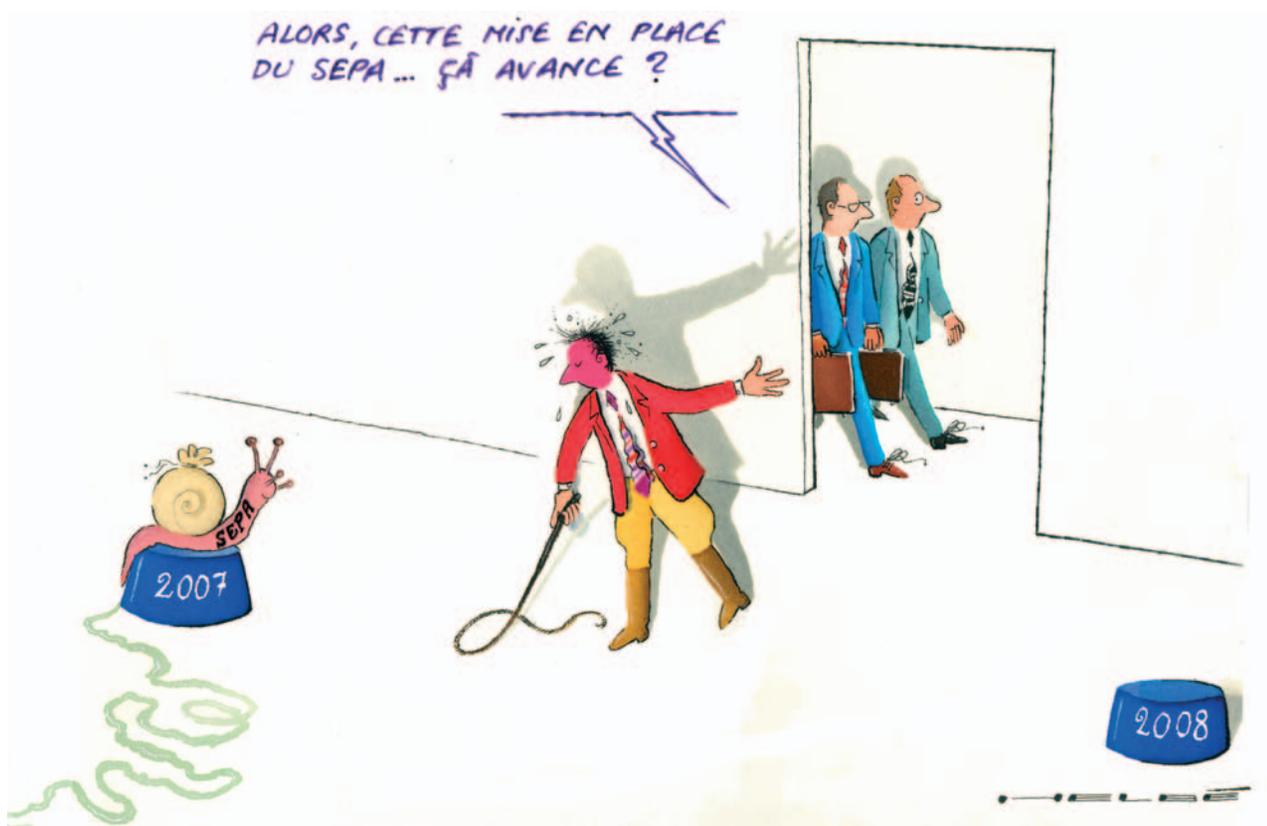


Cash management 2007 : une année de transition

Ce qui guide l'évolution du cash management, c'est la volonté de travailler de manière sécurisée, plus efficace, harmonisée, à moindre coût ; le SEPA et Swiftnet en sont deux exemples, les systèmes de pooling en sont d'autres, les systèmes de paiement d'autres encore.



Aujourd'hui, 1900 opérations de paiement/ seconde sont effectuées en Europe. Avec les mesures qui doivent être mises en place par les banques au 1er janvier 2008 dans le cadre du SEPA, l'ensemble du trafic domestique et international des flux financiers des entreprises va être impacté. Mais bon nombre de questions n'ont pas encore trouvé de réponses pour que le passage aux nouveaux moyens de paiement soit facilité et pour éviter que ce projet ne ressemble plus à une corvée qu'à une simplification.

Quelle justification économique ?

