

La banque interne de flux, de plus en plus une réalité

Nathalie Thuillier, Consultant Senior et Hervé Lorieul,
Consultant Associé, Syrtals



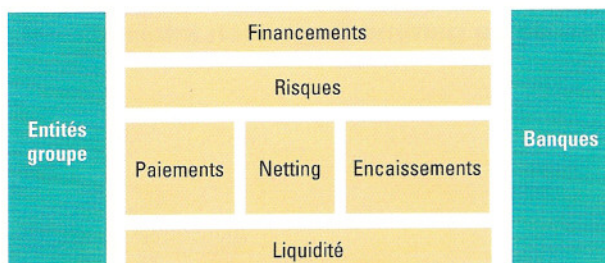
La terminologie « banque interne » couvre un périmètre de processus et de fonctions assez large, qui peut varier sensiblement d'une organisation à une autre, avec comme dénominateur commun de positionner la trésorerie centrale au centre de la relation banque/entreprise. Le modèle de centralisation de trésorerie évolue vers un modèle non plus basé sur la centralisation des positions et des flux de cash, mais plutôt sur la centralisation des flux de paiement et d'encaissement

Selon une étude de la banque SEB pour *gtnews*, sur 400 groupes interrogés, 40 % indiquent être intéressés par un mode de gestion tout centralisé. De l'avis des trésoriers, dans une approche centralisée, la « banque interne » est un projet à forte valeur ajoutée.

Dans l'article *bfinance*, « Centralisation, décentralisation, à chaque groupe son modèle » (*Dossiers bfinance n° 17* – février 2007), Vania Ferrat, Directeur du cash management de Danone, estimait le gain dégagé par la mise en place de la banque interne de Danone. Si Danone devait intégrer demain une société réalisant 200 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 20 % en devises, l'économie annuelle engendrée par le rattachement à la Trésorerie du groupe s'élèverait à un million d'euros.

La terminologie « banque interne » couvre un périmètre de processus et de fonctions assez large, qui peut varier sensiblement d'une organisation à une autre, avec comme dénominateur commun de positionner la Trésorerie centrale du groupe au centre de la relation banque/entreprise.

Schéma fonctionnel de la banque interne



La maturité des processus de centralisation du cash, les évolutions du monde des paiements en Europe et l'évolution du métier de trésorier engendrent un développement des banques internes non seulement en terme de périmètre fonctionnel, mais aussi d'entreprises intéressées par ce modèle de gestion des flux.

Une gestion centralisée du cash

L'un des premiers enjeux d'une banque interne est de centraliser le cash, quel que soit son degré de liquidité. Pour cela, la Trésorerie va se positionner comme une banque de Financement/Placement afin de financer les investissements du groupe et d'optimiser l'utilisation et la rémunération des dépôts à moyen et long terme.

En parallèle, la Trésorerie va s'efforcer d'optimiser la liquidité du groupe via des mécanismes de *cash pooling*. La finalité du *cash pooling* est de compenser les positions bancaires débitrices et créditrices et d'obtenir un résultat produits/charges d'intérêts bancaires optimum.

La compensation des positions pourra s'effectuer soit via des mouvements de trésorerie entre les comptes bancaires, c'est le *cash pooling* physique, soit via une fusion des positions et des échelles, c'est le *cash pooling* notionnel.

L'un des premiers enjeux d'une banque interne est de centraliser le cash, quel que soit son degré de liquidité. Pour cela, la Trésorerie va se positionner comme une banque de Financement/Placement afin de financer les investissements du groupe et d'optimiser l'utilisation et la rémunération des dépôts à moyen et long terme

Le *cash pooling* physique peut être opéré, soit par l'entreprise à travers l'utilisation d'outils de trésorerie et de communication bancaire, soit externalisé auprès d'une ou plusieurs banques. Il peut aussi combiner les deux modes selon le périmètre et les enjeux de l'entreprise.

