

Plus de cinq années de crise, un bien pour un mal ?

Nous venons de vivre plus de cinq ans de difficultés. Peut-être est-ce le catalyseur pour des changements positifs. Les trésoriers n'ont-ils pas en cette période où les entreprises acquièrent peu de nouveaux actifs, par frilosité et prudence exagérée, une fantastique opportunité de revisiter de fond en comble leur organisation et de se fixer de nouvelles priorités techniques pour une plus grande efficacité et productivité de leur département.

C'est au pied du mur que l'on reconnaît le maçon

Cinq années de crise ont permis de forcer les départements de trésorerie à se réinventer et à se réorganiser pour accroître leur productivité, optimiser leur mode de fonctionnement et contribuer à l'effort collectif de pression sur les coûts. En parallèle à cet effort sur les coûts, un effort sur les contrôles internes a été produit pour optimiser et sécuriser le fonctionnement de la trésorerie. Certes, certains pourraient se plaindre de l'absence de nouveaux investissements et ce qui en découle. Cependant, le trésorier peut profiter de cette période de transition délicate pour se réinventer et se réorganiser pour contribuer à l'effort collectif d'optimisation de l'entreprise. L'ACT parle de « *treasury 3.0* », sorte de nouvelle version « upgradée » de la fonction de trésorier, stade avancé et ultime de développement d'un département de trésorerie. N'est-ce pas finalement une occasion en or de se réinventer ? Le trésorier moderne doit faire preuve de flexibilité, d'agilité, et d'inventivité pour s'adapter au mieux à l'environnement économique et réglementaire mouvant. Il est devenu beaucoup plus « stratégique » dans son rôle et s'est retrouvé aux devants de la scène par la force des choses.

En fait, la crise a été un véritable catalyseur qui a permis de revisiter des processus datant de Mathusalem et quelque peu figés. C'est aussi dans la difficulté que l'on reconnaît les trésoriers les plus performants. Il a y maints défis à relever, à défaut d'opérations spécifiques de type M&A. Parmi ces défis beaucoup sont d'ordre organisationnel, réglementaire,

technique ou encore conjoncturel. Les défis sont concomitants et beaucoup se présentent au trésorier au même moment. Il devra les relever. Mais voulant voir l'aspect positif à ces défis, n'y a-t-il pas une opportunité fantastique de revoir complètement son organisation pour en tirer la quintessence et l'optimiser en vue d'en réduire le coût ?

Axes d'optimisation et de réorganisation

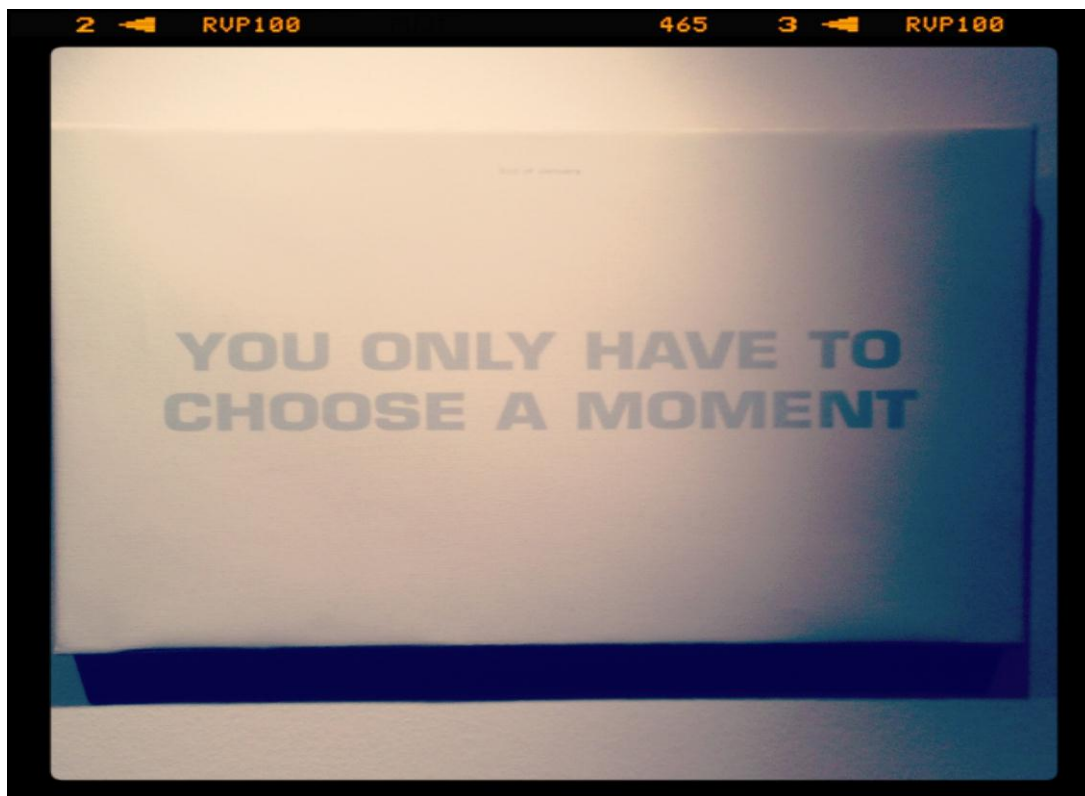
Il existe de nombreux axes d'amélioration et de développement. Nous en avons cité une vingtaine. Cette liste n'est évidemment pas exhaustive. Elle se veut indicative des voies de réflexions et des chantiers à mettre en œuvre en cette période de transition ou cette période charnière pour l'économie réelle.

