

| Juin 2017

Tendances actuelles du cash management en Europe

Redbridge soutient l'UNICEF

Depuis début 2012, Redbridge soutient, à travers ses programmes de recherche, les actions de l'UNICEF en faveur de la protection des droits de l'enfance.

Pour chaque réponse reçue dans le cadre d'une de ses enquêtes, Redbridge reverse un don à l'organisation caritative. Le montant du don, au titre de chaque réponse à notre nouvelle enquête sur la centralisation de trésorerie en Europe, a été fixé à 10 euros.

Redbridge tient à remercier chaleureusement tous les professionnels qui ont consacré du temps à répondre et ont permis de collecter la somme de 750 euros sur l'enquête présentée dans cette publication.

© Redbridge 2017

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages ou images publiées dans la présente publication, faite sans l'autorisation écrite de Redbridge, est illicite et constitue une contrefaçon.

04

Avant-propos

05

L'optimisation du cash management en Europe

09

Enquête - Centralisation de trésorerie en Europe

21

L'intérêt menacé du cash pooling notionnel multidevises

24

Cash pooling interne ou cash pooling bancaire ?

28

Études de cas

Analyse et anticipation

L'adoption comme l'extension d'un cash pooling sont des projets conséquents. Ils nécessitent une coordination importante, tant entre les équipes de trésorerie locales et centrale, qu'avec celles des directions informatique, juridique et fiscale. Les clés de la réussite résident dans l'analyse et l'anticipation.

Une structure de cash pooling se détermine d'abord en fonction de l'activité de l'entreprise, de son degré de centralisation et de la nature des flux traités en local. Ces éléments comptent au moins autant dans le choix de la solution que les critères plus stratégiques tels que la souplesse que la trésorerie souhaite conserver dans la gestion de ses liquidités au quotidien et son autonomie vis-à-vis de ses banques.

La vigilance est indispensable. Des organisations cibles peuvent paraître séduisantes sur le papier, mais impossibles à mettre en œuvre en pratique. Il est primordial d'étudier le cadre juridique et fiscal de chaque pays, afin de cibler correctement le périmètre de la centralisation.

Dans le cas d'un cash pooling bancaire, les contraintes de chaque prestataire de cash pooling doivent également être analysées. Toutes les banques n'ont pas les mêmes capacités en termes de nivellement ou de rémunération d'un notionnel. Elles ne partagent pas non plus les mêmes stratégies de développement et peuvent prendre une interprétation différente des contraintes prudentielles. Ces divergences se reflètent sur les exigences de contreparties et leur proposition d'accompagnement du client.

Dans le cas d'un cash pooling géré directement à partir de l'outil de gestion de trésorerie du groupe, les contraintes viennent de l'intérieur. L'entreprise dispose-t-elle bien des ressources pour valider les virements d'équilibrage proposés par l'outil de gestion de trésorerie ?

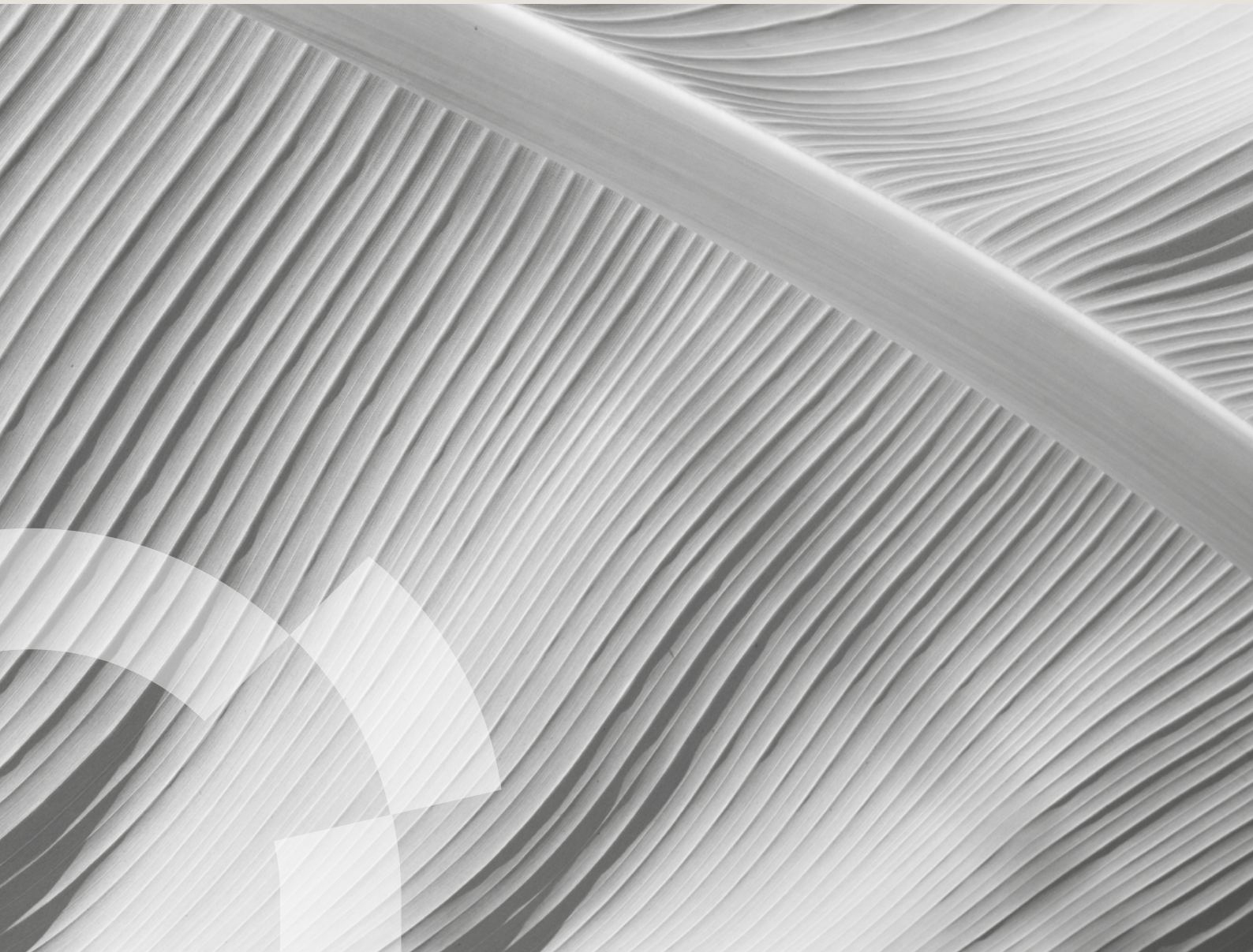
La phase d'analyse du projet doit rechercher l'optimisation. Il est intéressant de réaliser, dans chaque pays intégré au périmètre du cash pooling, un audit des comptes, des banques, des positions de trésorerie, des usages et des besoins, des périodes de campagnes de paiement/recettes et des outils de gestion de trésorerie en local. Rationaliser sa structure de comptes et son pool de partenaires bancaires locaux ouvre la voie à l'optimisation des frais de cash pooling.

De nombreuses entreprises profitent également de la réflexion sur le cash pooling pour remettre à plat leurs conditions bancaires. Comme nous l'évoquons dans cette publication, la tendance est aujourd'hui de mener l'exercice à l'échelle européenne.

Solenn Le Lay, Associate Director, Redbridge Debt & Treasury Advisory



L'optimisation du cash management en Europe



« L'approche du side business compensatoire recule »

Alexandre Bousquenaud, Senior Director,
Redbridge Debt & Treasury Advisory

Quelles sont les tendances actuelles en matière de cash management ?

Alexandre Bousquenaud : Les évolutions réglementaires des dix dernières années intervenues sur le chèque, le virement, le prélèvement et les paiements par carte, couplées à l'arrivée de nouveaux acteurs non bancaires, ont considérablement bouleversé le modèle économique des banques sur les activités de cash management.

Les banques locales n'ont plus les moyens d'investir pour répondre aux évolutions du marché du cash management et les banques internationales révisent leur stratégie, à l'image de RBS, qui a pris la décision de se mettre en retrait de l'activité. Côté entreprises, l'approche du « side business compensatoire » recule. Les trésoriers ont aujourd'hui tendance à concentrer les opérations de cash management auprès d'un nombre restreint de partenaires, ainsi qu'à diminuer le nombre de leurs comptes bancaires et à centraliser plus largement leurs liquidités.

L'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation prudentielle Bâle III marque-t-elle une inflexion de la stratégie des banques en matière de cash pooling ?

L'offre de cash pooling des banques, comme celle de cash management, évolue constamment.

Dans la perspective de Bâle III, plusieurs banques excluent de proposer des solutions de cash pooling notionnel à des entreprises qui ne remettraient pas tout ou une partie conséquente de leurs opérations de cash management. *A contrario*, d'autres continuent de placer la vente de solutions de cash pooling européen au cœur de leurs priorités.

Pour les banques ayant conservé un appétit pour le sujet, le coût des structures de cash pooling n'a pas évolué de manière significative.

En revanche, certaines banques demandent maintenant à leurs clients de remettre chaque trimestre leurs comptes principaux dans chacune des devises à zéro.

Par ailleurs, les banques proposant une localisation des comptes centralisateurs à Londres réfléchissent déjà à des solutions alternatives à Amsterdam, afin d'anticiper les potentielles contraintes du Brexit.

L'offre de services de cash management est-elle devenue paneuropéenne, près de dix ans après l'adoption de la directive sur les services de paiement qui a lancé le SEPA ?

Sur les récentes consultations bancaires menées par Redbridge, le coût du cash management en Europe ressort en moyenne à 0,02 % du chiffre d'affaires pour les corporates B2B et à 0,35 % du chiffre d'affaires pour les B2C (en raison des interchanges monétaires). Ces estimations dépendent grandement des pays et des types d'opérations concernés.