Même si la Commission européenne estime le gain final entre 50 et 100 milliards d'euros, la facture de la mise en place n'en sera pas moins élevée. La justifica-

tion économique actuelle est difficile à faire. Le passage au SEPA, on le sait déjà, va coûter très cher aux entreprises ; or, 97% des opérations effectuées par les entreprises sont nationales ; il faudra donc tout remettre à plat pour les 3% restants.

Jean-François Roubaud (CGPME), qui s'exprimait récemment sur le sujet à l'occasion d'un débat au Sénat, a rappelé que le vrai problème n'intéresse que 100 000 PME qui font de l'export.

Mais soyons clairs. Il n'y aura pas de « big bang » au premier janvier prochain. Tout dépendra de l'envie de tous les acteurs d'y aller rapidement ou pas. Dans les grandes entreprises, si la plupart des trésoriers y pensent, très peu ont réellement commencé à se préoccuper de la mise en place concrète du SEPA. ●●●

D'autant que celui-ci ne va réellement concerner, dans un premier temps, que les groupes qui ont beaucoup de volume avec des clients internationaux, ou qui ont des centrales de paiement ou des centrales d'encaissement.

De plus, la date du 1er janvier 2008 pour un démarrage du SEPA devient de plus en plus incertaine, selon les pays. Les banques belges ont déjà décidé de décaler le lancement des services de prélèvements européens (SEPA Direct Debit -SDD) au 1er janvier 2009 ; la France devrait suivre le même chemin.

Parmi les trésoriers qui travaillent activement sur le passage de leur entreprise au SEPA, Raffi Basmadjian, trésorier adjoint de France Telecom, regrette le retard déjà pris pour préciser les mesures concrètes à adopter, alors que d'autres, cruciales, restent encore indisponibles, neuf mois avant la première échéance. Des points qui concernent tant le passage au couple BIC+IBAN, que le changement du Système Interbancaire de Compensation et la modification des protocoles d'échanges. « Dans l'immédiat, dit-il, outre une veille réglementaire et technologique, nous diffusons l'information dans l'entreprise, notamment au niveau des gestionnaires de référentiels bancaires, qui ont tous été invités à mettre leurs bases de données à jour en capturant l'information du BIC et de l'IBAN. La bonne nouvelle est que la plupart des éditeurs de progiciels ont aménagé leurs modules de gestion des référentiels bancaires de telle sorte que l'on puisse stocker et utiliser BBAN, IBAN et BIC. Il reste sans doute telle ou telle interface à mettre à jour, ou éventuellement à activer ces zones, neutralisées tant que leur utilisation dans l'espace domestique était sujette à caution, mais c'est là ».

De son côté, Philippe Hélaine, Directeur des financements et de la trésorerie du Groupe Védior France précise qu'au-delà du diagnostic et de l'appel d'offres services bancaires qui a été réalisé en 2006, ses priorités vis-à-vis du SEPA portent sur l'évolution du référentiel BIC/IBAN et les spécifications du virement. Il précise : « compte tenu des incertitudes portant sur le prélèvement, nous écartons actuellement le SDD de notre projet SEPA V1 pour 2008. Notre priorité porte sur le virement. Nous lançons actuellement les spécifications en partenariat avec quatre groupes bancaires de manière à traiter l'intégration des références commerciales de la remise au rapprochement. A cet effet, nous souhaitons vivement que le test de place prévu en octobre 2007, soit le plus représentatif possible et avec une restitution

étendue (relevés de comptes, ARA560, fichiers détails de virements reçus, ...) ».

Attendre

Mais pour une majorité de trésoriers, la règle semble être, à l'heure actuelle, de ne rien précipiter et d'attendre de voir comment les choses vont évoluer. C'est le cas de Roland Soulier, trésorier d'ADP (Automatic Date Processing) : « notre périmètre, dit-il, comprend une quinzaine de pays sur l'Europe. Comme nous travaillons avec une banque unique par pays, il sera assez facile d'organiser des réunions le moment venu. Nous attendons le 4e trimestre 2007 pour faire des réunions d'information technique, pays par pays, sur le SEPA. En deux, trois réunions, les hommes de l'art se mettront d'accord ; sur la base de notre expérience du projet Euro, j'ai la naïveté de penser que cela suffira pour être opérationnel en septembre 2008 ». Pas d'inquiétude non plus pour Frédéric Coutant, directeur trésorerie et financement chez Publicis : « nous n'avons pas la complexité d'une entreprise disposant de millions de clients, précise-t-il. Pour nous, le challenge sera de nous assurer que nos systèmes locaux sont capables de bien intégrer les codes divers et nouveaux pour avoir le meilleur traitement possible des paiements, au moindre coût possible ».

