourd à mettre en place, plus qu'un programme de titrisation, car il implique d'embarquer tous les services de l'entreprise* », prévient Lionel Jouve. Pour simplifier et accélérer son adoption, ce professionnel préconise notamment à l'initiateur du projet de se rapprocher rapidement de la trésorerie des fournisseurs concernés. ●



# Sécuriser les un enjeu majeur pour

Session

Modérateurs



**Sandrine  
Ngo Hagbe**  
Ingérop



**Jennifer Serfati**  
Hart group

Intervenants



**Géraldine  
Conde Amal**  
European Camping  
Group



**Noemie Koffler**  
Riskified



**Sara Laamarti**  
FNAC DARTY

**P**rotection de la trésorerie, préservation des marges, enjeu réputationnel... Pour diverses raisons, les entreprises qui opèrent dans le commerce en ligne sont, depuis de nombreuses années déjà, vigilantes face au risque de fraude.

Il faut dire que la menace, en plus d'aller croissant, tend à être de plus en plus protéiforme. « Parmi les types de fraudes ciblant les acteurs du e-commerce, on retrouve les usurpations de comptes clients, l'emploi frauduleux de cartes bancaires, les tentatives d'exploitation de failles des systèmes anti-fraude ou encore la friendly-fraud », énumère Géraldine Conde Amal. Cette dernière « vise à abuser du marchand et des conditions générales de vente », complète Noémie Koffler, de Riskified.

La fraude dite amicale se matérialise par des demandes de remboursement infondées, des retours de produits frauduleux, l'usage répété de codes de réduction via la création d'une multitude de comptes clients, voire l'engagement injustifié de procédures de litige commercial auprès de la banque du porteur de la carte ayant servi au règlement de la transaction. Le recours aux nouvelles technologies, en particulier à l'intelligence artificielle à des



# paiements e-commerce : le trésorier exposé aux risques b-to-c

26  
27

fins de réaliser des *deepfakes*, devient aussi de plus en plus fréquent.

## Un enjeu d'expérience du client

Dans les faits, les réponses apportées par les e-commerçants demeurent pourtant trop souvent perfectibles. « *Dans les ETI, il n'existe pas forcément de fonction dédiée aux paiements et à la fraude, si bien que la gestion de ce risque se trouve diluée au sein de plusieurs départements* », observe Géraldine Conde Amal. La tâche est d'autant moins aisée que les équipes concernées doivent parvenir à trouver un juste équilibre entre, d'un côté, une organisation robuste permettant de minimiser les risques, et d'un autre côté, la mise à disposition de canaux fluides pour les utilisateurs du site internet. « *Dans la mesure où nous visons des opérations avec le moins de frictions possibles, c'est aussi un sujet d'expérience du client* », insiste Sara Laamarti, de Fnac Darty.

Un objectif que ne permet pas toujours d'atteindre le protocole de sécurisation des transactions en ligne 3DSecure, obligatoire au sein de l'Union européenne. Selon les professionnels, les mécanismes d'authentification qui le sous-tendent et la répétition d'incidents de réseaux entraîneraient en effet des abandons de

panier dans près de 15 % des cas, avec à la clé un manque à gagner significatif.

Pour éviter autant que faire se peut le déclenchement de 3DS par la banque qui a délivré la carte de paiement au cœur de la transaction, une bonne connaissance des acheteurs (adresse IP, adresse mail, numéro de téléphone, habitudes d'achat, numéro de la carte de paiement, etc.) et un dialogue nourri avec les partenaires bancaires sont donc préconisés, au même titre que la mise en place d'outils de *scoring* qui fournissent des recommandations. Le taux de fraude observé avec des outils internes est d'ailleurs inférieur à celui qui découle d'une utilisation dans 100 % des cas de 3DS, prévient Sara Laamarti. De quoi inciter les e-commerçants à ne pas minimiser les investissements dans ce domaine et, à l'instar des fraudeurs, à s'appuyer sur les nouvelles technologies. Et la responsable à Fnac Darty de mentionner des solutions capables de mesurer la vitesse de navigation des clients et de récupérer l'adresse MAC (*media access control*, soit l'adresse physique d'un périphérique réseau). ●

Cash management, credit management



# Hausse du risque la gestion des risques

Session

Modérateurs



**Olivier  
de La Pontais**  
AU Group



**Romy Tognon**  
Rexel

Intervenants



**Henri Bourny**  
Dassault Systèmes



**Chantal Cougot**  
Cromology



**Charles-Karim  
Imessaoudene-Parr**  
Motul

**R**evenues en France à leurs niveaux d'avant-pandémie, les défaillances d'entreprise justifient plus que jamais de mettre en œuvre « *une approche proactive en matière de gestion du risque client* », selon Romy Tognon, de Rexel. Une telle démarche vaut tout d'abord pour l'enregistrement de nouveaux clients professionnels, pour lesquels des lignes de crédit pourront ultérieurement être octroyées. Pour ce faire, le fabricant de peintures décoratives Cromology s'appuie, outre une équipe interne d'analystes, sur l'expertise d'une compagnie d'assurance-crédit et d'une société de renseignement commercial et financier. « *Il nous arrive aussi, pour des clients stratégiques, de solliciter un prestataire qui mène une enquête de terrain* », détaille Chantal Cougot. Afin de s'assurer de l'authenticité des coordonnées bancaires, le groupe contrôle aussi systématiquement la concordance de l'Iban transmis avec le Siren. Comptant plus de 20 000 clients actifs dans le monde, parmi lesquels une proportion croissante de start-up, Dassault Systèmes utilise quant à lui la plateforme de Sidetrade et le service de *business intelligence* de Coface pour, notamment, évaluer le profil de risque de crédit de ses nouveaux partenaires.