Malgré le SEPA et les récentes évolutions réglementaires, notamment celle sur les interchanges monétaires en Europe, de très nombreuses spécificités locales demeurent (frais proportionnels, frais à la ligne, etc.).

Les banques américaines, également très présentes en Europe *via* les filiales de grands groupes américains, n'hésitent pas à appliquer certaines pratiques d'outre-Atlantique comme l'ECR (*Earning Credit Rate*), qui permet d'annuler une partie de la facture cash management en contrepartie d'une somme d'argent laissée à vue sur des comptes de dépôt.

Le marché européen évolue si rapidement que nous conseillons à nos clients de revoir leurs conditions de cash management tous les trois ans. Le SEPA et la dématérialisation des flux ont véritablement permis de niveler les prix du cash management vers le bas. Une actualisation des conditions bancaires dégage toujours des économies, souvent même suffisamment significatives pour financer intégralement la mise en place d'un cash pooling bancaire ou d'un changement de TMS pour déployer un cash pooling en interne.

Outre une remise en concurrence régulière des conditions de flux, quelles autres pistes d'optimisation du cash management s'ouvrent pour les entreprises ?

Selon nos observations, entre 5 % et 10 % du montant total des frais de cash management prélevés sur les comptes de l'entreprise sont indus.

Très peu de banques régionales sont aujourd'hui en mesure de fournir des reportings dématérialisés de frais bancaires. Par conséquent, il est extrêmement compliqué d'avoir une vue précise sur les volumes et les coûts du cash management en Europe.

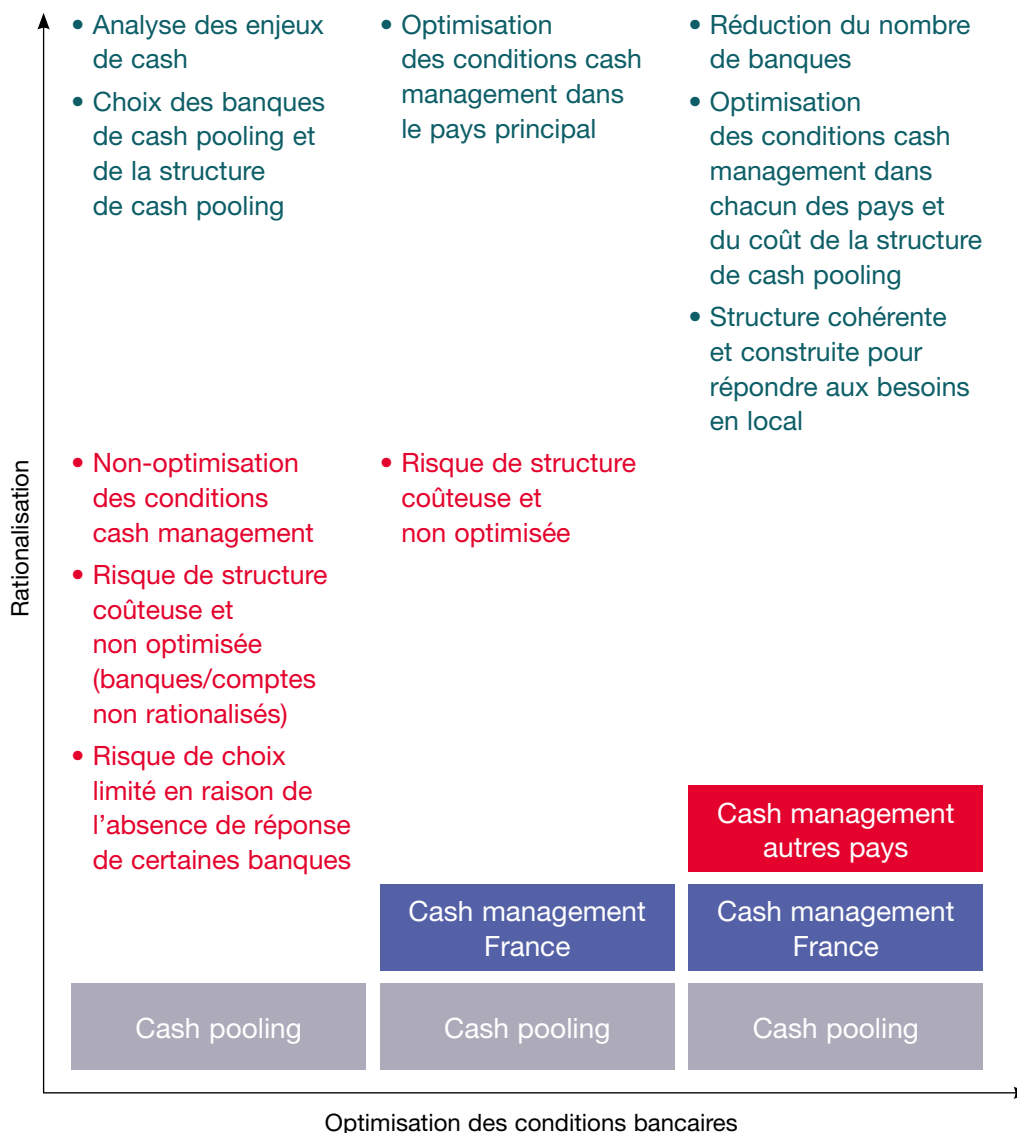
Nous conseillons fortement à nos clients de demander à leurs banques (internationales et locales) des reportings de frais bancaires au format camt.086 pour mieux les contrôler. Ce point prend une importance croissante dans les critères de sélection des futurs partenaires de cash management.

Pour les entreprises B2B, le coût du cash management en Europe tend vers 0,02 % du chiffre d'affaires

Exemples de renégociations récentes des conditions de cash management sur un périmètre paneuropéen menées par Redbridge

	CA TTC (en M€)	Coût avant appel d'offres		Coût après appel d'offres		Périmètre
		(en K€)	(en % du chiffre d'affaires TTC)	(en K€)	(en % du chiffre d'affaires TTC)	
BtoB 1	2 644	630	0,02 %	208	0,01 %	5 pays en Europe
BtoB 2	1 510	667	0,04 %	339	0,02 %	17 pays en Europe
BtoB 3	399	263	0,07 %	99	0,02 %	9 pays en Europe
BtoC 1	9 926	33 182	0,33 %	26 162	0,26 %	3 pays en Europe
BtoC 2	964	5 391	0,56 %	3 568	0,37 %	7 pays en Europe
BtoC 3	232	1 659	0,72 %	897	0,39 %	6 pays en Europe

Une approche globale permet d'optimiser la structure de cash pooling et les coûts cash management rattachés

