

RACONTER QUARANTE-CINQ ANS D'AFTE

L'Association française des trésoriers d'entreprise (AFTE) a été fondée il y a quarante-cinq ans. La *Lettre du trésorier* se saisit de cette occasion pour remonter le temps et raconter la grande et la petite histoire d'une association qui a accompagné l'essor d'une profession qui, en 1976, émergeait à peine. Le comité des sages de l'AFTE y publie sept tableaux thématiques, de juin à novembre.

Dans le troisième opus (ci-dessous), on suivra l'évolution des relations entre banques et clientèle de grandes et moyennes entreprises

LES RELATIONS AVEC LES BANQUES : DE LA FRANCHE CONFRONTATION À UNE CONCERTATION ASSUMÉE

Par le comité des sages

La relation entre fournisseur et client est souvent considérée comme antagoniste par nature, l'intérêt des deux parties semblant opposé. Dans la relation entre banques et clientèles particulières ainsi que petites entreprises, le commerce prend facilement une tournure conflictuelle, tant la matière échangée, l'argent, est sensible. C'est probablement dans ce domaine que le discrédit sur le fournisseur de services qu'est la banque est le plus important et force est de constater qu'on parle souvent de *bank bashing*.

Dans la relation entre banques et entreprises, les choses sont plus subtiles, notamment lorsque les clients sont des sociétés grandes ou moyennes. Les représentants de l'AFTE ont d'ailleurs souvent dit que 80 % des préoccupations des banquiers et des trésoriers étaient similaires. Par exemple, le traitement des flux est souvent propice aux échanges techniques gagnants-gagnants et seul - ou presque - le prix peut conduire

à négociation et confrontation. D'ailleurs, l'AFTE a toujours souhaité avoir, face, ou mieux encore, à côté des entreprises, des banques fortes et en bonne santé, avec de raisonnables *returns on equity* et non plus indéfendables comme ceux visés avant la crise financière de 2007-2008.

Et pourtant, il aura fallu attendre plus de dix ans, en 1987, pour qu'un président de l'Association française des banques (AFB) intervienne lors d'un dîner-débat de l'AFTE. Et c'est seulement au tournant du siècle que les relations se sont apaisées, puis même institutionnalisées, avec en particulier la tenue de réunions régulières et programmées entre l'AFTE et l'AFB qui deviendra, *mutatis mutandis* la Fédération bancaire française (FBF).

DE PREMIÈRES ANNÉES DIFFICILES

La responsabilité de ces vingt à vingt-cinq années de relations un

peu difficiles est bien sûr partagée. Lors de l'apparition de l'AFTE et au début des années 1980, l'encadrement du crédit était la règle et il fallait passer par des *pools* bancaires avec leur chef de file pour constituer un « dossier Banque de France », à une époque où l'institut d'émission régnait en maître sur le crédit et accordait des « lignes de crédit mobilisables » (auprès d'elle) ou permettait la mobilisation (toujours auprès d'elle) de créances nées sur l'étranger. Le terme même de désintermédiation était quasi inconnu et le Crédit national était l'interlocuteur quasi unique pour les financements industriels à long terme.

La toute jeune AFTE a contribué au changement de paradigme et a concouru à mettre en cause la toute-puissance des banquiers. Il a fallu force et persévérance, patience et ténacité à l'AFTE pour faire admettre puis reconnaître la fonction de trésorier d'entreprise qui venait souvent se substituer à celle de comptable, peu habituée

à des négociations avec des tiers. C'est en particulier pour cela que l'AFTE, mue par une farouche volonté d'indépendance, a été la seule association dans le monde de la finance à ne pas accueillir de membres « actifs » autres que représentants de sociétés industrielles et commerciales, n'accordant ni participation à certains de ses groupes de travail (les clubs), ni surtout droit de vote à ses membres « correspondants », banquiers pour la plupart.

La présence progressive de l'AFTE dans les organismes de Place (lire « Des relations étroites avec les organismes et autorités de Place », *La Lettre du trésorier* de juin), reflet de son influence grandissante, n'améliora probablement pas les choses. En 1993, l'AFTE revendiquait la « *différence fondamentale entre son action et le lobbying qui cherche à atteindre l'objectif fixé [quitte à ce que ce soit] contre les intérêts d'un tiers...* », en l'occurrence des banques.

C'est donc à un véritable apprentissage réciproque qu'il a fallu se livrer pour commencer à voir émerger, vers le milieu des années 1990, une relation plus équilibrée et des débuts de coopération au bénéfice des deux parties. La volonté de l'AFTE d'améliorer le dialogue entre banques et entreprises dans les domaines du financement, des modalités et conditions financières de traitement des flux, de la transparence, était fréquemment développée et argumentée dans les éditoriaux de *La Lettre du trésorier* et dans la presse. Mais en même temps, la parole de l'AFTE pouvait être forte lorsque l'absence de concurrence entre les banques était trop flagrante. Ainsi, le terme de cartel a été utilisé par l'AFTE non sans, bien sûr, provoquer des réactions de nos « amis » banquiers.