Financial Crisis, a Catalyst for Changes in the Treasury Organisation	
	<u>20 AXIS FOR CHANGES:</u>
1	Identification of (new) key business requirements – More strategic role
2	Building a strong and robust business case - Cost optimization and efficient structure
3	Development of an end-game vision, with global financial IT strategy, STP + full interface approach
4	Managing the implementation of major change initiatives decided – Value creation in treasury
5	Benchmarking of treasury organisation to define "best in class practices" and area for improvement
6	More centralised approach (as far as possible) to optimize (cost) structure
7	Re-engineering of cash management processes and structures - Review of bank partnerships
8	Rationalization of bank account and (e)BAM strategy in order to secure flows of information
9	Adapting to changing market/ economic conditions - higher general volatility of markets
10	Adaptation to low interest rates environment – be ready for “new normal” market situations
11	Compliance with new regulations, SEAP, IFRS new provisions and ethics (best) standards
12	Implementation of treasury third generation maturity stage – Reduction of execution tasks
13	Enhanced CF forecasting, reduction of idle cash, improved Work Cap + budget concept reengineering
14	Increasing visibility of cash and adoption of more appropriated placement strategy
15	Review of counterparty risk strategy and policy – Close monitoring of related risks
16	Implementation of last stage of payment factory – full “in-house bank” stage
17	Implementation of an effective and tested Business Continuity Planning (BCP/DRP)
18	Treasury security and controls reinforcement - better internal controls
19	Revisiting policies and procedures to adapt to current moving environment and new regulations
20	Treasury optimization roadmap for next 3 years - Vision, upgraded mission, objectives

Nous évoquerons dans les lignes qui suivent les éléments les plus pertinents à prendre en compte. Nous donnons quelques pistes de réflexion qui doivent être adressées, principalement dans un but de mitiger les risques et de sécuriser les activités, tout en les pérennisant.

Réglementations nouvelles

Nous sommes submergés de nouvelles réglementations de tout ordre. Pour en citer certaines, notons qu'EMIR, CRD IV, MiFID II, MiFIR, SEPA (dont la date finale a enfin été fixée), les agences de notation, la rotation des commissaires aux comptes, etc... sans compter nombre d'autres « *green papers* » en circulation des deux côtés de l'Atlantique. L'année 2013 sera « réglementaire » avant toute chose. En plus de ces règles, nous aurons de nouveaux standards IFRS ou des amendements qu'il faudra ingérer et intégrer à nos systèmes informatiques. La concomitance de toutes ces nouvelles règles complexifie la tâche. Nous ne sommes pas au bout de nos peines. Les impacts seront directs ou parfois indirects. Personne ne sortira indemne des conséquences des nouvelles règles post-G20. Comment s'adapter ? Comment les absorber ou comment y échapper et choisir la voie la moins pénalisante ?

