

La centralisation des processus de trésorerie apporte à l'entreprise productivité et contrôle. Cependant, elle a souvent pour conséquence d'éloigner la trésorerie groupe des filiales, avec des risques de pertes d'informations et de diminution de l'implication des opérationnels dans l'objectif d'optimisation du cash. Mais centralisation et décentralisation sont-elles réellement antinomiques ?

Stef-TFE : une centralisation des échanges bancaires au service de la décentralisation des processus financiers

Le groupe Stef-TFE se définit comme logisticien du froid autour de trois activités, le transport, la prestation logistique et les systèmes d'information.

Par son activité, le groupe a une forte implantation régionale avec plus de cent filiales en France, regroupées administrativement autour de douze centres régionaux. Il est également présent en Espagne, Portugal, Angleterre, Belgique et Italie. Fin 2002, le groupe a lancé un projet appelé EDI Banque. Ce projet était motivé par l'obsolescence des solutions en place. En effet, si les échanges avec les banques étaient déjà dématérialisés au début des années 1990, les solutions techniques ne répondaient plus aux exigences du groupe, particulièrement en terme de sécurité. Par ailleurs, les évolutions technologiques dans le domaine permettaient d'entrevoir des possibilités de gains de productivité significatifs.

Stef-TFE a environ 350 comptes bancaires répartis sur une quinzaine de banques. Ce nombre significatif de banques et de comptes est justifié, d'une part, par la politique de financement et, d'autre part, par la nécessité d'avoir des comptes dédiés par plate-forme logistique.

METTRE EN ŒUVRE UNE MÉTHODE DE PROJET

La première étape a consisté à mettre en oeuvre une méthode de projet garantissant les attentes fonctionnelles (de la direction financière) et techniques (de la direction du système d'information). Pour

ce faire, le groupe a fait appel à Syrtals, société de conseil en maîtrise d'ouvrage, spécialisée dans les domaines du paiement, du Cash Management et du Clearing auprès des grandes entreprises et des banques. La démarche de Syrtals est basée sur l'analyse de la valeur et le croisement des compétences : fonctionnelle, technique, entreprise et banque.

La mission de Syrtals s'est déclinée en trois phases :

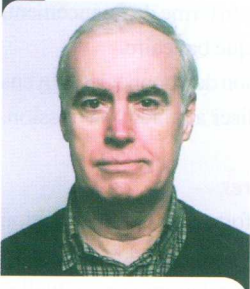
- Dans une première phase d'analyse, elle a accompagné les utilisateurs dans l'identification des enjeux et la définition des objectifs. Une première cible fonctionnelle et de cinématique des flux a été définie à la fin de cette phase.

- Après une validation des enjeux, de l'objectif et de la cible, elle a conduit une étude de faisabilité avec la rédaction d'un cahier des charges et la réalisation d'une consultation des fournisseurs du marché. C'est dans cette phase que les bénéfices, coûts, délais et risques ont été identifiés. Ainsi, à la fin de cette phase, les différentes composantes du projet étaient connues et la solution technique et progiciel validée.

- Dans une dernière phase, elle a accompagné les utilisateurs dans la coordination de projet et dans l'accompagnement à la mise en oeuvre de la solution sur les aspects relations bancaires, paramétrage, recette et formation sur les nouvelles applications métiers.

Dans la conception de la solution, la DSI souhaitait privilégier les technologies d'échanges électroniques déjà en place pour l'activité transport du groupe. Ce prérequis d'urbaniste du système d'information était justifié par la double volonté de valoriser un environnement existant hautement sécurisé pour le cœur de

PAR



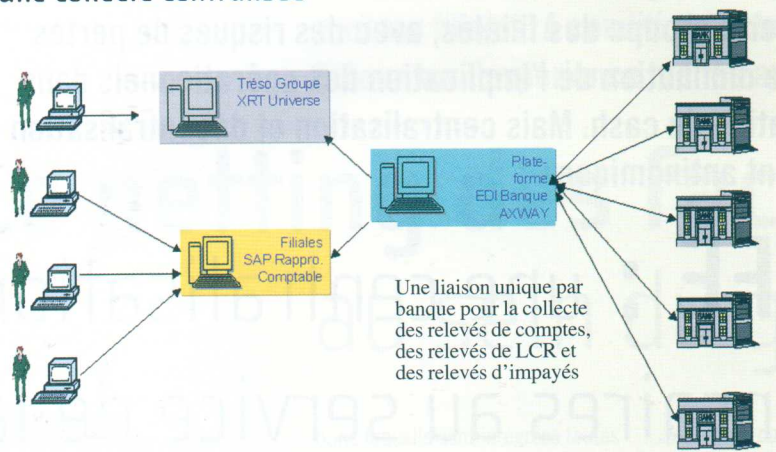
Robert DESCHAMPS
directeur financier, Stef-TFE
(en retraite depuis le 1^{er}
janvier 2004)

PAR



Hervé LORIEUL
consultant associé, Syrtals

Une collecte centralisée



métier du groupe et de réduire les coûts de possession de matériel et de logiciel informatique.

QUELS ENJEUX POUR LE GROUPE STEF-TFE ?

L'étude réalisée en début de projet a permis d'identifier quatre enjeux majeurs.

Productivité

L'architecture de communication mise en œuvre dans les années 1990 était basée sur l'installation de produits de communication dans les différents centres régionaux avec des liens directs entre ces centres et les banques. Ainsi, il y avait une redondance des plates-formes de communication avec les coûts associés en terme de matériel, maintenance et administration.

L'analyse réalisée a permis aussi de constater un niveau disparate d'automatisation des traitements et ceci particulièrement sur le rapprochement bancaire. Si certains centres avaient totalement automatisé le traitement, d'autres étaient restés sur un rapprochement manuel non quotidien.