## Des interactions humaines

Afin, ensuite, d'optimiser le pilotage du poste clients, de nombreuses sociétés

# client *b-to-b* : au service de la liquidité

28  
29

recourent à des logiciels leur permettant d'automatiser une grande partie des prises de décision et, surtout, d'ajuster en temps réel la politique de *credit management* en tenant compte de l'évolution de la situation d'un client, de son secteur d'activité ou encore d'une zone géographique. « Nous évaluons avant tout le risque pays, notamment les restrictions sur les devises et les barrières douanières », évoque par exemple Charles-Karim Imessaoudene-Parr, de Motul.

Sans remettre en cause la montée en puissance de la numérisation, les intervenants insistent sur l'importance des interactions humaines. « Tandis que des rendez-vous d'arbitrage avec les équipes de notre compagnie d'assurance-crédit ont lieu au moins une fois par an, nous échangeons, pour nos risques les plus élevés, avec les dirigeants et le directeur financier des sociétés concernées. Il nous arrive aussi de nous déplacer afin d'observer la manière dont ils gèrent leur entité », explique Chantal Cougot.

## Des impacts multiples

Même lorsque le profil du client se révèle risqué, la volonté de ne pas entraver l'activité commerciale peut inciter les entreprises à contracter. Dans ce cas, « nous pouvons mettre en place des lettres de crédit renouvelables ou demander le règlement en amont de la prestation », évoque

Henri Bourny. Face à des partenaires fragiles, la réactivité est également clé. « Dès qu'une dérive est constatée, une alerte est émise par notre solution, ce qui peut nous conduire à bloquer le compte du client en question », indique Charles-Karim Imessaoudene-Parr.

L'enjeu est, il est vrai, impérieux à plusieurs titres. « Un défaut de paiement a de nombreux impacts, que ce soit sur la trésorerie, sur l'image de l'entreprise, sur l'état d'esprit des collaborateurs ou encore sur un plan financier. De fait, s'agissant par exemple d'un programme d'affacturage ou de titrisation de créances commerciales, le prestataire examine les pertes passées », ajoute Charles-Karim Imessaoudene-Parr.

Compte tenu de la complexité de la tâche, qu'exacerbe la croissance ininterrompue des tentatives de fraude, Henri Bourny souligne la nécessité de disposer non seulement d'un outil de *monitoring*, mais aussi de tirer profit de l'automatisation robotisée des processus ou encore de l'intelligence artificielle. ●





Session

# Défis et solutions dans en Chine,

Modérateurs



**Michael Djafarpour**  
Voltalia



**Jennifer Serfati**  
Hart Groupe

Intervenants



**Jonas Eberle**  
Wuerth Asia



**Yiwen Chen**  
ICBC



**Aditya Patil**  
HSBC



**Pratik Kachhia**  
Roquette



**Charleen Baumgart**  
Itau



**Claudio Fuzinaga**  
Edenred

La Chine, qui se veut ouverte sur le commerce international, a progressivement assoupli les conditions d'implantation d'entreprises étrangères sur son territoire : on ne pouvait le faire que sous forme d'une coentreprise jusqu'en 2014 ; ce n'est presque plus le cas depuis.

Deux formes de la même devise (renminbi) y cohabitent : le CNY, dont le cours fluctue dans une bande étroite, dans le pays, et le CNH, traité essentiellement à Hong-Kong et à Londres.

L'une des nombreuses spécificités en matière de *cash management* réside dans la multiplicité des comptes bancaires, a expliqué Yiwen Chen, de la banque publique Industrial and Commercial Bank of China : *basic account* (lors de l'immatriculation), *general account* (ne peut être utilisé pour les salaires dans certaines villes), *capital account*, *tax account*, etc.

Une filiale d'une entreprise étrangère peut y centraliser la liquidité en ayant recours au *cash pooling*, tandis que les *cash pools* transfrontaliers sont autorisés, mais à partir d'un certain volant d'affaires et avec des montants encadrés.

Pour ce qui est du rapatriement du cash, le mode le plus couramment utilisé est le versement de dividendes à la maison

# la gestion du *cash management* en Inde et au Brésil

30  
31

mère, a expliqué Jonas Eberle, qui juge par ailleurs que les opérations à renseigner rendent presque rédhibitoires les usines de paiement.

Le directeur de la trésorerie et du financement de Wuerth Asia conseille de travailler en bonne intelligence avec les banques commerciales, mais aussi avec la People's Bank of China et l'Administration publique des changes (SAFE en anglais), note que la fraude est peu développée – mais qu'en présence de nombreux documents devant encore être tamponnés en dépit des avancées de la numérisation, il convient d'avoir un contrôle interne rigoureux -, et invite à la plus grande prudence en matière de prix de transfert.