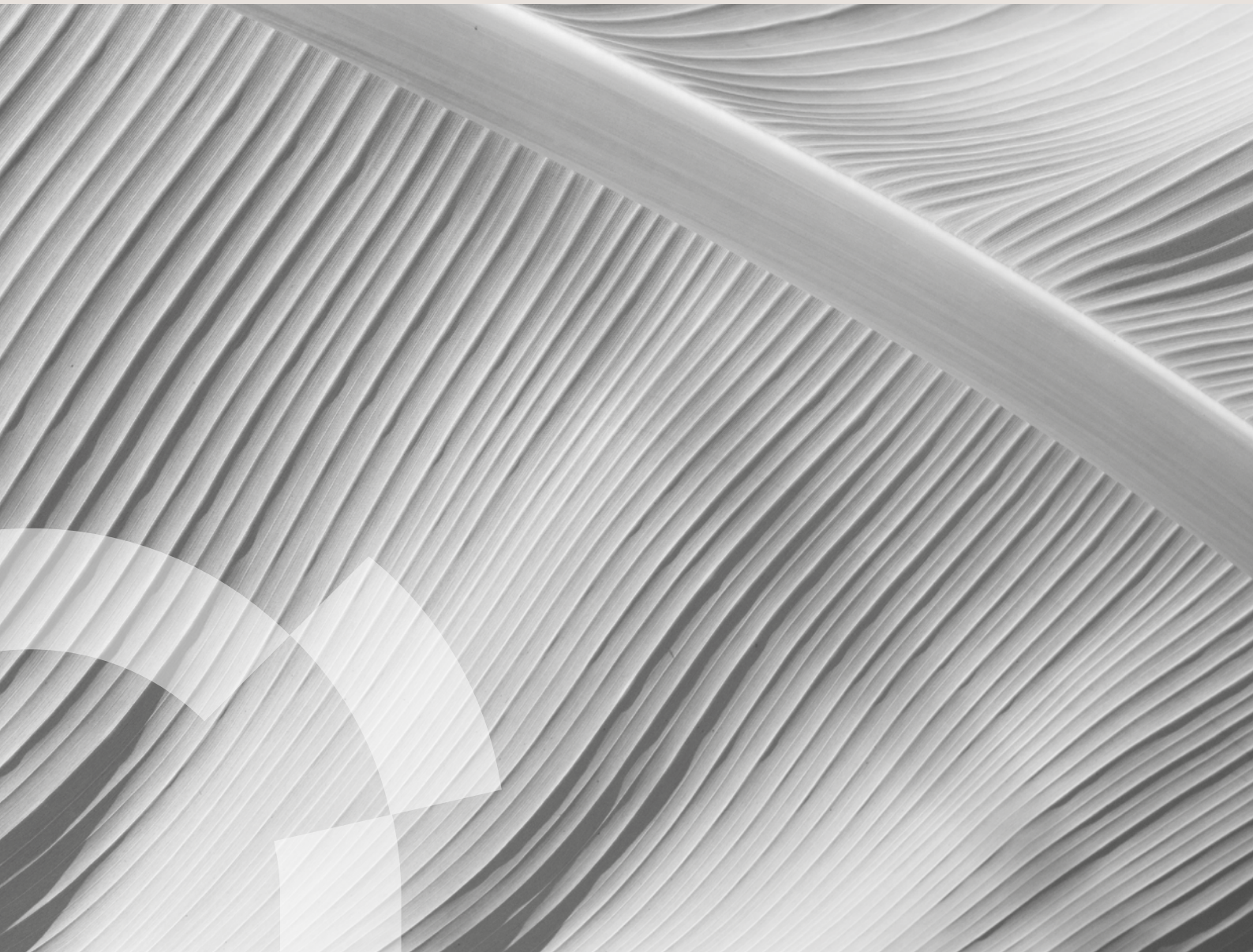


- Avantages
- Inconvénients

Source : Redbridge



Enquête - Centralisation de trésorererie en Europe



Principales conclusions

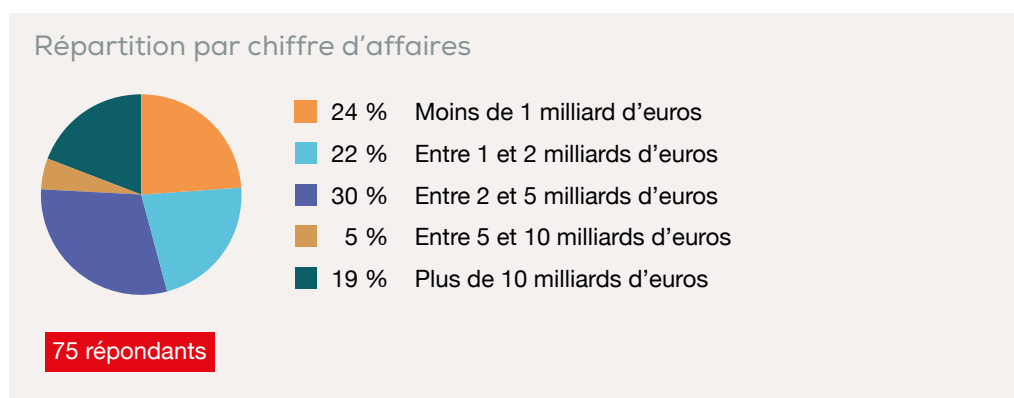
- En moyenne, 7 groupes sur 10 déclarent centraliser plus de 90 % de leurs liquidités situées en France. Ils ne sont plus que 3 sur 10 à atteindre ce niveau de centralisation sur le périmètre de l'Europe, hors France.
- Plus de 80 % des responsables trésorerie-financement interrogés ont pour projet soit d'intégrer de nouvelles filiales, soit d'intégrer de nouveaux pays au périmètre de la centralisation des liquidités de leur groupe.
- Les principales barrières identifiées à une centralisation accrue sont d'ordre fiscal et réglementaire. En moyenne, un répondant sur cinq déplore toutefois un manque de connaissances ou de ressources pour pousser plus loin les feux de la centralisation.
- Privilégier le financement intragroupe et sécuriser le risque de liquidité sont les deux principaux objectifs assignés aux cash poolings, devant l'optimisation des intérêts créditeurs / débiteurs.
- L'environnement de taux durablement faibles (voire négatifs) et l'entrée en vigueur des nouvelles règles prudentielles pour le secteur bancaire ne sont pas perçus par les grands groupes comme une menace pour le fonctionnement des cash poolings.
- La sélection des prestataires de cash pooling repose en premier lieu sur la couverture géographique, ensuite sur la simplicité de l'organisation et enfin sur des enjeux de relation bancaire (side business).
- Pour les répondants à notre sondage, le volet contractualisation compte parmi les points à améliorer lors de la mise en place d'un cash pooling.
- En phase opérationnelle, les responsables trésorerie-financement sont quelques-uns à déplorer des décalages de dates de valeur non anticipés lors du choix de leur solution.

Méthodologie

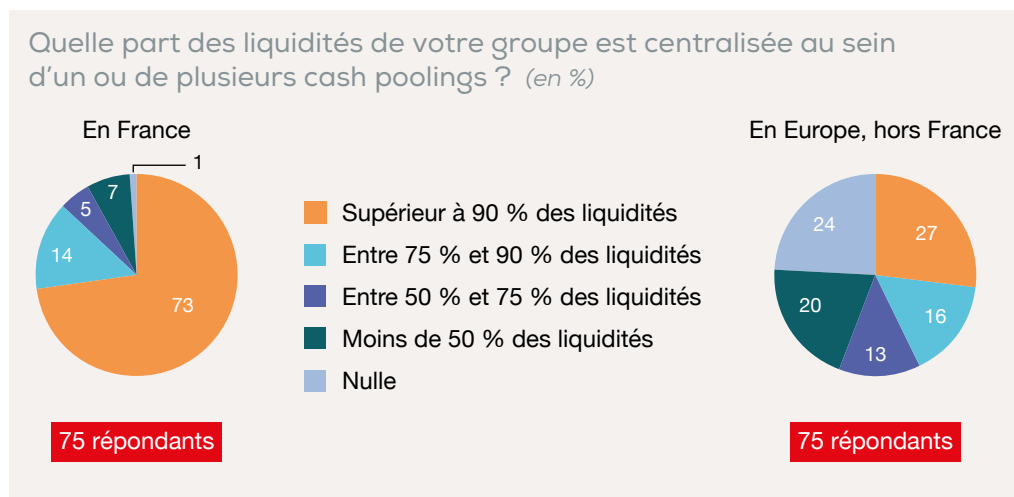
L'enquête « Centralisation de trésorerie en Europe » a été menée par le cabinet Redbridge entre le 5 et le 30 mars 2017.

Sollicités sur leur architecture de cash pooling en Europe, 75 responsables financiers de grands groupes français ont répondu à un questionnaire accessible en ligne. Le chiffre d'affaires global des 75 entreprises – parmi lesquelles 9 groupes du CAC 40 – ayant participé à l'enquête s'élève à plus de 640 milliards d'euros.

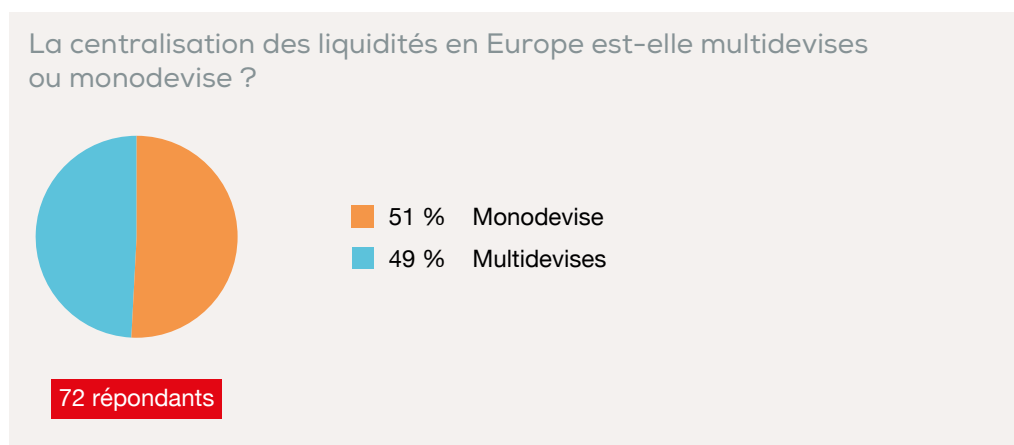
Panel



La centralisation de la liquidité à l'échelle de l'Europe reste à construire pour plus d'un groupe sur deux



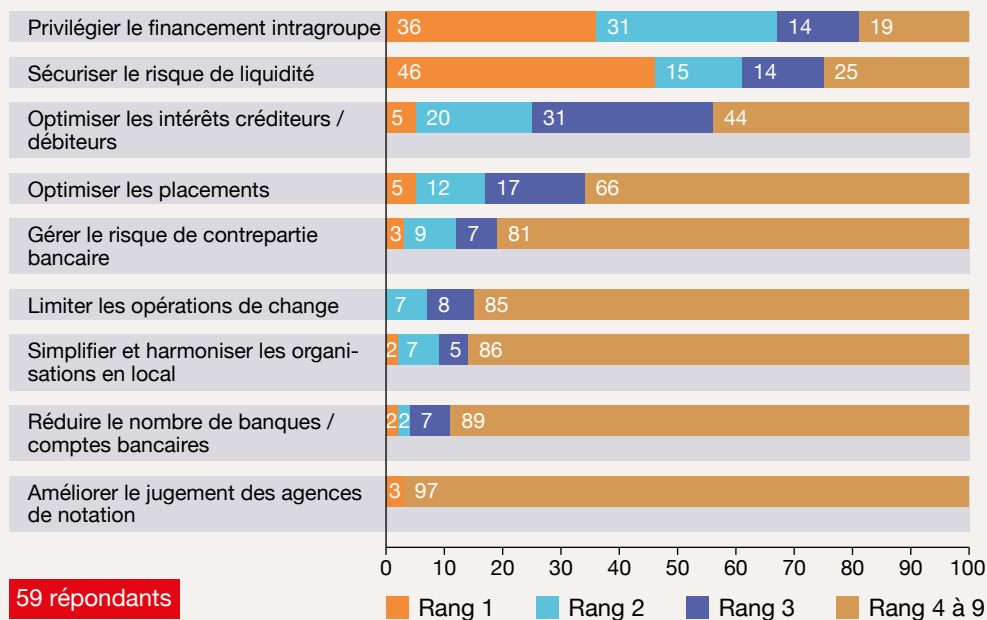
En moyenne, sept groupes sur dix déclarent centraliser plus de 90 % de leurs liquidités en France. Ils ne sont plus que trois sur dix à atteindre ce niveau de centralisation sur le périmètre de l'Europe, hors de France.



La moitié des répondants travaille avec des solutions multidevises.