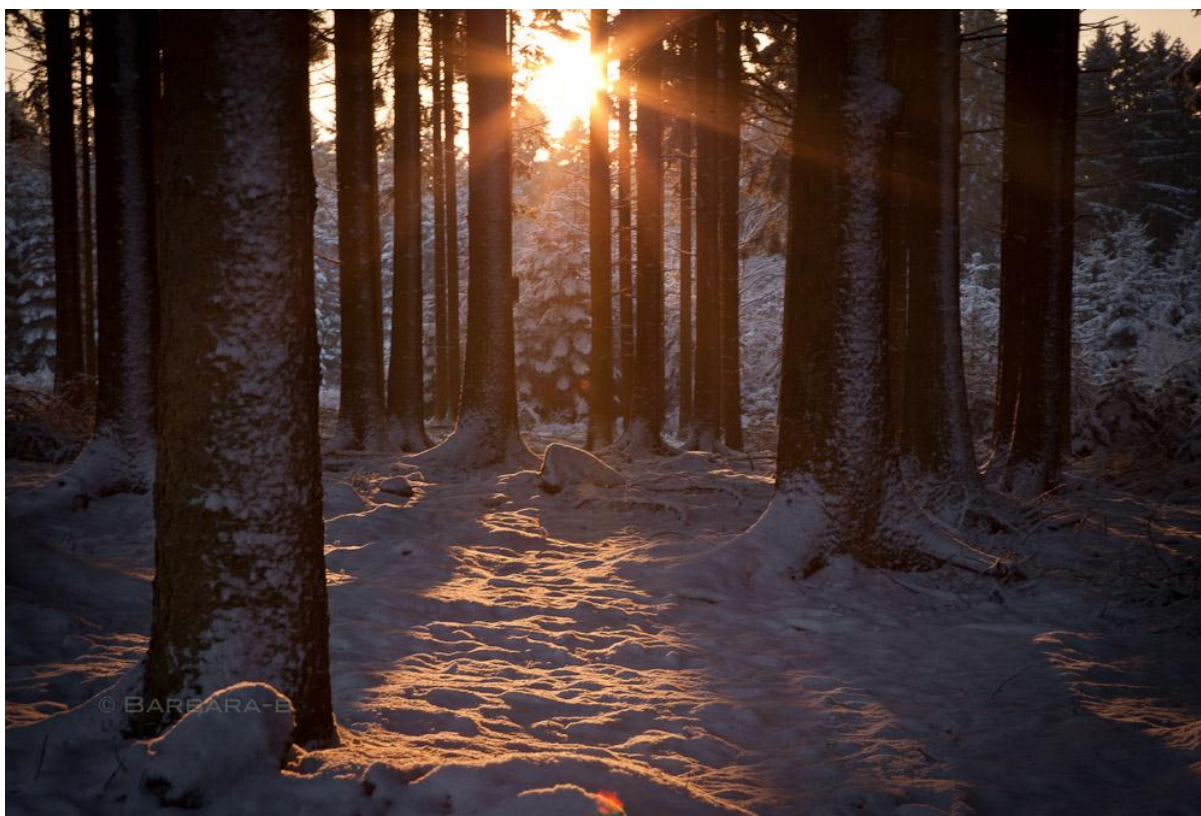


Sur-accumulation de liquidités

L'économie a été fortement ralentie. Cela rend délicat et compliqué la recherche d'investissements profitables ou nouveaux, idéalement sans risque ou presque. Il faut diversifier ses placements tout en étant capable d'extraire de retour sur investissement décent. Par les temps qui courent et en période de taux bas, ce n'est pas une sinécure. La politique et la stratégie de placement sont un des axes à revoir pour s'adapter à l'environnement changeant et fragile. La difficulté consiste à la modifier pour étendre le champ d'action et diversifier les risques, tout en les limitant, notamment le risque de contrepartie. Il faut alors s'ouvrir à d'autres produits, comme par exemple les dépôts tri-partites.

Revue de la stratégie bancaire

C'est aussi l'occasion de revoir sa stratégie bancaire et de rationaliser les nombres de comptes et de contreparties, notamment à la faveur du projet clé «eBAM ». Tout comme la « *payment factory* », lorsqu'on la pousse à son stade ultime d'aboutissement, avec les « *payments on behalf* », on renforce la structure, on la consolide et la rationalise pour une efficacité accrue en tout point et aboutir à une véritable « in-house bank » au service de tout le groupe. Grâce à cette approche SWIFTNET, eBAM et « *payment factory* », on pourra forcer les filiales à se plier à la stratégie rationalisée choisie par le groupe. L'aspect technique peut devenir le catalyseur du changement parfois culturellement ou historiquement douloureux. La technique peut être un vecteur de pression utile pour pousser au changement et faire sauter le verrou des habitudes.