Le sous-continent indien a de sérieux atouts économiques à faire valoir, a argumenté Aditya Patil : on a affaire à la cinquième économie mondiale (troisième PIB en parité de pouvoir d'achat), qui se développe à un rythme de 6 % à 7 % l'an, où 1,2 milliard de personnes sont dotées d'une identité numérique, où 900 millions de résidents ont accès à internet

et où 315 millions d'habitants sont des utilisateurs actifs du système national de virement instantané (Unified Payments Interface), de très loin le premier mondial par les volumes de transactions.

Mais sa diversité constitue un point noir pour les affaires, a expliqué le représentant d'HSBC, qui a rappelé qu'il s'agit d'un Etat fédéral comprenant vingt-neuf Etats ayant chacun leur législation, et où l'on parle une multitude de langues, dont vingt-deux sont officielles.

On a affaire, par ailleurs, à un pays où, en dépit des avancées spectaculaires de la numérisation, la paperasse et les contrôles sont omniprésents. On aura tout intérêt à se décharger d'une partie du fardeau administratif sur ses banques, lesquelles sont d'ailleurs délégataires de certaines prérogatives étatiques, a expliqué Pratik Kachhia, de Roquette, qui signale que l'on trouve auprès des banques commerciales toutes les prestations possibles dans les domaines du *cash management*, des paiements, du financement, et même des logiciels de trésorerie.

Cash management, credit management



# Logiciel de pilotage et d'optimisation des programmes d'affacturage.



## Performance du financement

- ARI Trade vous redonne une visibilité sur votre poste clients et identifie les sous financements.
- ARI Trade détecte et analyse vos écarts.



## Gestion de l'assurance-crédit

- ARI Trade ajuste vos limites de garanties en direct pour optimiser votre financement.
- ARI Trade se connecte à l'API de votre Assureur.



## Gain de temps

- Nos équipes prennent en charge la complexité du démarrage de votre programme de factoring.
- ARI Trade, regroupe, prépare et automatise vos cessions multicontrats et multidevises.

Des **experts métiers** qui œuvrent au quotidien pour répondre au plus près des besoins d'optimisation et de performance de vos programmes.

- 1<sup>er</sup> éditeur européen
- Plus de 800 clients présents dans 20 pays
- 20 ans d'expérience
- Un logiciel développé et maintenu en France



## Pilotage et suivi

- ARI Trade vous offre une vue consolidée de vos capacités d'affacturage et d'assurance-crédit par entité, contrat, devise, pays.

Contactez notre  
équipe commerciale !





Les entreprises étrangères doivent cependant probablement renoncer au *cash pooling* local, très rare, et complètement au *cash pooling* transfrontalier, la roupie étant une devise non transférable. Il n'y a pas de problème, en revanche, quand il s'agit de convertir la roupie et de couvrir les opérations à des prix raisonnables compte tenu de la profondeur du marché.



La plus grosse économie d'Amérique du Sud, et de loin, est engagée dans un processus d'ouverture internationale. La volonté politique à cet égard ne fait pas de doute pour Charleen Baumgart, d'Itau, pour qui le lancement réussi du virement instantané (le système PIX, lancé en 2020, compte plus de 150 millions d'utilisateurs actifs et représente en valeur deux fois et demi les transactions par carte de paiement) constitue l'un des marqueurs de cette marche vers la « *globalisation* ».

Le pays, par ailleurs, dispose d'un système bancaire avancé et d'une banque centrale moderne et qui s'est résolument mise à l'heure du numérique.

L'une des difficultés auxquelles doivent faire face les entreprises étrangères réside dans le régime fiscal (règles relatives à la sous-capitalisation, aux prix de transfert, etc.), qui peut avoir « *des impacts sur les opérations quotidiennes* », selon Claudio Fuzinaga, d'Edenred. Ces entreprises peuvent aussi être gênées par l'interdiction de détenir des comptes bancaires en devise ou par l'impossibilité pour la maison mère d'effectuer des paiements pour compte de. Quant à la possibilité de concentrer les liquidités détenues dans le pays au moyen d'un *cash pool*, elle n'est pas en usage.

Le cours de la monnaie nationale, le real, connaît des fluctuations importantes, si bien que la couverture du risque de change s'impose.

Attentive aux demandes des investisseurs internationaux, la banque centrale a mis sur la table les dossiers des comptes en devise et des virements internationaux.

Quant à la monnaie numérique de banque centrale, nommée Drex, il est trop tôt pour savoir si elle sera largement adoptée et pour mesurer son impact sur l'économie brésilienne. ●



# La CSRD sur les trésoreries

Session

Modérateurs



**Philippe Berneur**  
Eramet



**Célia Bravo**  
Diptyque

Intervenants



**Elena Burdykina**  
Crédit agricole CIB



**Gautier Quéru**  
Miroval



**Yasmina Serghini**  
Moody's

Mise en œuvre progressivement entre 2025 et 2028, la directive sur les rapports de durabilité des entreprises (CSRD en anglais) introduit de nouvelles obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise (ESG) basées sur les normes extrafinancières harmonisées (ESRS en anglais) et le principe de double matérialité. Elle cible les grandes entreprises, ETI et groupes non européens actifs en Europe. Les trésoriers, déjà impliqués dans le *reporting* ESG, devront relever de nombreux défis : la gestion des risques ESG, la mise en place d'un état certifié et un dialogue renforcé avec les parties prenantes.