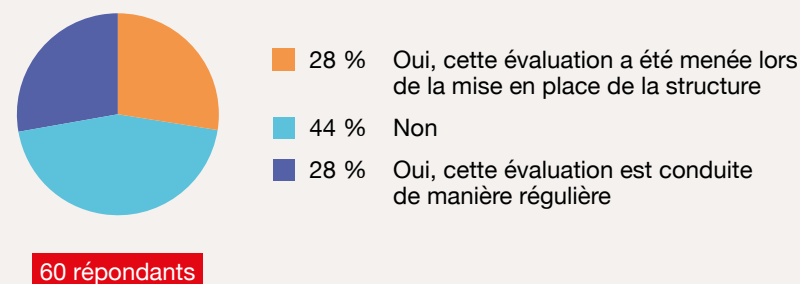
Au sein de votre groupe, quels objectifs président à la centralisation des liquidités ? (en %)

Classer dans l'ordre d'importance les propositions suivantes – du rang 1 (plus important) au rang 9 (moins important)



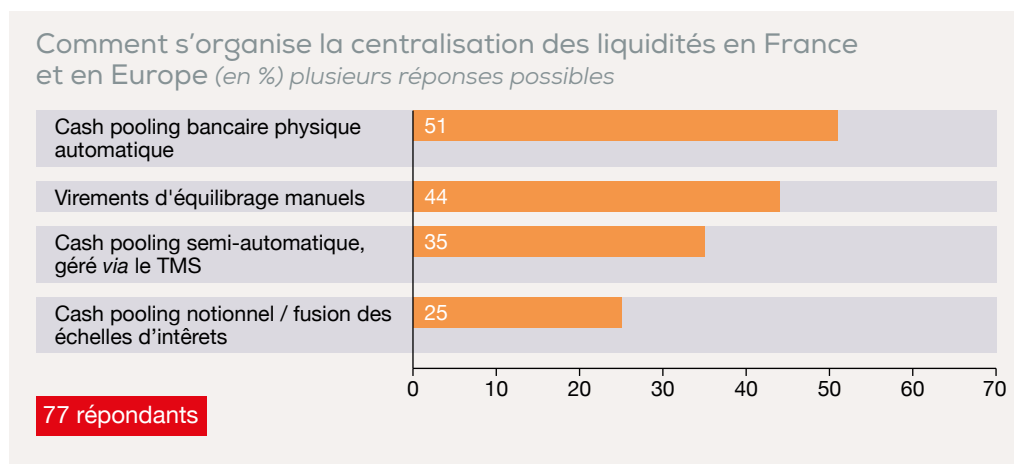
Interrogés sur les objectifs de leurs cash poolings, les responsables financiers mettent en avant la volonté de sécuriser le risque de liquidité et de privilégier le financement intragroupe. L'optimisation des intérêts créditeur / débiteur ressort comme le troisième critère le plus important, classé dans le trio de tête par 56 % des répondants.

Avez-vous mené une évaluation des coûts et des bénéfices liés à la centralisation de vos liquidités en Europe ?

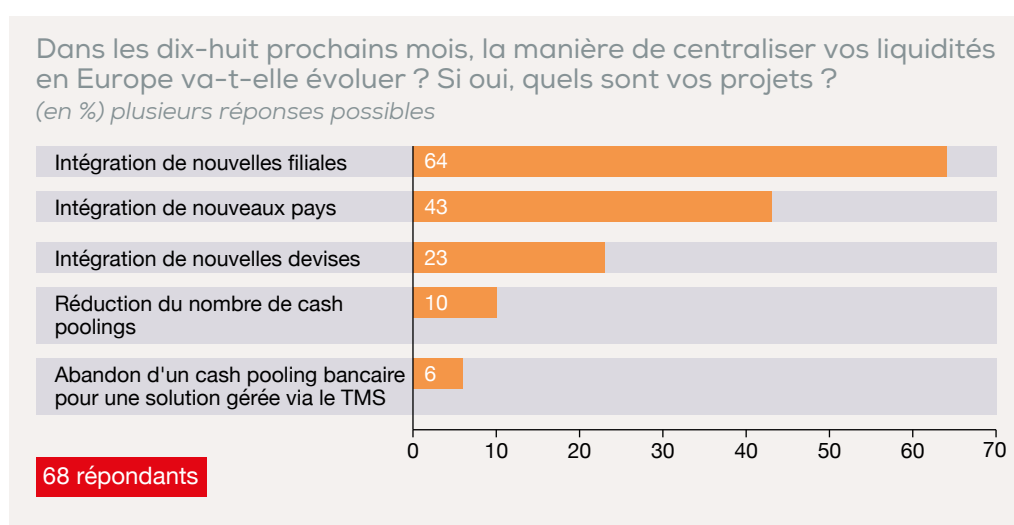


La part de répondants déclarant ne pas avoir évalué les coûts et les bénéfices de leur structure de centralisation des liquidités est troublante (44 %). Par ailleurs, moins d'une entreprise sur trois évalue régulièrement sa structure.

Un groupe sur deux fait appel aux banques pour centraliser ses liquidités, mais cette solution n'est pas exclusive. Elle est complétée par des virements manuels ou des virements d'équilibrage semi-automatiques par le biais du logiciel de gestion de la trésorerie (TMS).



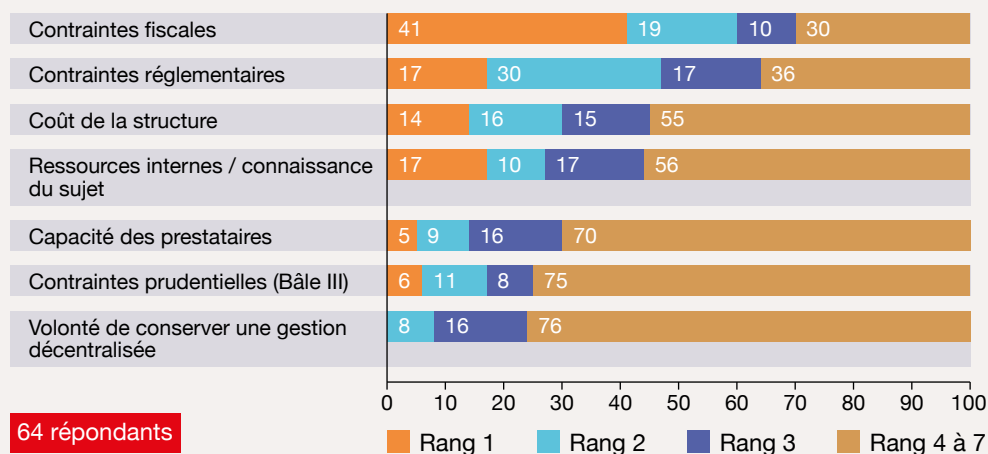
Plus de huit groupes sur dix envisagent d'approfondir leur centralisation de trésorerie en Europe en intégrant soit de nouvelles filiales, soit de nouveaux pays, soit de nouvelles devises



Les principales barrières à une centralisation accrue des liquidités sont d'ordre fiscal et réglementaire

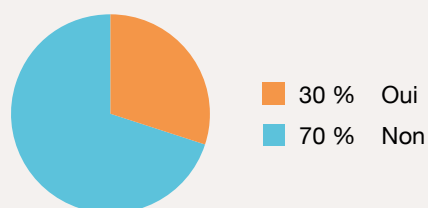
Quelles sont les barrières à une centralisation plus poussée de la trésorerie au sein de votre groupe ? (en %)

Classer dans l'ordre d'importance les propositions suivantes – du rang 1 (plus important) au rang 7 (moins important)



La retenue à la source est une barrière à la capacité des groupes de centraliser efficacement leurs liquidités à l'échelle du continent

La centralisation de vos liquidités est-elle limitée par une fiscalité locale imposant une retenue à la source ?



63 répondants

Dans quel(s) pays en particulier la centralisation de vos liquidités est-elle limitée par une fiscalité locale imposant une retenue à la source ?

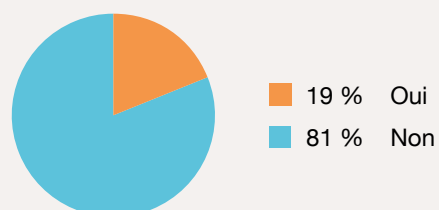


14 répondants

Nombre de fois où le pays est cité : 0 1 2 3 4 5 et +

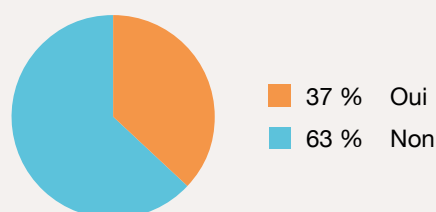
L'environnement de taux durablement faibles (voire négatifs) et l'entrée en vigueur des nouvelles règles prudentielles pour le secteur bancaire ne sont pas perçus comme une menace pour le fonctionnement des cash poolings

Avez-vous le sentiment que votre solution de cash pooling notionnel/ fusion d'échelles d'intérêts sera affectée par l'entrée en vigueur en 2018 des règles prudentielles du secteur bancaire, Bâle III ?



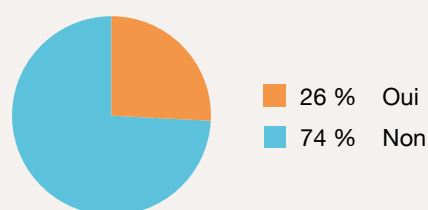
16 répondants

Avez-vous récemment échangé avec votre banquier au sujet de votre cash pooling notionnel ?