L'intérêt des entreprises pour le *cash pooling* ne cesse de croître. En effet, après une première phase de généralisation de cette technique au niveau de centralisations locales, la mise en place de l'euro et l'internationalisation des activités et des échanges poussent les entreprises à mettre en place une deuxième voire une troisième génération de *cash pooling* au niveau européen, voire continental (Europe, Amérique, Asie...).

En centralisant le cash, un groupe accède à une certaine autonomie financière lui permettant de réduire les appels aux marchés financiers pour les investissements, tout en optimisant les frais bancaires.

Sur ce dernier point, une politique de négociation et d'harmonisation des conditions bancaires menée au niveau groupe, avec l'effet de taille associé, tendra à obtenir de meilleures conditions financières et de traitement des flux.

La maîtrise du risque transactionnel

Au-delà des enjeux d'optimisation du cash, le groupe se doit de se protéger de tout risque d'exposition aux éléments variables des marchés financiers, en particulier les risques de taux de change et d'intérêt.

Comme pour le cash, la centralisation de la gestion des couvertures bancaires doit générer des gains financiers qui seront proportionnels à l'exposition du groupe.

Si la centralisation du cash et des risques répond à des objectifs financiers décrits précédemment, elle s'avère aussi un outil au service du pilotage financier du groupe.

En effet, la centralisation des flux donne une vue à la fois détaillée et globale de l'activité du groupe. Afin d'exploiter au mieux ces données,

en particulier pour se projeter dans le futur dans un mode scénario, de nombreuses entreprises mettent en place des entrepôts de données (*datawarehouses*) de trésorerie.

Le rôle de plus en plus prépondérant du trésorier dans le pilotage des indicateurs économiques de l'entreprise, mais aussi son implication de plus en plus forte dans l'activité *business* du groupe, pousse de plus en plus d'entreprises à une évolution structurante de leur banque interne.

Comme pour le cash, la centralisation de la gestion des couvertures bancaires doit générer des gains financiers qui seront proportionnels à l'exposition du groupe

De la banque interne du cash à la banque interne des flux

Afin de mener une politique globale d'optimisation du cash, de nombreux groupes ont accompagné les projets de centralisation de trésorerie de projets d'optimisation du besoin en fonds de roulement. Ces derniers ont engendré, le plus souvent, une optimisation des processus de règlement et de recouvrement, avec une implication du trésorier en charge des moyens de paiement.

Toujours dans le cadre de la gestion du besoin en fonds de roulement, le trésorier est sollicité pour fournir des prévisions de trésorerie et analyser les écarts constatés.

Par ailleurs, dans un contexte réglementaire de plus en plus contraignant, la sécurisation des processus opérationnels est une préoccupation croissante des trésoriers. Dans ce contexte, la gestion des comptes bancaires et des pouvoirs bancaires devient un enjeu important pour la Trésorerie centrale.

Ces différents éléments incitent à réfléchir à un modèle de centralisation de trésorerie non plus basé sur la centralisation des positions et des flux de cash, mais s'appuyant sur la centralisation des flux de paiement et d'encaissement.

Banque interne des flux : une gestion centralisée des paiements et des encaissements

Le principe d'un modèle de banque interne basé sur les flux est d'effectuer les paiements et encaissements des filiales via leurs comptes courants auprès de la Trésorerie centrale, et non plus par leurs propres comptes bancaires.

Ensuite, selon la contrepartie du règlement, un flux bancaire sera ou non constaté. Dans le cadre d'un règlement avec un tiers, un flux bancaire sera effectué par le débit d'un compte bancaire de la Trésorerie centrale. Dans le cadre d'un règlement avec une filiale en contrepartie, la trésorerie aura le choix entre effectuer un règlement bancaire ou réaliser le règlement par le compte courant de la filiale.

Cette distinction règlement vers tiers ou règlement intra-groupe est intéressante, car l'entreprise dispose de moyens et de facilités pour optimiser les règlements au sein du groupe.