## Automatiser les tâches répétitives

La nouvelle directive, évolution de la directive sur le *reporting* extrafinancier (NFRD en anglais) de 2014, exige des entreprises qu'elles apportent une « *assurance limitée* » (dans un premier temps) sur les informations à fournir. Comme le relève Yasmina Serghini, de Moody's, ce texte se traduira pour les trésoriers par des coûts significatifs liés à la mise en conformité et à la collecte d'informations

Les relations entre entreprises et banques, elles, en ressortiront renforcées. Selon Elena Burdykina, de Crédit agricole CIB, l'accès à des données fiables et standardisées permettra aux établissements financiers de comparer les entreprises, ce qui

# aura-t-elle une incidence et dans quelle mesure ?

34  
35

va affecter leurs décisions de crédit et de financement et renforcer la confiance du marché.

Les trésoriers et les directeurs financiers doivent jouer un rôle central dans la gestion des financements liés à la directive sur les rapports de durabilité, en fixant des priorités et en réalisant des arbitrages pour atteindre les objectifs, ajoute Gauthier Query, de Miroval. L'adaptation de l'organisation des entreprises et l'intégration de ces enjeux à la stratégie financière à long terme s'avèrent indispensables.

## Un avantage compétitif

Alors que le coût du financement ou du capital, du point de vue réglementaire, ne permet pas encore de différencier les projets les plus vertueux, Elena Burdykina note que les entreprises, pour mieux se distinguer, recourent à des mécanismes volontaires (exclusion, actifs verts, gestion des risques ESG et finance durable) faisant la promotion de projets alignés sur les objectifs net zéro. Bien que la CSRD soit considérée comme une contrainte réglementaire, Yasmina Serghini constate que certaines entreprises y voient un avantage concurrentiel et rendent leurs échanges avec leurs parties prenantes plus concrets et utiles en s'appuyant sur des informations extrafinancières structurées.

La nouvelle directive, dont le but à terme est d'orienter les investissements vers la décarbonation, offre aux entreprises un avantage concurrentiel et une résilience renforcée grâce à une montée en compétences en matière d'ESG et de changements organisationnels. Elle incite au rapprochement entre les équipes chargées de la responsabilité sociale des entreprises, des finances et de la communication.

Afin de respecter la norme ESRS E1 liée à la trajectoire carbone, les entreprises doivent se fixer des objectifs de réduction des émissions de carbone et mettre en place des outils de décision et d'investissement adéquats. Elles renforcent leurs actions par l'utilisation des crédits carbone ou la recherche de solutions novatrices de décarbonation, notamment au travers de partenariats.

Côté parties prenantes, la loi européenne incitera les banques à innover, amènera les agences de notation à affiner leurs analyses ESG et simplifiera le travail des investisseurs, leur permettant de se concentrer sur des décisions stratégiques. ●



# L'ESG dans la *greenwashing*

Session

Modérateurs



**Pauline Aris**  
Orchestra



**Mathieu Lapasset**  
L'Oréal

Intervenants



**Julien Beaufreton**  
Asia Voyages



**Constance Chalchat**  
BNP Paribas



**Alexandre Torbay**  
Keewe



**Jean-Pierre Picarel**  
MSCI

Attentes accrues des consommateurs, pression croissante de la société civile et de groupes activistes, mise en conformité vis-à-vis d'un cadre réglementaire toujours plus strict dans ce domaine... « *Loin d'être du greenwashing* » aux yeux de Mathieu Lapasset, de L'Oréal, l'intégration par les entreprises de la dimension ESG dans leur stratégie de développement et de gestion des risques s'impose, aujourd'hui plus que jamais, comme une nécessité.

Un constat également défendu par Julien Beaufreton, d'Asia Voyages, et par Constance Chalchat, de BNP Paribas. Cette dernière y voit même un enjeu de survie pour certains groupes. « *Le risque de transition réglementaire doit être systématiquement anticipé* », insiste-t-elle, évoquant par exemple, pour les professionnels de l'industrie automobile, le durcissement de la législation concernant les véhicules roulant au diesel, ou encore, pour les acteurs de l'immobilier, les dépréciations automatiquement appliquées aux logements qualifiés de passoirs thermique.

## Faire d'une contrainte une occasion

Si l'on ajoute les exigences en matière de publication d'indicateurs extrafinanciers que va notamment renforcer la directive

# couverture des risques, ou réalité ?

36  
37

européenne sur les rapports de durabilité des entreprises (CSRD en anglais), la prise en compte des problématiques ESG se traduit sans aucun doute par une série de coûts et de contraintes.

« Mais elle génère aussi des potentialités », relève Jean-Pierre Picarel, de MSCI, qui estime que la plus grande transparence des données extrafinancières donne aux entreprises l'occasion d'attirer plus facilement des capitaux.