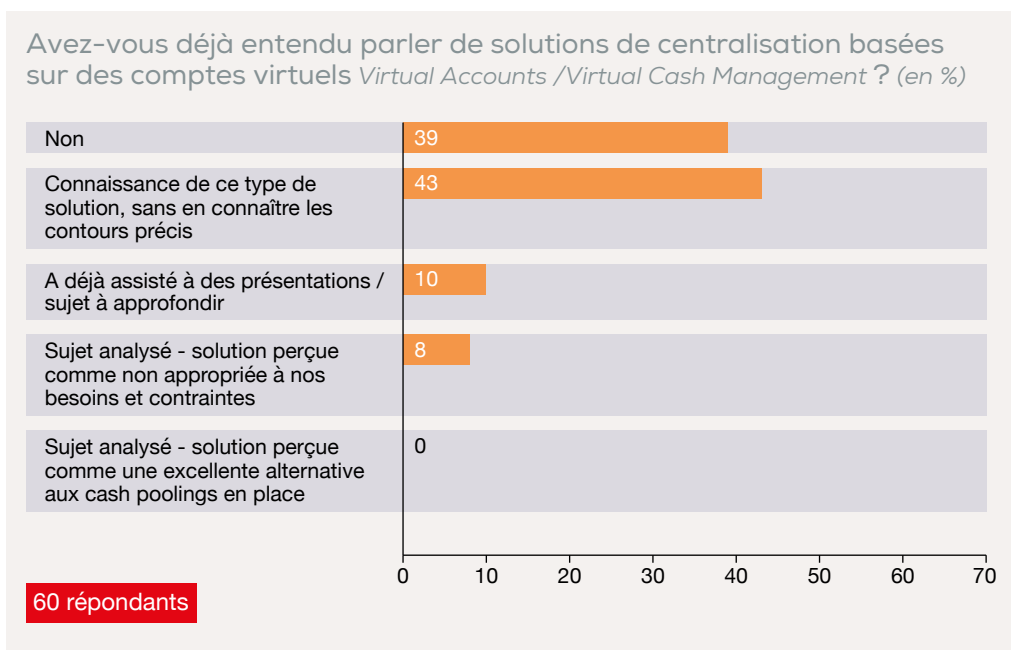


16 répondants

Le fonctionnement de vos cash poolings est-il affecté par l'environnement actuel de taux courts faibles, voire négatifs en zone euro ?



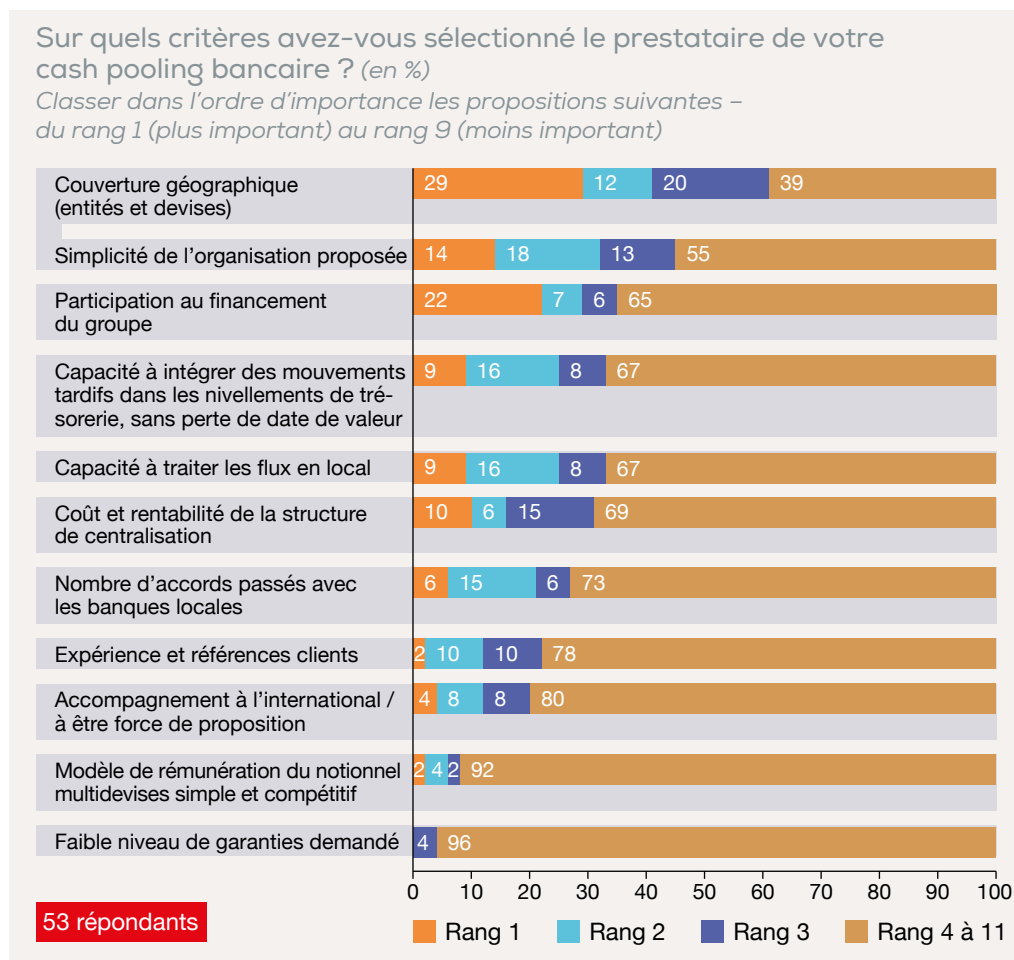
60 répondants



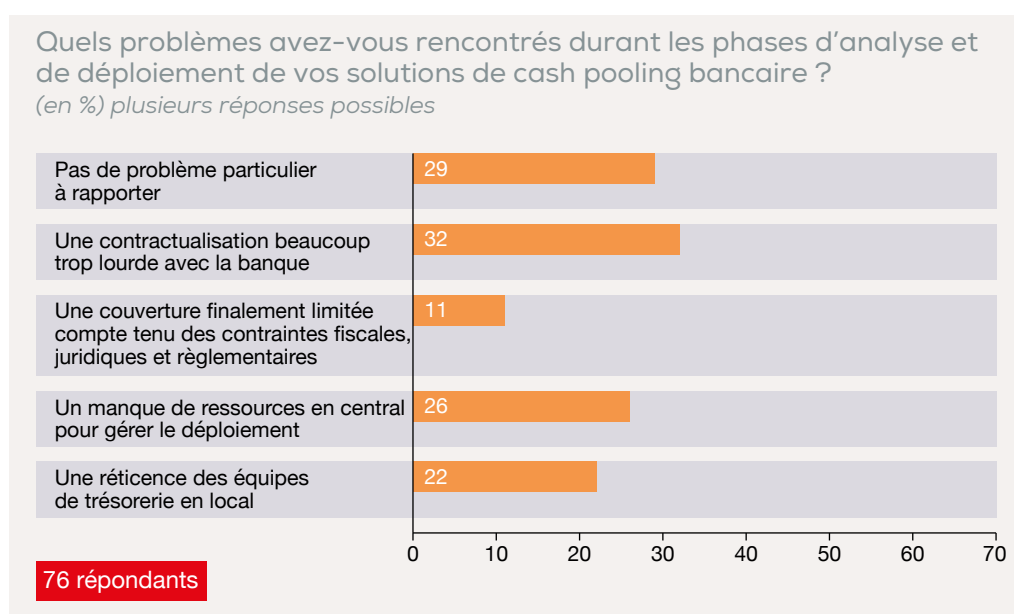
Plusieurs banques européennes ont lancé, ou développent actuellement, une solution de *virtual accounts* en alternative aux offres traditionnelles de centralisation des liquidités. Le principe est simple. La banque fournit un numéro de compte unique à communiquer à l'ensemble des clients de l'entreprise, puis réaffecte les fonds reçus entre les différents comptes de l'entreprise en fonction du libellé mentionné par les émetteurs de virements.

Ces solutions présentent l'avantage d'être moins onéreuses qu'un cash pooling classique, car elles ne nécessitent pas de mobiliser des fonds propres pour la banque. Monopays, monodevise et monobanque, ces offres ne semblent pas répondre aux aspirations des répondants à notre sondage. Aucun ayant analysé l'offre de *virtual accounts* n'y voit une alternative à son organisation existante.

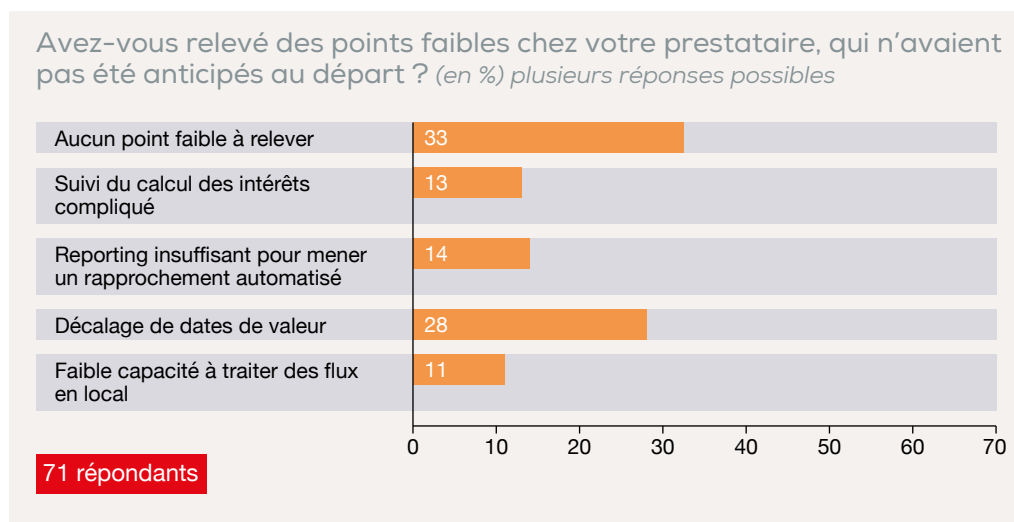
La sélection des prestataires de cash pooling repose en premier lieu sur la couverture géographique, ensuite sur la simplicité de l'organisation proposée et enfin sur des enjeux de relations bancaires