Volatilité des marchés et nouveaux standard IFRS

L'extrême volatilité des marchés, en pleine « guerre des devises », est un facteur qui va changer la donne et pousser les trésoriers à revoir leurs stratégies pour mitiger les impacts en compte de résultats et les fluctuations non souhaitées de celui-ci. C'est dans ce contexte économique chahuté que la nouvelle norme IFRS 9 va s'imposer. Même si elle est plus favorable que son prédécesseur, il faudra la mettre en œuvre et s'adapter tant d'un point de vue système que stratégie de couverture. Dans le même ordre d'idée, IFRS 13 vient de s'imposer à nous et nous oblige désormais à prendre en compte le risque de contrepartie de nos partenaires bancaires avec lesquels nous traitons et notre propre risque de contrepartie à leur égard (i.e. CVA et DVA). Tels de caméléons, les trésoriers doivent s'adapter à leur environnement instable et à des normes toujours plus exigeantes en termes de divulgation d'information et de transparence dans les rapports annuels. IFRS 7 n'échappe pas à cette tendance à plus encore de transparence. Pour produire les rapports exigés, il faut les outils appropriés et les développer lorsque les normes sont très récentes et trop nouvelles pour avoir été adaptées à tous les outils.

Révision des polices

Cette situation économique est ou a été l'occasion de revoir ses polices et règles internes de fonctionnement ou procédures. Il est utile de temps à autres de faire le toilettage de ses règlements internes. Il est d'autant plus utile de le faire que nous avons un contexte économique changeant et extrêmement volatil. L'aspect risque de contrepartie, par exemple, doit être traité précautionneusement tant il est devenu crucial et important, l'aspect éthique ou encore la stratégie de couverture des risques financiers. Pour réduire la volatilité du P&L par exemple, on peut réduire les marges de manœuvre sur la partie non-couverte et on peut diminuer les seuils pour les relations de couverture, ou encore serrer les corridors de couverture, limiter la volatilité tolérée, modifier la liste des instruments validés par le Comité d'Audit, etc... On peut également revoir son organisation et créer pour ceux qui n'en ont pas un Comité de Trésorerie et des organes de contrôles effectifs, tout en documentant les processus.

L'idée est aussi de se mettre en conformité avec les nouvelles règles et standard d'éthique. Nombre de réglementations nouvelles arrivent et impacteront la trésorerie directement et indirectement. Par exemple, comment va-t-on produire le rapport à l'ESMA en temps réel ? Ou comment va-t-on calculer le CVA/DVA sous IFRS 13 ? Pourra-t-on implémenter facilement IFRS 9 ? Accepte-t-on une proposition bilatérale d'octroyer du collatéral à sa banque sous un accord de type CSA ? Etc...

Contrôles internes et gestion des risques

L'ERM (« *Enterprise Risk Management* ») et les contrôles internes sont devenus un aspect clé des rapports de l'entreprise et un point de focalisation extrême des régulateurs et superviseurs européens. Il faut produire des rapports, quantifier tous les risques, pas seulement financiers, et démontrer que les contrôles *ad hoc* sont en place pour mitiger les risques et leurs conséquences sur un business souvent déjà précaire et mis à mal. Même lorsque le trésorier n'est pas en charge de ces rapports, il se doit de produire l'information requise et de démontrer que les contrôles internes existent, qu'ils sont efficaces, effectifs et documentés. Bien souvent, cette analyse et le répertoire des contrôles

internes n'existent pas. Dans le même ordre d'idée, il est temps d'avoir un véritable « *Business Contingency Planning* » (BCP + DRP) en place et de le tester régulièrement. Efficacité et productivité ne sont pas incompatibles avec sécurité et automatisation. Que du contraire ; en augmentant les contrôles on se fait du bien et on se libère du temps, actif si rare et si précieux de nos jours. Ces mesures nécessitant du temps, le recrutement de stagiaires pour préparer l'avenir et anticiper une rotation naturelle des effectifs sur départ, est également une mesure de précaution de base à instaurer. Le rajeunissement des équipes et le sang neuf peuvent aider à insuffler un vent nouveau et un élan fédérateur au sein du département.