Partageant cet avis, Constance Chalchat invite donc les dirigeants à chercher à capitaliser la directive sur les rapports de durabilité. « Le fait que les données du rapport soient auditées, et donc fiables, peut permettre de lever de la dette ou de profiter de produits de placement de trésorerie à des conditions préférentielles. »

## Une financiarisation de l'ESG

Une fois un cadre ESG posé, le champ des possibles est extrêmement large dans la sphère financière, comme en témoigne la montée en puissance des crédits carbone volontaires.

Illustrant aussi cette tendance au verdissement des instruments dérivés, la fintech française Keewe propose un service de paiements internationaux original.

« Pour chaque transaction de cette nature, nous mesurons l'empreinte carbone associée, aidant ainsi nos clients à affiner l'évaluation de leur scope 3. Et nous reversons 15 % de nos revenus au profit de causes à impact », explique Alexandre Torbay.

Cette solution est notamment utilisée par l'agence Asia Voyages pour les règlements en devise étrangère de ses fournisseurs. « Pour chaque forward mis en place, une partie de la marge de Keewe est fléchée vers des projets de compensation carbone. A ce jour, plusieurs dizaines de tonnes de CO<sub>2</sub> émis ont ainsi fait l'objet d'une telle démarche », informe Julien Beaufreton.

Ce professionnel insiste d'ailleurs sur le rôle moteur de la fonction finance dans la mise en œuvre d'une politique ESG. « A terme, considère-t-il, le directeur financier va devenir directeur de l'impact. » ●



# Des financement des chaînes de valeur,

Session

Modérateurs



**Justine Dimovic**  
L'Oréal



**Cherifa Hemadou**  
Virbac

Intervenants



**Cédric Burford**  
Clifford Chance



**Vincent Laurencin**  
Chenavari



**Thierry Lebrun**  
Crédit agricole  
Nord de France

La trajectoire net zéro et l'urgence climatique inscrite au cœur de l'accord de Paris soulèvent des enjeux cruciaux pour les entreprises. Cela nécessite de comprendre, au cas par cas, les implications et d'identifier des solutions de financement durables et des outils pour accompagner la transition

## Financer la décarbonation industrielle

Parce que les projections actuelles montrent un réchauffement compris entre 2,6 et 3,1 degrés d'ici à 2100 – les accords de Paris envisageaient un maximum de 2 degrés –, la décarbonation à base d'électricité propre et l'électrification des industries lourdes s'avèrent essentielles, note Vincent Laurencin, de Chenavari. Cependant, ces secteurs complexes exigent des investissements massifs et des solutions spécifiques.

Les trésoriers, eux, doivent désormais maîtriser les enjeux techniques et financiers de la décarbonation, suivre avec rigueur la performance environnementale et accéder à des solutions de financement novatrices. Dans ce contexte, la société de gestion Chenavari, en partenariat avec L'Oréal, a lancé le fonds de dette Solstice qui vise la décarbonation industrielle des secteurs négligés et cruciaux pour la transition vers une économie bas-carbone. Elle finance des projets de PME et de sociétés de taille moyenne permettant une réduction mesurable des émissions de carbone. Il est important d'inclure

# ESG novateurs : décarbonation agriculture régénératrice...

38  
39

dans le financement durable des clauses adaptées aux objectifs de décarbonation en cas de changements de périmètre, prévient le directeur général adjoint.

## Une transition agricole nécessaire

Alors que l'agroalimentaire génère 30 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre, le Crédit agricole accompagne entreprises et agriculteurs dans la transition pour réduire les émissions et préserver la biodiversité. Thierry Lebrun, du Crédit agricole Nord de France, précise que la banque œuvre pour une transition collaborative stimulant l'innovation via des coalitions et des référentiels communs pour l'agriculture durable, comme l'illustre son partenariat avec le groupe canadien McCain visant à aider 800 agriculteurs à adopter l'agriculture de régénération et à leur offrir des crédits à taux zéro. Intégrant la gestion des risques climatiques dans ses pratiques et réinventant son modèle assurantiel pour anticiper les risques projetés, la banque forme ses équipes et crée des agences d'experts pour accompagner les clients dans la transition. Dans ses solutions figurent des fonds d'investissement et de dette, des accélérateurs de start-up et un outil de *scoring* qui intègre le risque climatique dans l'octroi de crédits

## Entre diversification et réglementation stricte

Comme le rappelle Cédric Burford, de Clifford Chance, les financements durables ont évolué, passant des obligations vertes

dans les domaines immobilier et énergétique à des solutions diversifiées touchant d'autres secteurs, tels que la grande distribution, les produits de consommation, la logistique, le tourisme. Les prêts bancaires avec des objectifs de durabilité et une rémunération qui dépend des résultats obtenus ont émergé.