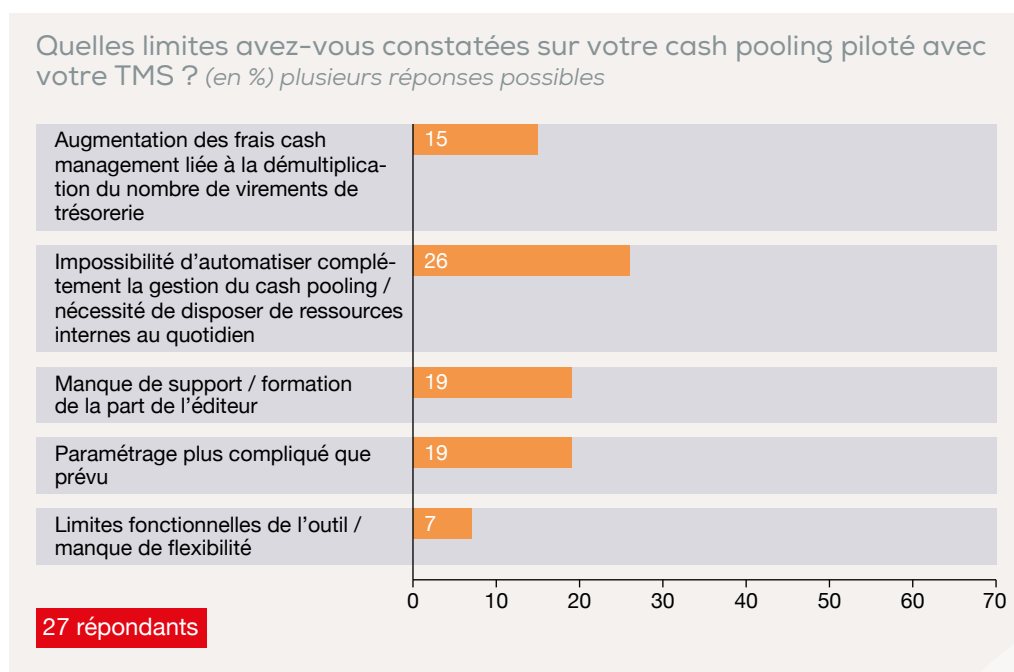
Parmi les points à améliorer, près d'un répondant sur trois déplore une contractualisation beaucoup trop lourde avec la banque lors de la mise en place du cash pooling.



Près d'un répondant sur trois déplore des décalages de dates de valeur parmi les points faibles qui n'avaient pas été anticipés au départ. Cela rappelle que le discours commercial de certaines banques n'est pas toujours conforme à la réalité de leurs capacités, appelant chaque trésorier à la plus grande vigilance.



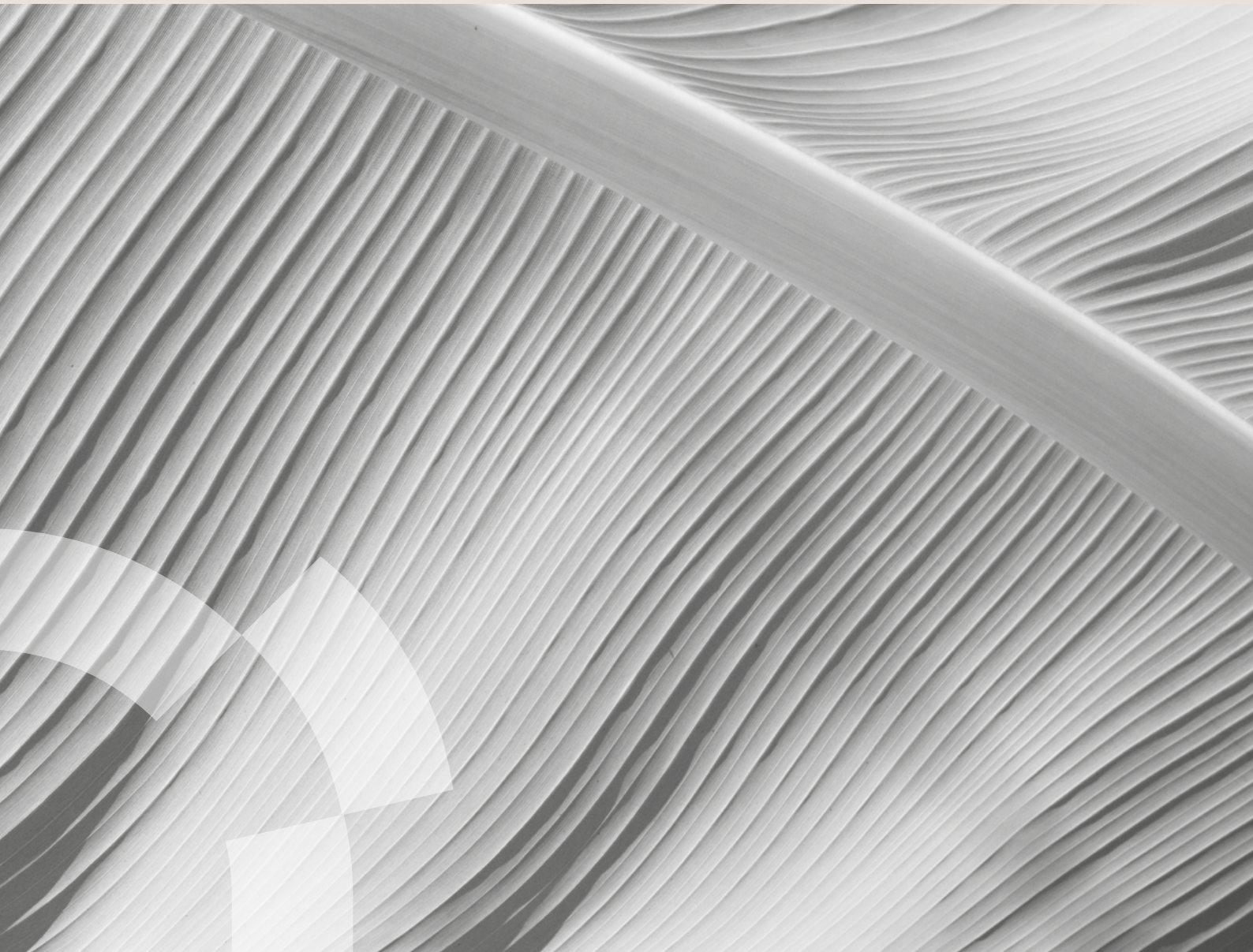
En ce qui concerne les cash poolings internes gérés par l'outil de trésorerie, notre sondage reflète la nécessité d'allouer une ressource dédiée au sein de la trésorerie pour valider les virements d'équilibrage paramétrés dans le TMS.



Emmanuel Léchère, Head of Market Intelligence, Redbridge



L'intérêt menacé du cash pooling notionnel multidevises



L'intérêt menacé du cash pooling notionnel multidevises

Sans attendre les termes définitifs du nouveau traitement prudentiel des cash poolings notionnels, plusieurs établissements bancaires sponsors ont pris la décision de se positionner en net retrait sur leur offre.

Des différentes solutions de centralisation des liquidités à l'échelle d'un groupe, le cash pooling notionnel a toujours occupé un positionnement haut de gamme, eu égard à la technicité de ce service que seules les plus grandes banques maîtrisent. La plupart des groupes européens à forte dimension internationale ont recours à un cash pooling notionnel multidevises pour optimiser la gestion de leur trésorerie. En s'appuyant non pas sur des virements, mais sur un *netting* des différents soldes des comptes intégrés au périmètre du cash pooling, la solution propose de limiter les opérations de couverture de change et de compenser les intérêts débiteurs d'une devise emprunteuse par les intérêts créditeurs d'une autre devise *cash rich*.

Cette technique de fusion d'échelles d'intérêts, l'autre nom du cash pooling notionnel, est remise en cause par l'entrée en application des nouvelles règles prudentielles du secteur bancaire Bâle III. Pour faire court, la nouvelle réglementation impose aux banques de mobiliser suffisamment de fonds propres pour couvrir les éventuelles positions débitrices sur chaque devise et leur interdit dorénavant de compenser les positions entre devises différentes sur une longue période. En cela, Bâle III rompt l'équilibre économique du fonctionnement de la structure.

Sans attendre la publication des termes définitifs des traitements prudentiels et comptables réservés aux cash poolings notionnels (le Comité de Bâle en charge de la supervision bancaire doit encore statuer, après avoir soumis de nouvelles règles aux commentaires des banques entre avril et juillet 2016), plusieurs établissements bancaires sponsors ont pris acte, il y a plusieurs mois, de l'évolution de la réglementation prudentielle, en se positionnant en net retrait sur leur offre. Celle-ci est désormais réservée à quelques clients triés sur le volet. D'autres établissements ont au contraire décidé de continuer à accompagner les corporates, en exigeant toutefois des contreparties plus au moins contraignantes pour le trésorier.

Certaines banques demandent une remise à zéro des comptes principaux de chacune des devises chaque trimestre, à une date fixe ou variable, sous peine parfois de pénalités. D'autres établissements ont fixé une limite à la position cumulée quotidienne des positions débitrices. D'autres encore exigent un nantissement du total des positions créditrices en plus de garanties croisées ou de garanties de la maison mère.

Les établissements bancaires américains proposant une solution de cash pooling notionnel basée à Londres ou en dehors des frontières européennes ne sont pas concernés par ces contraintes de Bâle III, mais les incertitudes relatives au Brexit font courir à l'entreprise le risque d'adopter une solution non pérenne.