DES RELATIONS PLUS ÉQUILIBRÉES

La crédibilité de l'AFTE s'étant progressivement établie, ses positions

perçues comme très généralement constructives, des discussions avec les organismes bancaires ont commencé à s'établir.

Ainsi, fin 1993, des « Lignes directrices concernant les relations banques-entreprises » ont été publiées, sur la base d'une idée de l'AFTE dans le cadre du comité consultatif des services bancaires au Conseil national du crédit. Ce document a été suivi en 1998 d'un code de bonne conduite spécifique sur les opérations de taux et de change coélaboré avec l'Association du forex et des trésoriers de banque, qui fut recommandé par le Conseil des marchés financiers. Signe de l'amélioration des relations avec la profession bancaire, l'AFTE s'est vue offrir une tribune dans une revue de l'AFB, *Banque & Droit*, pour présenter ces textes et a, par la suite, publié régulièrement des articles dans *Revue Banque*.

En parallèle, de discrets mais efficaces dialogues avec la profession bancaire se sont noués, sur des sujets plus sensibles encore, comme en témoigne par exemple l'épisode symbolique de la sortie du « ni-ni » sur la fin de la non-rémunération des soldes à vue et l'absence de tarification des chèques aux particuliers. Plus publiquement, en 1998, un contrat-cadre sur les paiements électroniques a été mis au point au sein du Comité français d'organisation de normalisation bancaire et, l'année suivante, l'AFTE est intervenue pour la première fois lors d'un colloque de la FBF sur ce sujet, certes, technique (Etebac 5). La France est ainsi devenue le premier pays de l'Union européenne à disposer d'un tel contrat communément accepté par les banques et leurs clients. Cette coopération fructueuse s'est d'ailleurs poursuivie au début des années 2000 pour les paiements électroniques avec Swift.

Cependant, chassez le naturel, il revient au galop. Au début des années 2000, dans le cadre de l'élaboration de la directive sur

les marchés d'instruments financiers, l'AFTE et l'*European Association of Corporate Treasurers* ont dû se battre afin de faire adopter un amendement par le Parlement européen pour maintenir des règles de bonne conduite à l'égard des clients professionnels, face à un intense lobbying des banques qui cherchaient à s'exonérer de leurs responsabilités.

Signe de l'évolution des temps, alors qu'en 1995 la publication par l'AFTE de commentaires sur les clauses proposées par les banques pour les contrats de prêts syndiqués souleva une réaction indignée de l'AFB, onze ans plus tard, une analyse critique de même nature sur la convention-cadre sur les instruments financiers à terme n'entraîna aucune réaction de la FBF. Une étape importante avait été franchie entre temps : la reconnaissance implicite que les banques n'avaient plus le monopole de la compétence dans la rédaction des contrats financiers.

De même, face à la volonté des banques de transférer leur responsabilité sur leurs clients dans le cadre de la réglementation américaine contre la fraude fiscale internationale (*Foreign account tax compliance act*), l'AFTE a dû intervenir auprès de ses adhérents pour que les banques continuent d'exercer leurs obligations en la matière. Dans la même logique, peu avant l'entrée en vigueur de la directive révisée sur les instruments financiers qui réactualisait différentes réglementations européennes, les banques ont envoyé de volumineux et complexes documents à leurs clients leur demandant de les approuver sans réserve dans un délai de quinze jours, faute de quoi elles ne leur donneraient plus accès à leur salle de marché. L'AFTE a incité ses membres à demander un délai de réponse plus important ... et la menace des banques n'a pas été mise en œuvre.

Au début des années 2000, fort de ces dialogues entre l'AFTE et l'AFB

puis la FBF, des réunions régulières se sont instaurées, signe que les relations entre banques et entreprises, au travers de leurs associations professionnelles, étaient bien passées d'une logique de franche confrontation à une concertation réfléchie.

Enfin en 2016, le nouveau Comité national des paiements scripturaux a été installé et présidé par la Banque de France, les deux vice-présidences étant assurées par la FBF et l'AFTE.

Cette coopération illustre parfaitement la nécessité de compréhens

sion mutuelle de l'écosystème du partenaire pour continuer à discuter dans un climat de responsabilité sur tous les sujets. ■

afte | Association Française des Trésoriers d'Entreprise

JUSTE UN CLIC ENTRE L'AFTE ET VOUS !

» Retrouvez toute l'actualité du monde de la finance d'entreprise

- Accédez à l'**actualité** du métier
- Téléchargez les **publications**
- Inscrivez-vous aux **événements**
- Devenez **membre d'une commission**
- Un **espace personnel** développé pour vous



www.afte.com



@AFTE_France



AFTE



AFTE

afte@afte.com - +33(0) 1 42 81 53 98

3 rue d'Édimbourg - CS40011 - 75008 Paris