Parallèlement, la réglementation s'est renforcée, avec la taxinomie européenne, de nouveaux standards créés par des organisations de marché comme l'International Capital Market Association, ou encore des lignes directrices des autorités de marché française et néerlandaise pour encadrer ces produits et éviter l'écoblanchiment. Dans ce contexte d'enrichissement de la réglementation en Europe, l'avocat évoque une tension entre, d'un côté, la volonté de réglementer et, de l'autre, d'encourager le financement durable, et plaide pour une approche plus nuancée et non précipitée. ●





## Session

### Modérateurs



**Célia Bravo**  
Diptyque



**Chérifa Hemadou**  
Virbac

### Intervenants



**Gaëlle Lenormand**  
IGR-IA Rennes



**Audrey Moutin**  
PwC France & Maghreb



**Elisabeth Chevillard**  
EC-RH

La gestion de trésorerie est redevenue une fonction cruciale avec la fin de l'argent gratuit et la hausse des taux d'intérêt, comme l'illustre le titre de cet atelier, qui explore l'évolution du métier, les attentes en matière de recrutement et les formations indispensables pour répondre aux défis du jour. A l'heure où la finance de marché, les activités *transactions and services* et le *private equity* attirent les jeunes diplômés, la trésorerie demeure perçue comme un métier technique très spécialisé et moins attrayant que le contrôle de gestion, qui a le vent en poupe.

L'activité, l'implantation géographique, le degré de centralisation des équipes et les problèmes spécifiques du métier conditionnent autant le recrutement d'un professionnel que la taille de l'entreprise, précise Audrey Moutin. Selon Elisabeth Chevillard, les grands groupes, disposant de moyens importants, recrutent des spécialistes *front, middle et back-offices*, fonctions directement assurées par le dirigeant ou le directeur financier dans les entreprises de taille modeste. Certaines PME choisissent de recourir à des entreprises spécialisées pour traiter les couvertures de risque de taux et de change. Les directeurs financiers, eux, ont tendance à privilégier des profils spécifiques pour la gestion du besoin en fonds de roulement et des *cash-flows*.

En dix ans, les compétences attendues du trésorier ont évolué. Les études *PwC Global Treasury Survey* de 2021 et 2023 révèlent qu'elles combinent savoir-faire technique essentiel à la fonction et forte capacité de communication.

### Être un bon communicateur

Être un bon communicateur et faire preuve de pédagogie sont devenues des compétences cruciales du trésorier pour « vulgariser » et expliquer son rôle stratégique dans l'entreprise comme à l'extérieur. Les besoins de recrutement ont aussi évolué pour inclure des profils capables de structurer les fonctions trésorerie et de gérer les risques. De plus, une forte appétence pour la numérisation, les logiciels de trésorerie, la connectivité bancaire et l'intelligence artificielle, devient indispensable pour ce poste, d'après Audrey Moutin. Depuis la crise du coronavirus, les multinationales recherchent des trésoriers dotés de solides compétences dans ces domaines. Enfin, les formations spécialisées se sont adaptées à ces exigences et incluent la négociation, la gestion de projet, la maîtrise des systèmes d'information ou l'utilisation des outils, note Gaëlle Lenormand.

### Un déséquilibre entre offre et demande

Bien que le marché de l'emploi soit actif et accessible sans formation dédiée à la

trésorerie, les entreprises peinent à attirer des juniors. Une pénurie de candidats se fait sentir s'agissant de postes de cinq à dix ans d'expérience en *cash management*, *middle-office* et *back-office*, remarque Élisabeth Chevillard. Il existe un déséquilibre entre l'offre d'alternance en trésorerie et la demande des étudiants, qui perçoivent ce métier comme une « niche » et peinent à voir les occasions qu'il peut offrir, alerte de son côté Gaëlle Lenormand.

De plus, en 2024, les juniors ont affiché des prétentions salariales élevées, proches de celles des professionnels chevronnés. Dans les grands groupes, l'inadéquation entre offre et demande est marquée, les entreprises ciblant des profils spécifiques très expérimentés pour minimiser les risques, tandis que les candidats cherchent à évoluer dans l'entreprise.

Cependant, les trésoriers bénéficient, grâce à la diversité de leurs compétences, de multiples possibilités d'évolution, dans l'entreprise, dans des structures variées ou en accédant à des postes stratégiques comme la direction financière ou le management. ●



# Pilotage et cadre de

Session

Modérateurs



**Delphine Audouard**  
EY & Associés



**Côte d'Aboville**  
Pilote

Intervenants



**Valentin Dufour**  
Saipol



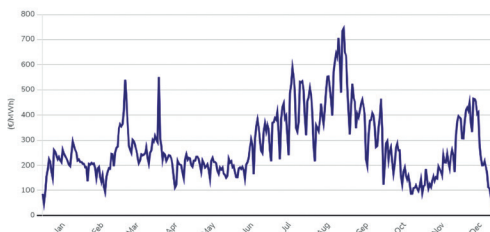
**Thomas Kwan**  
Axereal



**Yohann Ollivier**  
Tereos

La volatilité des marchés de matières premières (la moyenne de cinq ans peut facilement excéder 100 %), sensiblement plus élevée que celle des marchés d'actions, et a fortiori de devises (7 % en moyenne sur cinq ans), commande d'adapter l'organisation de l'entreprise de façon à limiter les impacts financiers et à anticiper les effets sur la trésorerie.

## Electricité (France) prix au comptant en 2022



Source : Epex

Coopérative spécialisée dans la transformation de la betterave, Tereos est très attentive aux marges depuis la fin des quotas de sucre. Son organisation s'est adaptée en conséquence : les équipes se sont rapprochées, un département chargé de piloter la marge brute a été mis sur pied, tandis que des indicateurs permettent de mieux identifier, entre autres, les impacts des variations de cours.