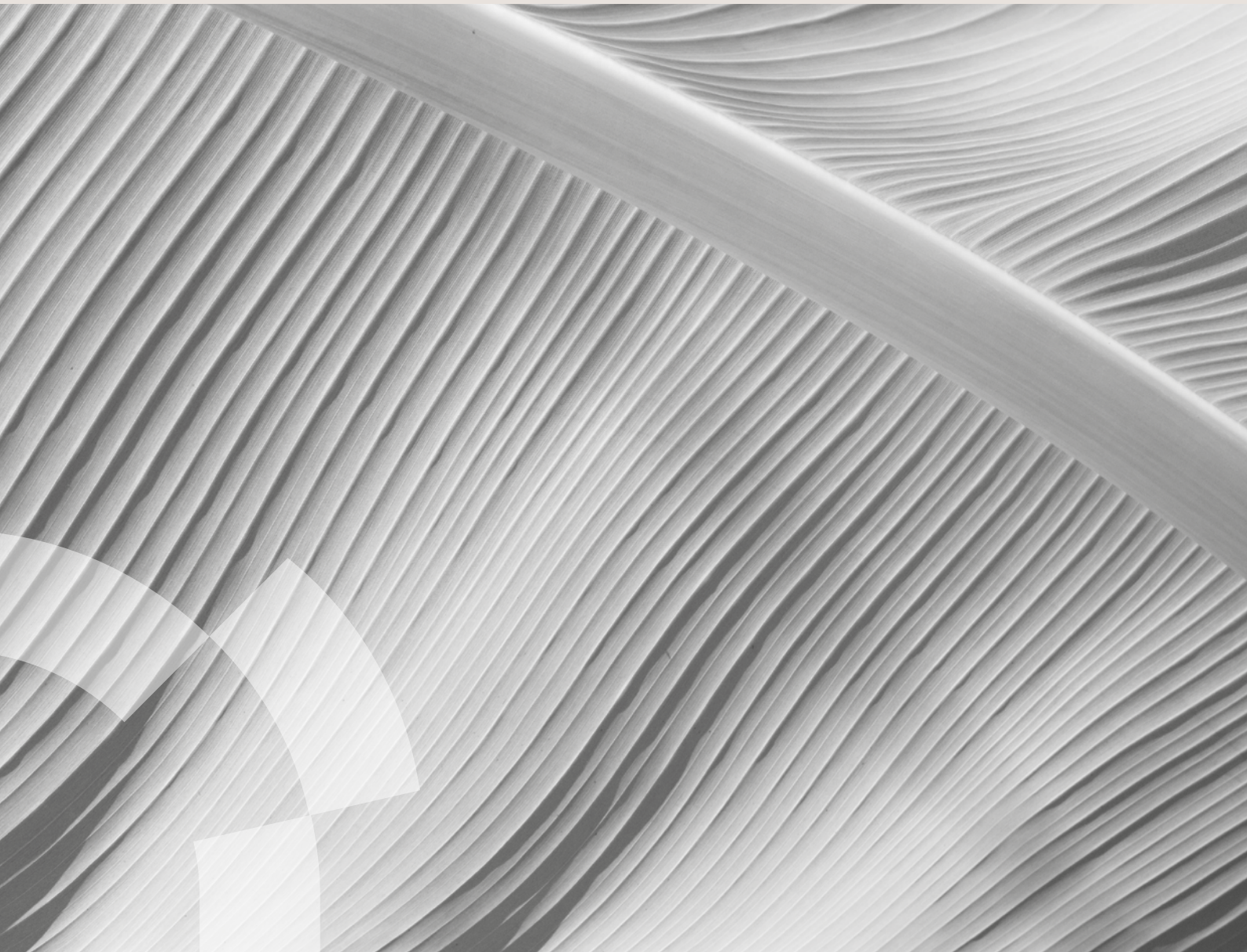
La mobilisation accrue de capital réglementaire liée au fonctionnement d'un cash pooling notionnel tend les discussions entre l'entreprise et sa banque sur le prix et les conditions du service. Les taux d'intérêt des soldes créditeurs et débiteurs évoluent sans surprise de manière défavorable pour le trésorier. En lien avec l'évolution des taux courts en zone euro, les taux de rémunération peuvent parfois être négatifs ou fixés à zéro. Par ailleurs, si plusieurs banques ont modifié leurs méthodes de comptabilisation des échelles d'intérêts, toutes parmi elles n'ont pas généralisé le nouveau traitement à leurs clients ! Il est donc toujours possible, pour les trésoriers, de négocier..

Une connaissance précise des cycles de trésorerie de chaque compte intégré au périmètre de la centralisation constitue une base indispensable pour évaluer le surcoût de fonctionnement du cash pooling pour la banque, consécutif à l'entrée en vigueur des nouvelles règles prudentielles. C'est également sur cette base que les candidats au cash pooling notionnel doivent engager leurs discussions avec les différents prestataires, pour éviter qu'une structure de centralisation multidevises aux avantages indéniables ne se révèle, une fois mise en place, comme une solution coûteuse et contraignante pour l'entreprise.

Solenn Le Lay, Associate Director, Redbridge



Cash pooling interne ou cash pooling bancaire ?



Cash pooling interne ou cash pooling bancaire ?

Pour centraliser leurs liquidités, les entreprises ont le choix entre faire appel à leur partenaire bancaire ou s'appuyer sur les fonctionnalités de leur système de gestion de trésorerie (TMS) pour gérer manuellement (ou semi-manuellement) leurs remontées. Passage en revue des avantages et des inconvénients de chaque solution.

Les raisons qui président à la mise en place d'un cash pooling sont nombreuses : volonté de centraliser la liquidité du groupe en un point unique, souhait de sécuriser la trésorerie d'une filiale située dans un pays à risque, besoin de favoriser les financements intragroupe, ou encore objectif d'améliorer la visibilité sur le cash disponible pour placer les excédents en central, etc.

Quelle que soit leur motivation, les entreprises ont le choix, pour centraliser leurs liquidités, entre faire appel à leur partenaire bancaire ou s'appuyer sur les fonctionnalités de leur système de gestion de trésorerie (TMS) pour gérer manuellement (ou semi-manuellement) leurs remontées. Fondamentalement, il n'y a pas de solution supérieure à l'autre. Le choix entre cash pooling bancaire et cash pooling interne dépend d'abord de l'organisation du groupe, du degré d'autonomie donné à chaque entité opérationnelle et du périmètre sur lequel l'outil de trésorerie est déployé. En effet, le cash pooling interne n'est pas une option envisageable si le TMS n'est pas déjà déployé sur un nombre de filiales et de comptes bancaires important.

Cash pooling bancaire, la solution automatisée

Pour faire simple, le cash pooling bancaire peut être adapté à tous types d'entreprises, des plus petites et moins structurées aux plus grands groupes internationaux souhaitant profiter des services à forte valeur ajoutée offerts par les banques sur ce sujet. Dans tous les cas, le cash pooling bancaire est adapté aux groupes ne disposant pas encore d'un TMS robuste et déployé sur un large périmètre, mais qui fonctionnent principalement avec des outils de gestion de trésorerie basiques, ou du Web Banking, différents selon les régions.

Par ailleurs, le cash pooling bancaire s'applique généralement sur un périmètre monobanque et monodevise. Dans la plupart des cas, un groupe souhaitant centraliser l'ensemble de ses liquidités va mettre en place autant de cash poolings que de devises et de banques. Les cash poolings multibanques sont bien évidemment possibles, mais ils ne sont pas les plus simples ni les moins coûteux puisqu'ils dépendent des accords Swift signés entre les banques participantes. Les cash poolings multidevises ne sont quant à eux possibles que de façon « fictive », avec la mise en place de cash poolings « notionnel ».

Chaque soir, la banque centralisatrice relève les positions des comptes participants ou secondaires après les mouvements de la journée, puis procède à un nivellement automatique de ces comptes vers un compte principal. La plupart du temps, les comptes sont mis à zéro, mais un vidage partiel est possible (*target balance*). Le paramétrage du cash pooling est entièrement externalisé auprès de la banque. S'il permet d'économiser des jours de valeur dans le cas d'un cash pooling monobanque, le mécanisme est toutefois peu flexible. Une gestion dynamique des fréquences et des seuils de nivellement est difficilement envisageable. Les possibilités de modification sont le plus souvent restreintes à l'ajout ou au retrait d'un compte. Enfin, les utilisateurs pourront faire la désagréable expérience d'un blocage

des paiements au débit des comptes secondaires si la limite intraday allouée par la banque est atteinte. Une bonne gestion des prévisions de trésorerie est donc indispensable dans ce type d'organisation.

Globalement, confier la gestion de son cash pool à un partenaire bancaire présente l'avantage de n'y consacrer que peu de ressources en interne. L'opération implique de signer une convention de trésorerie explicitant la relation de prêt-emprunt entre les entités participantes et de signer un contrat de cash pooling avec la banque.

Le coût d'un cash pooling bancaire est généralement proportionnel au nombre de comptes participants et se négocie avec chaque banque. Aussi la mise en place d'un cash pooling implique-t-elle une réflexion préalable sur sa structure bancaire. Il est indispensable de rationaliser ses relations bancaires et le nombre de ses comptes pour optimiser le fonctionnement et le coût de son cash pooling. Il est également indispensable de s'assurer que les virements domestiques et internationaux réalisés entre les comptes d'un même groupe bancaire sont bien inclus dans le coût du cash pooling.

Cash pooling interne, le choix de la flexibilité

Pour sa part, le cash pooling interne est souvent privilégié par des groupes structurés, centralisés et habitués à gérer leur trésorerie, leurs placements, voire leurs paiements en central. La solution sied particulièrement aux groupes disposant d'un nombre de comptes important et d'un logiciel de trésorerie adapté. Son coût est proportionnel au nombre de virements effectués et sa mise en œuvre peut être rapide selon l'outil utilisé.