Prévisions de Cash-Flow, approche budgétaire nouvelle, focus sur le fonds de roulement

La visibilité sur le « cash » est essentielle. Dans un contexte où la notion même de budget (trop longs, trop fastidieux et au final inutiles) est remise en cause par nombre de groupes internationaux, ne faut-il pas privilégier des prévisions de cash plus pertinentes, alors même que la visibilité sur les marchés et activités opérationnelles est limitée? Mieux dimensionner ses besoins c'est éviter de surpayer des « *commitment fees* », par exemple, ou éviter de devoir donner du « *side business* » à son banquier. Qui gère dynamiquement et avec un suivi ou une « *Balance Score Card* » ses contreparties bancaires ? La création de valeur et la mesure de celle-ci devienne un vecteur de performance, de calcul de bonus et de bonne gestion du département. Avoir un set de KPI's (« *Key Performance Indicator's*») en place est une bonne pratique galvaudée par nombre de trésoriers. Pourtant, ce sont plus que des instruments de mesure. Ce sont des facteurs de détermination d'objectifs, des éléments moteurs et motivants, qui permettent une approche plus dynamique de la trésorerie. La valeur peut venir de la revue saine et nécessaire des structures, tels les cash-pooling en place, par exemple. Lancer de RFP's et des RFI's afin d'améliorer les conditions et de diminuer ses coûts est une excellente pratique peu usitée par manque de temps ou encore par crainte du changement.

Carnet de bord pour les trois années à venir

C'est le moment parfait pour définir son carnet de route pour les trois prochaines années. Figurera sur ce carnet : eBAM, mise en conformité aux nouvelles réglementations, implémentation des bonnes pratiques (telles que citées plus avant), une intégration de tous les systèmes informatiques (STP – « *Straight Through Processing* ») et interfaçage de l'ensemble pour renforcer les contrôles internes et améliorer la productivité ; ce qui est loin d'être incompatible. Il faut une nouvelle vision, une nouvelle définition de la mission générale et les outils *ad hoc* en place pour produire les nouveaux rapports exigés par les nouvelles réglementations. De plus, cette informatisation accompagne une plus grande centralisation, signe d'optimisation. On ne va jamais jusqu'au stade ultime de l'intégration des filiales. On passe par un stade intermédiaire qui a la fâcheuse tendance à devenir définitif. Réduire le montant des liquidités cachées et tapies dans les petites filiales exotiques peut être un KPI et un objectif pour le trésorier. Opter pour un modèle de centralisation, avec paiement « pour compte de » de type « *in-house bank* », intégré, avancé, sous forme de « service center », avec paiement de charges au centre de trésorerie pour raisons fiscales, notamment, est recommandable. Il faut aller au bout de la logique avant d'être contraint de réduire ses coûts. Pourquoi ne pas augmenter l'efficacité, diminuer les risques, améliorer la visibilité tout en réduisant les coûts ? C'est faisable pour autant qu'on s'en donne la peine. Trop de trésoriers se satisfont d'un stade intermédiaire d'organisation. Osent-ils seulement se comparer aux autres (i.e. *benchmarking*) ? Peuvent-ils prétendre être « *best in class* » ? Ils manquent de vision et de stratégie alignée sur celle du groupe. Il faut établir un solide « *business case* » et décrire l'organisation optimale que l'on conçoit avant qu'un consultant *Bostonien* ou *McInseyien* ne vous l'imposent à coups de hache.

A toute chose, malheur est bon !

En conclusion, on peut suggérer de profiter des circonstances économiques particulières pour lancer des projets organisationnels vertueux et bénéfiques pour le département et l'entreprise. Qui plus est, ce toilettage complet de l'organisation permet de se poser des questions existentielles, de réduire les coûts tout en optimisant la structure, sans en altérer la fiabilité, la ségrégation des tâches ni augmenter les risques

opérationnels ou financiers. La crise, si on veut prendre l'approche optimiste, est une superbe opportunité qui nous est offerte de revoir son mode de fonctionnement. Le trésorier doit pour se faire être proactif et anticiper les changements actuels ou à venir. Le trésorier n'aime pas le changement, en général. Il se remet à peine de ces années difficiles. Pourtant, c'est le meilleur moment, à l'heure de projet de rationalisation, de coupes dans les coûts et d'optimisation de revisiter son organisation pour le meilleur... et éviter le pire. Le monde a changé et continue d'évoluer sans que certains ne s'adaptent à ces changements radicaux. Une erreur sur le moyen terme car c'est finalement reculer pour mieux sauter dans le train des réorganisation par le biais des consultants inquisiteurs dont le seul nom vous hérisse et vous horrifie. Prendre les devants est une obligation vertueuse et valorisante que je ne peux que vous recommander vivement. Courage, retrousser-vous les manches !

François Masquelier,

Chairman of ATEL

February 2013