D'autres enfin, prévoient de lier la mise en place du Sepa à l'installation d'un nouveau système informatique et comptable dans leur organisation. C'est le cas d'Olivier Le Goff, trésorier groupe Europe chez Aptargroup : « dans les deux années à venir, dit-il, nous allons casser tous nos systèmes informatiques pour les réunir sur une seule base One SAP ; nous réfléchissons à la possibilité de mettre en place conjointement les modes de paiement à utiliser ».

Du côté des banques, on a commencé à chiffrer le coût de la mise en place du SEPA ; certaines parlent déjà de dizaines de millions d'euros pour les deux années à venir. Et rappellent que si en 1999, la mise en place de l'euro touchait toutes les applications : change, paie et titres, le SEPA ne concernera que les applications qui se dénouent par des paiements.

De même, le fait que les grands créanciers ne profiteront réellement du SEPA que dans cinq à dix ans n'est pas de nature à les pousser à faire de trop gros investissements dès aujourd'hui.

Enfin, ce qui est paradoxal pour nombre d'entre elles, les banques vont devoir investir dans des systèmes qui leur feront perdre de nombreuses commissions. Cornélien, non ?

John Colleemallay, trésorier groupe Editis : Nous avons fait 50% d'économies sur nos frais bancaires, grâce à notre appel d'offres

En raison de divers projets prioritaires et notamment l'évolution actionnariale du Groupe, l'étude des frais bancaires chez Editis n'avait pas fait l'objet d'une revue approfondie depuis environ six ans. Avec l'arrivée de nouvelles technologies sur le marché permettant de tirer les prix vers le bas, Editis qui affiche un chiffre d'affaires de 750 millions d'euros décidait, début 2006, de lancer un appel d'offres auprès des banques de sa syndication, pour revoir les conditions. Première étape, effectuée avec l'aide d'un consultant, savoir combien coûtaient les flux des 35 filiales du groupe : un travail très lourd qui a demandé cinq mois pour éprouver toutes les factures et auditer les process.

« Nous avons une facturation bancaire très classique, explique John Colleemallay, au fil de l'eau dans certaines banques, au forfait trimestriel dans d'autres ; rien n'était harmonisé. Pour lancer cet appel d'offres, nous nous étions fixé plusieurs objectifs : réduire les frais bancaires, simplifier la structure de facturation (désormais, un prix à l'opération, facturé et prélevé trimestriellement et des forfaits, d'une part sur les aspects administratifs - frais de tenue de compte, frais fixes d'échelles, frais de circularisation, frais de coursiers - et d'autre part, sur la télématique et internet), arriver à une homogénéisation des prix de toutes les banques, sécuriser les moyens de paiements et finalement avoir un meilleur suivi et un meilleur contrôle. »

Dans une première étape, John Colleemallay a consulté une quinzaine de banques, puis en a retenu huit. Il ajoute : « nous avons demandé à ces huit banques de travailler sur la convergence. Sur tous les postes, nous leur avons dit : voilà les prix optimums, merci de faire vos meilleurs efforts et alignez-vous, si possible. Nous avons été agréablement surpris par la réussite de cette phase de convergence avec un alignement sur les meilleurs prix. Nous avons donc obtenu des prix très compétitifs. » En définitive, le groupe a retenu, fin 2006, la Société Générale, HSBC, Natixis (toutes trois déjà présentes dans la syndication), ainsi que deux nouvelles arrivées, CIC et LCL.

Les banques désormais choisies, les flux sont en cours de basculement. Résultat de l'opération, lorsque tous les process de suivi seront en place : une économie de 50% sur l'ensemble des frais bancaires. John Colleemallay complète : « nous avons avancé dans le cash management, en simplifiant et en essayant de pousser les banques à aller vers ce qui est innovant ».

Etre ou ne pas être SEPA compliant

Pour Jean-Jacques Dufresne, Directeur adjoint de Flux Entreprises à la Société Générale, la politique de la banque est d'avoir une offre au premier janvier 2008, coûte que coûte. « Mais, dit-il, la coexistence entre les moyens de paiement SEPA et les moyens de paiement existants va durer un bon moment ; combien de temps faudra-t-il pour qu'ils disparaissent ? Le chèque perd 4% par an, il faudrait 25 ans pour le tuer, or il ne fait pas partie des moyens de paiements SEPA ; il va donc demeurer longtemps dans les pays où il est utilisé. » Isabelle Le Boulc'h, Directeur Conception et Marketing Produits, complète : « chez nous, dans le domaine cash management, sur 27 applications, 26 sont touchées par le SEPA (seule exception, la centralisation de trésorerie). Or nous constatons que nos clients sont assez bien informés, mais qu'il leur est difficile de faire le

tri entre ce qui leur est utile dans la masse d'informations qui leur est fournie ».