Le cash pooling interne se caractérise par sa grande flexibilité... à condition toutefois de savoir maîtriser et paramétrer correctement son outil de trésorerie. Le plus souvent, les groupes ayant fait le choix d'un cash pooling interne en limitent leur usage à des mouvements quotidiens d'équilibrage manuels. Mais il est également possible de prédéfinir des règles de gestion dans le TMS, permettant ainsi d'automatiser le fonctionnement d'un cash pooling. Ce mode de fonctionnement offre une très grande flexibilité, avec notamment la possibilité de modifier à tout moment le périmètre du cash pooling et ses règles associées. Le trésorier reste maître de son organisation, avec la possibilité de bloquer des transferts de fonds à tout moment, contrairement aux cash poolings automatisés opérés par une banque. Surtout, les cash poolings internes se déploient sur un périmètre multibanque et multidevise.

Le coût bancaire d'un cash pooling interne se rapporte principalement au coût des virements de trésorerie. Ces coûts peuvent être très élevés, notamment ceux relatifs aux virements de trésorerie internationaux. Une négociation avec chaque partenaire bancaire est donc indispensable.

Le cash pooling interne implique également de consacrer des ressources pour paramétrer le système de gestion de trésorerie, avec ou sans l'aide de l'éditeur. Sur le principe, l'outil récupère les relevés de compte MT940 avec les opérations de la veille et se charge de préparer les virements d'équilibrage selon les règles paramétrées. Les nivellements ne sont que partiellement automatisés. En effet, le TMS propose des écritures de nivellement qui doivent ensuite être validées et envoyées en banque selon le workflow de validation et de signature mis en place par le groupe. Contrairement au cas d'un cash pooling bancaire, où les filiales signent un pouvoir au mandataire du cash pooling, dans le cadre d'un cash pooling interne, le trésorier central doit disposer du pouvoir bancaire sur l'ensemble des comptes en local s'il veut être autonome dans la gestion de son organisation.

En conclusion, il n'est pas possible de copier une solution de centralisation des liquidités déjà mise en place dans un autre groupe. L'adoption d'un cash pooling nécessite de mener un audit et une analyse approfondie avant de sélectionner une solution. Par ailleurs, dans le cadre de cash poolings internationaux, il est important de se faire assister sur les problématiques fiscales et réglementaires liées à la centralisation souhaitée. En termes de prix, les deux solutions se valent, à condition d'avoir bien négocié le prix du virement de trésorerie et du cash pooling bancaire. Par ailleurs, les deux solutions ne sont pas exclusives ; il est tout à fait envisageable de mettre en place des structures hybrides, où les comptes appartenant à un même groupe bancaire sont centralisés par la banque et les comptes pivots gérés à partir du TMS. À noter également que le cash pooling bancaire, s'il est moins flexible, se valorisera toutefois en termes de side business dans la relation globale banque-entreprise.

Solenn Le Lay, Associate Director, Redbridge

Florent Schumm, Associate Director, Redbridge

Étude de cas | Audit et optimisation des frais de cash management – Europe

« La stratégie de négociation proposée par Redbridge a permis de concrétiser la totalité des enjeux identifiés au cours de l’audit préalable, dans le respect de nos relations bancaires »

Françoise de Longueville, Trésorière Groupe



Présentation de la mission

- Audit et optimisation des frais Cash Management
- 7 pays euro. / 42 entités / ~30 banques

Objectifs

- Obtenir une vision complète et détaillée des opérations de Cash Management du Groupe et de leur coût
- Identifier et quantifier les possibilités d’optimisation dans chacun des pays
- Optimiser et harmoniser les conditions Cash Management à l’échelle du Groupe

Résultats obtenus

- 2/3 d’économies au total auprès de partenaires bancaires inchangés
- Réduction des frais télématiques qui financent le nouveau TMS et la bascule sur Swift
- Des méthodes et reportings de facturation facilitant le contrôle

Méthodologie

- Un audit (2 mois) avec :
 - une véritable implication des équipes locales
 - des grilles de recensement personnalisées pour un suivi simplifié post-consultation
- Pour les pays / banques à forts enjeux, un RFP (2 mois ½ – 2 tours de consultation) avec une stratégie d’approche des banques sur mesure, selon leur périmètre
- Pour les plus petites banques locales, la fourniture de grilles de prix cibles

Valeur ajoutée de Redbridge

- Un audit précis des volumes et des frais bancaires à l’appui des relevés de comptes et factures
- Une connaissance précise des conditions de marché, méthodes de facturation pertinentes et capacités des banques
- Une véritable expertise dans la gestion de projets permettant un respect du calendrier initial malgré la diversité des interlocuteurs en interne, avec lesquels il a fallu échanger
- Un support sur la partie contractuelle (Swift + conventions de services)

Étude de cas | Mise en place d'un cash pooling transfrontière et notionnel multidevises

« Dans un environnement bancaire évolutif, la connaissance de marché et l'expertise de Redbridge nous ont permis de sélectionner le partenaire respectant au plus près notre cahier des charges »

Guy de Villenaut, Directeur Financements et Trésorerie



Présentation de la mission

- Mise en place d'un cash pooling transfrontière et notionnel multidevises
- 12 pays d'Europe – 7 devises

Objectifs

- Sécuriser et centraliser les liquidités
- Optimiser les conditions financières associées
- Accroître l'efficacité organisationnelle
- Conserver les relations bancaires locales existantes
- Limiter l'impact des contraintes réglementaires et bancaires (garanties, Bâle III, etc.)

Résultats obtenus

- Un partenaire overlay retenu pour gérer les ZBA transfrontière et notionnel multidevises
- Des conditions optimisées et simples à suivre en cas d'extension du périmètre
- Un fonctionnement bien cadré



Méthodologie

- Cartographie des comptes et positions de trésorerie
- Définition d'une architecture cible pérenne
- Appel d'offres en deux tours pour sélectionner le meilleur partenaire

Valeur ajoutée de Redbridge

- Une connaissance des capacités des banques et des points de vigilance à étudier en profondeur :
 - le fonctionnement exact des nivellements, pour chacun des pays
 - les nouvelles contraintes liées à la réglementation Bâle III
 - la rémunération de la boucle notionnelle multidevises,
 - les engagements légaux et contractuels
- Un projet collaboratif multiéquipe (Finance, MOA, Juridique, Comptable, fiscal) pendant 5 mois
- Cadencement du projet et gestion du calendrier

Un conseil en financement-trésorerie indépendant, spécialisé et transparent

Le partenaire des directions financières

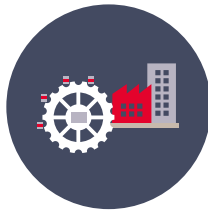
- Redbridge Debt & Treasury Advisory est le partenaire de référence des directions financières.
- Notre structure accompagne les entreprises dans leur développement partout dans le monde, en apportant son soutien sur l'ensemble de leurs projets financement-trésorerie.
- Nos équipes sont situées à Paris, Londres, New York et Houston.

Opérationnel, spécialisé et transparent

- Notre engagement est d'apporter à chaque client l'ensemble des informations lui permettant de prendre la meilleure décision et d'optimiser sa performance financière.
- Nos Trusted Advisors agissent en prolongement de la direction financière, fournissant les ressources et les expertises nécessaires à la réussite de son projet.
- Notre conseil est spécialisé, transparent et adapté à la complexité de chaque situation.
- Notre modèle repose sur votre succès.

Approche indépendante

- La création de Redbridge Debt & Treasury Advisory scelle l'union des équipes conseil en financement-trésorerie de bfinance DTA, installées à Paris depuis 1999, à celles du spécialiste de la gestion de la relation bancaire aux États-Unis, The Montauk Group.
- Notre société est entièrement détenue par ses fondateurs et ses salariés.
- Cette indépendance se reflète dans notre approche de chaque mission. Elle nous protège également de tout conflit d'intérêts et garantit la crédibilité de nos recommandations.



AGAPES
RESTAURATION

Europcar

STEF

AGRIAL

GRUPE
BEAUMANOIR

lisi
LINK SOLUTIONS FOR INDUSTRIES

INDIGO

Bonduelle

ingenico
GROUP

ACOSS

LE NOBLE
AGE
GROUPE

EDF

euràlis
NOURRIR VOTRE CONFIANCE

UNIVERSAL

POINT.P
Matériaux de Construction

Limagrain
de la terre à la vie

Compagnie des Alpes
Le loisir en bonne compagnie

pimkie®

AIR LIQUIDE

XPOLogistics

PSA PEUGEOT CITROËN

Creative Oxygen

HENRY SCHEIN®

Optimiser la performance de la direction financière

Les solutions développées par nos experts innovent en permanence pour résoudre des problématiques toujours plus complexes

Conseil en Financement

- Détermination de la stratégie financière
- Calibrage de la liquidité
- Identification de sources de financement alternatives (obligataire, placements privés, etc.)
- Optimisation du profil de crédit auprès des banques et des investisseurs/Conseil en notation
- Optimisation des termes et conditions de tout type de dette (bancaire et non bancaire)
- Financement d'acquisition
- Refinancement et renégociation des documentations de prêts
- Financements collatéralisés (titrisation, factoring, etc.)
- Financements structurés (financement de projet, immobilier, financement à effet de levier, etc.)
- Gestion des relations avec les créanciers
- Analyse et Optimisation de la relation bancaire (RAROC)

Conseil en Trésorerie

- Étude, structuration et mise en place de solutions de centralisation des liquidités à l'échelle domestique et internationale
- Monétique (toutes cartes) : audit et benchmarking, plate-forme centralisée, négociation avec les acquéreurs...
- Monitoring et Optimisation des frais bancaires
- Optimisation des flux et moyens de paiement domestiques et multipays
- Définition des stratégies et des « Target Operating Models » des trésoreries
- Sélection et implémentation de systèmes de gestion de trésorerie
- Assistance lors de réorganisations (carve out, post-fusion/acquisition, etc.)
- Gestion des risques financiers
- Revue du contrôle interne des activités de la Trésorerie