Ainsi, l'entreprise peut mettre en place un système de *netting* permettant de compenser le règlement des créances intra-groupe.

Ce processus de compensation est particulièrement intéressant dans le cadre d'une activité intra-groupe internationale et multi-devises. Par compensation des risques opposés, le *netting* va permettre de réduire les coûts bancaires de transfert ainsi que le risque de change. Enfin, la mise

en place du *netting* réduit sensiblement la charge administrative liée au traitement des règlements bancaires (émission, signature, rapprochement...).

Pour les règlements tiers, il faut distinguer les processus de paiement et d'encaissement.

Le processus de paiement dans un contexte banque interne se découpe en trois grands blocs fonctionnels. Le premier concerne l'acquisition des demandes de paiement des filiales au sein de la banque interne, le deuxième le traitement du paiement au sein de la banque interne, le troisième et dernier, la remise en banque.

Le principe d'un modèle de banque interne basé sur les flux est d'effectuer les paiements et encaissements des filiales via leurs comptes courants auprès de la trésorerie centrale, et non plus par leurs propres comptes bancaires

Dans l'absolu, la mise en place de la banque interne pour la partie paiement ne doit pas amener d'importantes modifications dans les processus des filiales. La banque du groupe sera perçue comme une banque à part entière, avec un niveau de service identique, voire meilleur, compte tenu du caractère exclusif de sa clientèle.

Par ailleurs, à la différence du processus des encaissements, le groupe est à l'initiative du règlement et maîtrise à ce titre le traitement du flux.

À l'inverse, le processus de centralisation des encaissements est rendu très dépendant du moyen de paiement (virement, chèque, traite, CB...), de son support (papier ou dématérialisé), des processus et des systèmes des différents acteurs intervenant en amont, soit le fournisseur, la banque du fournisseur, le système de compensation du règlement et la banque du groupe.

Ces contraintes limitent souvent les possibilités de rationalisation des comptes bancaires, ceci dans l'attente d'une meilleure standardisation de la circulation des références commerciales et de paiement.

Le SEPA et SwiftNet, deux éléments de changement favorables au développement des banques internes de flux ?

La mise en place du SEPA et la création de trois nouveaux moyens de paiement européens ayant les mêmes caractéristiques quel que soit le pays de la zone SEPA doivent conduire à faciliter les processus de centralisation des paiements et des encaissements.

L'un des premiers éléments favorables est la possibilité, via un seul compte bancaire, d'émettre des paiements à destination de tiers et de comptes bancaires localisés dans les autres pays de la zone SEPA, aux mêmes conditions qu'un paiement local. Il s'agit du principe du compte bancaire unique.

Le deuxième élément très important est la volonté d'assurer le transport des références associées au règlement sur toute la chaîne du règlement. Une telle évolution devrait faciliter les processus de centralisation des encaissements.

Le développement de SwiftNet répond pour sa part au besoin d'avoir un canal d'échange standardisé pour les échanges entreprises/banques, quels que soient la banque et son pays de localisation. SwiftNet

représente une grande avancée dans le domaine, d'autant que le cas de la France et des standards ETEBAC est loin d'être une règle dans le reste de l'Europe.

Par ailleurs, l'utilisation de SwiftNet dépasse le cadre des paiements et des encaissements et couvre aussi la dématérialisation des échanges bancaires dans le cadre des activités du change et des titres, deux activités clés dans un contexte de banque interne.

Le SEPA ouvre la possibilité, via un seul compte bancaire, d'émettre des paiements à destination de tiers et de comptes bancaires localisés dans les autres pays de la zone SEPA, aux mêmes conditions qu'un paiement local. Il s'agit du principe du compte bancaire unique

Ainsi, si dans sa couverture la plus large, le concept de banque interne était réservé aux plus grands groupes internationaux, les évolutions des organisations et de l'environnement des entreprises devraient, à terme, entraîner le développement de ce mode de centralisation auprès d'une population plus large de corporates.