Chez BNP Paribas également, on se dit prêt. La banque est en train de mettre ses plates-formes à niveau et prévoit une montée en charge progressive. « Nous enfourchons le combat XML, explique Pierre Fersztand, Responsable de la ligne d'activité Cash management. Il y a un réel intérêt pour les entreprises de disposer à la fois des 140 caractères et de l'uniformisation de format. C'est pourquoi, dès le 1er octobre 2007, en matière de virements, nos clients pourront nous envoyer massivement du format XML, et pas seulement pour faire des tests ».

Pas besoin d'être implantée dans le monde entier ; une banque régionale peut, elle aussi, trouver un intérêt au SEPA. Quitterie de la Rochefordière, Directeur commercial nouvelles offres clients à la Bred, rappelle que l'établissement a de très gros flux puisqu'il

HSBC, n°1 dans le classement TMI ...

En matière de cash management, HSBC a été élue, fin 2006, meilleure banque mondiale, ainsi que meilleure banque de cash management en Asie, par notre confrère britannique TMI. Le prix de la meilleure banque de CM revient à Deutsche Bank pour l'Europe, à ING pour l'Europe de l'Est. Outre-Atlantique, Bank of America est désignée pour l'Amérique du Nord et ABN Amro pour l'Amérique du Sud.

... et dans le classement Euromoney

1. HSBC
2. Citigroup
3. Standard Chartered
4. Deutsche Bank
5. JP Morgan

assure, entre autres, les prélèvements d'EDF, de France Telecom, ainsi que de nombreux virements pour les mutuelles d'assurances.

Pour Claude Blandin, Responsable Transaction Banking chez ABN Amro France, le SEPA ne s'adresse pas qu'à des entreprises européennes, mais intéresse également les clients américains ou asiatiques de la banque. « Celles qui traitent en Europe par l'intermédiaire de filiales, rappelle-t-il, sont souvent rebutées par les différences entre les systèmes de paiement dans les divers pays européens. SEPA va ainsi faciliter leur intégration dans ces marchés ». Et d'affirmer que « tout est en place pour démarrer quand il le faudra, avec une architecture interne et une plate-forme client ».

Chez Citigroup, Deborah Mur, Director Corporate Banking a privilégié l'éducation des équipes en interne. C'est ainsi que les 5000 salariés de la banque en Europe ont déjà dû suivre une formation SEPA, au cours des mois de février et mars derniers, pour être « certifiés ».

Enfin, chez Calyon, Thomas Carton, Responsable mondial e-business et cash management, constate, depuis six mois, une forte mobilisation : « nous avons dépassé le point de non retour, dit-il, et nos équipes

techniques se mettent en situation d'être SEPA compliant. Dans notre groupe, le Cedicam jouera le rôle de plate-forme mutualisée au sein du Crédit Agricole d'accès au système de compensation. Cela va nous permettre de proposer une offre de cash management pur en Europe de l'Ouest, en particulier en Allemagne et en Italie, offre qui sera complétée avec les capacités locales des banques de détail achetées par le groupe Crédit Agricole ces derniers mois.

Le « white labelling »

On l'a dit, le projet SEPA est séduisant, mais onéreux. Aussi, pour mieux répartir les frais, certaines grandes banques internationales ont-elles commencé à organiser le « white labelling » c'est-à-dire la possibilité de traiter les flux d'établissements financiers plus petits. C'est le cas, entre autres, de la Deutsche Bank, qui se félicite de l'opportunité de pouvoir proposer aux corporates des solutions SEPA compliant déjà en test. « Aujourd'hui, précise Emmanuel de Resseguier, Directeur de la Banque Transactionnelle en France de Deutsche Bank, nous réalisons un quart du clearing sur l'euro, ce qui nous permet d'atteindre une taille critique suffisante pour être efficace et rentable. Nous avons déjà une offre d'outsourcing, de « white labelling » ; huit banques, dont Barclays, l'utilisent. Avec le SEPA, nous estimons que nous pourrions encore augmenter notre part de marché dans ce domaine ». La banque qui a revu tout son système d'information il y a deux ans et a choisi de travailler entièrement en XML, a mis en place un socle en structure SEPA. La migration a eu lieu en décembre 2006 sur le système européen.