De même, à Saipol, transformateur d'oléagineux où « *le risque de marché constitue le risque principal* », selon Valentin Dufour, les approvisionnements sont dotés d'un cadre de gestion et d'outils ad hoc, cadre que l'on trouve aussi à Axereal (une coopérative notamment tournée vers les céréales) et qui indique notamment les limites des engagements pris sans couverture. La hausse récente de la volatilité des cours y a nécessité une approche commune des achats, de la trésorerie et du contrôle de gestion, par exemple pour évaluer les impacts des couvertures sur les montants des appels de marge, explique Thomas Kwan, qui note que « *tous les risques ne pouvant être couverts* », il faut procéder à des arbitrages, et prévient que si les outils adéquats sont nécessaires, ils ne remplacent pas des salariés compétents.

## Diffuser la culture du risque

Pour que se diffuse efficacement une culture du risque, il faut notamment des outils de *reporting* efficaces (les différentes équipes doivent disposer d'informations communes), des « *routines* » en matière d'échanges entre les services, et de la formation, explique Valentin Dufour. Mais aussi, au-delà des outils, du cadre de gestion et des procédures, une certaine souplesse : « *On doit procéder à des ajustements quotidiens* », signale Thomas Kwan, pour qui il s'agit par exemple d'arbitrer entre le *cash-flow*, le compte de résultat à l'instant t et la maîtrise des coûts. « *Il n'y a pas de*

*recette miracle* », prévient le responsable du contrôle financier de la coopérative céréalière.

L'organisation, par ailleurs, n'est pas étanche aux accidents si elle ne laisse pas une place de choix à un contrôle interne rigoureux : « *Bien des couacs sont le fruit d'une communication interne défectueuse* », signale l'un des professionnels de la table ronde.

Elle n'est pas d'une grande utilité, par ailleurs, sans des données de qualité, selon Johann Ollivier, qui plaide en faveur d'une véritable « *gouvernance de la donnée* » permettant notamment d'identifier les meilleures sources d'information, de déterminer les fréquences les plus adaptées, de sécuriser les flux de données, et si possible de centraliser ces éléments (des outils spécifiques existent).

*Last but not least*, les spécialistes de la gestion du risque attaché aux matières premières préconisent « *le rattachement de la gestion des risques à la finance* » ainsi que la « *sensibilisation du top management* » à cette question qui, insuffisamment prise en considération, peut mettre le jeu de l'entreprise en jeu. ●





## Le trésorier, acteur

Modérateurs



**Martial Brouard**  
LFB



**Olivier  
de La Pontais**  
AU Group

Intervenants



**Clarisse Billot**  
Avril



**Etienne Charpentier**  
2RS France



**Hervé Corlay**  
Avril

Afin de couvrir tout ou partie de leurs propres besoins assurantiels, les entreprises commerciales ou industrielles peuvent avoir recours à des captives d'assurance, des sociétés d'assurance à part entière habilitées à émettre directement des polices d'assurance, ou à des captives de réassurance, qui fournissent ce service par le biais d'un assureur tiers. Longtemps limité à six, ce type d'acteurs a récemment vu son nombre passer à dix-huit dans l'Hexagone – pour l'essentiel des captives de réassurance –, comme le signale Etienne Charpentier, de 2RS France.

Cet essor tient principalement à deux facteurs. Le premier résulte d'un durcissement des conditions d'accès aux couvertures d'assurance entre 2018 et mi-2022, en particulier celles destinées à se prémunir contre le risque cyber et les dommages aux biens d'une part, et à offrir une garantie responsabilité civile d'autre part.

Le second élément déclencheur découle d'un assouplissement législatif. Entériné par la loi de finances pour 2023, il a consisté en la création d'une « provision pour résilience » qui doit permettre à l'entité de faire face aux charges afférentes aux opérations de réassurance. Or, la dotation annuelle de cette provision est en grande partie déductible fiscalement. D'après Etienne Charpentier, ce

# de la gestion d'une captive d'assurance

44  
45

nouveau dispositif, attrayant, ressemble sensiblement à celui en vigueur au Luxembourg, où sont aujourd'hui installées la plupart des captives de groupes français et européens.

## Des objectifs multiples

Schématiquement, les captives sont plutôt destinées à des entreprises qui génèrent autour de 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires et qui versent chaque année environ 1 million d'euros de primes d'assurance. Les objectifs recherchés en mettant en place une telle structure sont multiples : protéger un risque qu'aucune compagnie ne souhaite couvrir ; attirer de nouveaux partenaires qui, grâce à la captive, verront leurs risques diminuer ; mieux négocier les niveaux de franchise, de primes et de seuils d'intervention ; conserver une partie des primes d'assurance au sein du bilan de la captive au lieu de les verser à un tiers. Autant de paramètres qui ont convaincu le groupe Avril, lequel disposait alors d'une *protected cell company* à Malte, de franchir le pas. « Ce projet lancé en mars 2023 nous a permis de nous doter d'un véritable outil de pilotage des risques, la captive ayant un effet vertueux en matière de prévention », retient Clarisse Billot.