La formule du « white labelling » est également mise en avant chez ING pour élargir sa clientèle naturelle, en direction des institutionnels, caisses de retraites complémentaires, assurance maladie, qui sont des utilisateurs de flux importants. « Le verrou qui existe aujourd'hui avec la compensation, précise Hubert Lecomte, directeur du département Payments & Cash Management, va sauter avec le SEPA. Notre plate-forme hollandaise pourra récupérer des flux d'autres banques et de gros payeurs à partir d'un compte ouvert chez ING en France. Et le fait d'augmenter les volumes nous permettra de proposer des prix plus bas à nos clients actuels ou futurs ». Christophe Bourland, Managing Director chez ING et coordinateur local sur le projet SEPA complète : « les corporates nous interrogent sur la valeur ajoutée des produits SEPA comme le Vcom international ou le reporting structuré, pour pouvoir, par exemple, iden-

tifier plus facilement les opérations quelle que soit l'origine, pour les intégrer ; c'est surtout sur ce projet de reporting que la valeur ajoutée va être visible ».

Les produits bancaires étant standardisés dans le projet SEPA, il sera sans doute difficile de trouver des offres très personnalisées. Ce sont donc vraisemblablement les services optionnels, bien plus que la tarification, qui feront la différence.

En attendant le démarrage du SEPA

Pendant cette année de transition, les banques ont peaufiné leurs différentes offres de cash management pour séduire ou ... conserver leurs clients. Les questions posées aux banques par les trésoriers portent essentiellement sur la rationalisation de la chaîne de paiements, les sécurités, les produits à valeur ajoutée, les incidences sur les systèmes d'information, les prix ...etc.

Laurent Terseur, vice president, Treasury Services, chez JP Morgan, constate que l'évolution naturelle devrait se faire en faveur des projets de centrales de paiement l'an prochain. « La standardisation amenée par Swiftnet fait ressortir les fondamentaux, comme la couverture géographique et les capacités technologiques, qui apportent aux clients de JP Morgan la flexibilité notamment sur les formats, sur les heures limites, pour émettre les instructions et investir leurs fonds. Les appels d'offres continuent de revoir ces points, pays par pays ».

Pierre Fersztand, lui, met l'accent, d'une part, sur la nouvelle version de leur cash pooling multibanques intraday « ISBA », une solution permettant de centraliser et remonter la trésorerie des comptes (banques tierces) en cours de journée ; d'autre part, sur la qualité de leur support clientèle à Paris. « Le cash customer service offrant un suivi personnalisé et d'analyse aux grandes entreprises européennes, nous ne cherchons pas seulement à résoudre tout incident, mais encore à optimiser collectivement, pour le client et la banque ».

Chez HSBC, Richard Lelong, Directeur de l'équipe de vente cash management et trade services, s'enthousiasme pour l' API (Automatic Payment Integration), c'est-à-dire la dématérialisation des factures fournisseurs ; « c'est un lancement de produit mondial, précisez-t-il. Cet outil qui intéresse surtout les grands facturiers, nous permet de prendre en charge les factures de nos clients et de les intégrer dans leur système informatique. » Richard Lelong met également l'accent sur la plate-forme internet multimé-

tiers transactionnelle, HSBCNet qui permet à un trésorier, à l'aide d'un accès unique, de gérer son cash management, son change et ses opérations de commerce international. Un outil mondial qui a nécessité un investissement de 250 millions de dollars, auquel s'ajoute, en France, le lancement d'un « business activity monitoring », un service clients qui permet de faire tous les mois un reporting mensuel des opérations passées ou rejetées et d'en informer le trésorier. « Pro activité, c'est le maître mot de la stratégie HSBC » ajoute Richard Lelong.

De son côté, ING qui a signé un accord, il y a quelques années, avec la banque suédoise SEB propose des offres intégrées de cash management couvrant 27 pays. Hubert Lecomte insiste sur la mise en place d'un cashpooling overlay multidevises nouveau intégrant, entre autres, la devise roumaine et le rouble.

Le canal Swiftnet

Essentiellement réservé aux grands corporates, Swiftnet commence à intéresser de plus en plus les entreprises de taille moyenne, ces dernières ayant la possibilité de passer par un Service Bureau, sans être obligées de rejoindre Swift en direct. Hervé Postic, associé-gérant de UtSIT, qui faisait récemment un point sur la situation à ce jour (nous y reviendrons plus largement dans la Lettre de mai) a indiqué qu'à fin 2006, 180 entreprises utilisaient Swiftnet dans 28 pays (contre 16 pays l'année précédente) et que les offres Swiftnet étaient proposées par 130 banques.

« L'émergence de Swiftnet, complète Thomas Carton, va probablement être liée directement au SEPA ; de même, la création de centrales de facturation, d'encaissement, la gestion électronique des mandats sont des thèmes connexes à la problématique, directement liée au SEPA ».

A neuf mois du lancement officiel du SEPA, la préparation varie selon les pays. La France et la Belgique ont commencé leurs travaux, même si beaucoup d'éléments font encore défaut. Les Pays-Bas, l'Irlande et la Finlande ont déjà adopté leur plan de migration, mais les autres pays traînent un peu les pieds : les allemands et les autrichiens commencent seulement à mettre au point un projet. Quant aux suisses, aux suédois et aux espagnols, la règle d'or chez eux semble être l'attentisme.

Sophie Rack

Trois questions à :

Brigitte Bignon, Responsable de la trésorerie Groupe Keolis

Un chiffre d'affaires de 2,4 milliards d'euros, 33 000 salariés et de nouvelles ambitions internationales en matière de transport urbain et interurbain, le groupe Keolis vient d'être repris par Axa et la Caisse des Dépôts du Canada.

• Quelles innovations en matière de cash management chez Keolis ?

Dans une première étape, nous avons voulu rationaliser nos flux bancaires. Il faut rappeler que Keolis provient de la fusion, en 2004, de deux anciennes filiales SNCF, dont nous avons récupéré l'historique, avec plusieurs cash pooling des deux côtés. En 2005, avec l'appui de bfinance, nous avons lancé un appel d'offres pour centraliser les flux bancaires de nos deux cents filiales et négocier de meilleures conditions bancaires. Nous avons sept banques pour les flux des filiales; nous avons décidé d'en garder trois (Société Générale, BNP Paribas et CIC). Au siège, pour d'autres opérations, nous continuons à travailler avec une dizaine d'établissements bancaires.

Au niveau des filiales, nous avons également mis en place une organisation de Directions Délégées, qui sera finalisée en 2007. Chaque direction déléguée regroupe dix à quinze filiales et devient un centre de gestion, avec un DAF, un comptable, un DRH... Aujourd'hui, nous avons onze Directions Délégées et trois « Grands Urbains ». L'appel d'offres et cette nouvelle organisation nous ont permis de réduire les frais bancaires (en baisse de 20%) et nos coûts internes. Par ailleurs, la restructuration du Groupe s'est accompagnée de la mise en place d'une centralisation des paiements ainsi que de l'installation d'un logiciel de trésorerie groupe: toutes les comptabilités qui étaient gérées localement seront désormais gérées dans les Directions Délégées. La nouvelle plate-forme de communication bancaire mise en place en 2006 va nous permettre de supprimer tous les contrats Etebac/Internet pour la réception des relevés de comptes et les contrats entreprise vers banques pour la transmission des paiements. Ces contrats sont remplacés par un seul contrat groupe. Le coût moyen d'un contrat mensuel pour la télétransmission étant de l'ordre de 40 à 50 €, l'économie réalisée n'est pas négligeable.



• Etes-vous intéressée par le projet SEPA ?

Oui, pour deux raisons. D'une part, en France, le groupe travaille principalement en Etebac 3. Seul le siège et une importante filiale sont en Etebac 5 ; si le format Etebac 3 est amené à être supprimé dans l'avenir, comme on l'entend dire, je ne vois pas comment nous pourrions continuer à effectuer nos transferts. D'autre part, nous sommes en plein développement d'un nouvel ERP comptable dans lequel il nous faut prendre en compte les formats de fichiers XML pour la transmission des paiements aux banques.

• Pourquoi ne pas passer sur Swiftnet ?

Je regarde également cette solution, puisque je suis en charge de tout ce qui concerne les relations avec les banques. Toutefois, j'ai compris que Swiftnet était particulièrement adapté pour des groupes très internationaux ; ce n'est pas notre cas aujourd'hui puisque la majorité de nos filiales se trouvent en France. Donc jusqu'à présent, je n'ai pas voulu mettre une Rolls dans Keolis sans en voir son utilité ; par contre, cela va m'intéresser de plus en plus, puisque le Groupe va s'ouvrir davantage à l'international dans les années à venir.