## Des primes d'assurance à placer

S'il a été porté par la direction en charge des assurances du groupe agro-industriel, le chantier implique la mobilisation

de compétences transversales, notamment dans les domaines réglementaire (application de la directive européenne Solvabilité 2) et financier.

« L'un des problèmes qui se posent pour le trésorier concerne le placement des fonds propres de la captive », informe Hervé Corlay, d'Avril, qui a privilégié, à ce stade, un dépôt de ces liquidités au sein du *cash pool* du groupe. « Plus le placement est risqué, et plus le niveau de fonds propres requis est élevé », poursuit Hervé Corlay.

Comme le rappelle Etienne Charpentier, le capital réglementaire minimum requis s'établit à 1,3 million d'euros pour une captive de réassurance et à 4 millions d'euros pour une captive d'assurance. La constitution d'une captive implique d'autres contraintes, par exemple en matière de formation de ses dirigeants et de *reporting*, que supervise de près l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution. ●

Organisation, fraude, métier





# Avec l'intelligence de trésorier

Modérateurs



**Justine Dimovic**  
L'Oréal



**Ignacio Sanchez-Miret**  
Emera Group

Intervenants



**Julien Badiola**  
Korn Ferry



**Edouard Beauvois**  
AiVidens



**Cherifa Hemadoun**  
Virbac



**Pierre Vergnes**  
Doctolib

L'intelligence artificielle gagne en importance dans des secteurs sensibles aux données comme le *b-to-c*, tandis que l'industrie y est moins réceptive. Certaines entreprises l'intègrent déjà au cœur de leur fonctionnement : ses outils transforment en particulier le secteur de la santé en automatisant des tâches comme la transcription, le diagnostic et les interactions avec les patients.

Doctolib a recours à l'intelligence artificielle classique, mais aussi aux grands modèles de langage (forme générative), ce qui a révolutionné la gestion du personnel, mais encore le codage de la plateforme technologique, automatisé dans une proportion de 20 % à 30 %. Il est aussi question de robots conversationnels pour les centres d'appel, d'un système d'alerte en cybersécurité, ou d'améliorer le recrutement. L'impact est moindre dans la fonction finance, déjà bien automatisée.

## Automatiser les tâches répétitives

L'intelligence artificielle transforme les métiers financiers en automatisant le traitement de grandes masses de données. En finance et en trésorerie, elle automatise les tâches répétitives, comme le *reporting* et la gestion documentaire, et libère ainsi du temps mis à profit par les financiers d'entreprise pour se concentrer sur la stratégie et la prise de décision. Selon Julien



# artificielle, le métier est-il en danger ?

46  
47

Badiola, de Korn Ferry, cette évolution nourrit une demande croissante pour des compétences en programmation, en modélisation et en gestion des données. Toutefois, les directeurs financiers ou du financement et de la trésorerie ne sont que rarement formés à cette technique et n'en mesurent pas toujours le potentiel. Aujourd'hui, les recrutements visent d'ailleurs surtout des responsables à qui l'on demande de se concentrer sur l'opérationnel et sur l'amélioration de la performance.

Spécialisée dans l'intelligence artificielle appliquée à la gestion du besoin en fonds de roulement, AiVidens propose des produits capables d'anticiper les problèmes de paiement, d'analyser les comportements et les risques et de prédire les paiements, détaille Édouard Beauvois. Les usages vont du recouvrement à la relance automatisée en passant par le *cash management* prédictif. Bien qu'efficaces, ces nouveaux outils nécessitent toutefois d'être enrichis par l'expérience pour optimiser les processus financiers.

Virbac fait usage de l'intelligence artificielle depuis que des collaborateurs ont testé des pilotes, explique Cherifa Hemadou. L'équipe finance a étudié divers cas pratiques : contrats de financement pour les trésoriers, analyse de la performance pour les contrôleurs de gestion, interprétation des normes IFRS en consolidation,

génération de documents pour les recrutements. Pour obtenir de bons résultats, la rédaction des requêtes doit être précise, les analyses de gestion nécessitant de leur côté un nettoyage des données.

A noter : le groupe de santé animale limite l'accès à ces outils avec des licences restreintes afin de garantir une utilisation maîtrisée. De son côté, Doctolib dispose pour ses 2 800 collaborateurs d'une licence à 750 000 euros pour utiliser la plate-forme Dust, qui conçoit des assistants spécialisés.

L'intelligence artificielle présente des limites, notamment en ce qui concerne la gestion des données sensibles et la nécessité d'expliquer ses décisions. Elle ne doit pas remplacer l'humain dans les interactions clés, ni un esprit critique, tandis qu'une bonne organisation et l'intuition humaine demeurent indispensables pour valider les résultats et prévenir l'obsolescence de l'entreprise. ●

Organisation, fraude, métier



## Notes

**Conception, réalisation :** Humancom  
**Création, PAO :** Rémi Duplat (Humancom)  
**Coordination éditoriale :** Arnaud Brunet (AFTE)  
**Rédacteurs :** Arnaud Lefebvre, Tân Le Quang, Arnaud Brunet