Par ailleurs, la dématérialisation des flux de virements de trésorerie (zéro papier) donne la possibilité à la trésorerie groupe de développer un Cash Pooling entreprise qui, à la différence d'un Cash Pooling bancaire, est porteur des prévisions.

Sécurité

Au-delà de gains de productivité, la généralisation et l'automatisation du rapprochement bancaire quotidien est un moyen efficace de sécurisation des flux et donc de lutte contre la fraude. Ainsi, dans un tel processus, toute opération comptabilisée sur un compte bancaire est rapprochée et donc contrôlée dès le lendemain matin. En terme de relation EDI (ndlr : échange de données informatisées) avec les banques, le groupe avait mis

en place des liaisons non sécurisées nécessitant des confirmations papiers et ne garantissant pas la non-répudiation des échanges. La mise en œuvre de liaisons EDI sécurisées avec les banques garantissant l'authentification réciproque des partenaires, l'intégrité des données et la non-répudiation réciproque des échanges avec mécanisme de preuve à l'appui, a été identifiée comme un moyen permettant de renforcer la sécurité sur les moyens de paiement tout en optimisant la productivité grâce au zéro papier.

Cependant, la sécurisation de la chaîne des flux de paiement ne peut être efficace que si l'ensemble des maillons sensibles est correctement sécurisé. Ainsi, si une partie du traitement des paiements doit être centralisée, il est important d'assurer aux opérationnels en charge des campagnes de règlement une parfaite traçabilité sur les flux afin qu'ils puissent connaître à tout moment le statut de leur paiement.

Visibilité

A une période où la trésorerie devient de plus en plus un élément de pilotage, il est souvent difficile pour un groupe disposant de nombreuses filiales d'avoir une visibilité sur sa trésorerie à court et moyen terme. Il en est de même pour le contrôle de la bonne application des règles groupe, que ce soit en terme de financement, placement, garantie et politique bancaire.

Ainsi, toute nouvelle application doit donner les moyens à la trésorerie groupe de réaliser au mieux sa mission.

Réduction des frais bancaires

La multiplication des plates-formes de communication et par conséquent des liaisons EDI avec les banques, a eu pour effet de multiplier les relations contractuelles avec les établissements financiers et donc les frais bancaires associés à ces prestations de services.

UN SYSTÈME MUTUALISÉ

L'architecture mise en œuvre pour la collecte de relevés d'informations est basée sur la mise en œuvre d'une fenêtre de connexion unique pour les échanges EDI avec les banques (voir schéma ci-dessus).

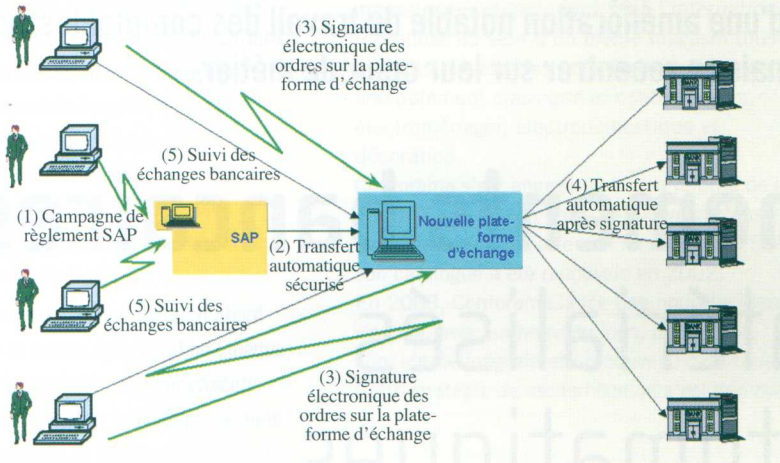
La productivité au service du cash

Cette architecture répond aux enjeux de productivité et de visibilité du groupe.

En centralisant sur un point unique la collecte des relevés, le groupe :

- Remplace les n stations de communication bancaire par une application unique mutualisée ;
- Rationalise les relations avec les banques : une seule liaison EDI par banque ; donc un seul contrat ;

Une fenêtre de connexion unique vers les banques



- Maîtrise et donc automatise et généralise le processus de rapprochement bancaire quotidien.

Mais au-delà de la productivité, cette architecture permet un partage de l'information en provenance des banques. Ainsi, les relevés bancaires sont non seulement mis à disposition des filiales, mais aussi intégrés dans le système de trésorerie du groupe.

Ainsi, la trésorerie groupe a une vue quasi-instantanée sur la trésorerie de ses filiales et par conséquent sur celle du groupe. Par ailleurs, un tel processus permet de vérifier que les règles définies par la direction financière sont bien respectées.

La rationalisation des échanges a nécessité un travail important de cartographie des comptes et des moyens de paiement utilisés ainsi que de formalisation des contrats avec les banques.

La sécurité au service de la productivité

L'architecture mise en place pour les paiements a non seulement pour objectif de sécuriser l'ensemble du processus, mais aussi d'améliorer sa productivité par une mutualisation de l'application EDI sans modifier les limites de responsabilité des acteurs (voir schéma ci-dessus).

Pour la sécurisation de ses échanges EDI avec les banques, Stef-TFE a choisi de mettre en œuvre le protocole de sécurité Etebac5. Ce choix a été motivé par le fait que c'est actuellement le seul protocole sécurisé multibancaire permettant, à partir d'un même dispositif de sécurité, d'envoyer à toutes ses banques des fichiers de paiements.

L'utilisation de la signature électronique et de la carte à puce avec le support de la signature double permet de sécuriser complètement l'émission des paiements

tout en respectant les principes de double validation de l'entreprise.

Une telle application mutualisée avec des signataires répartis sur toute la France est rendue possible par l'apparition de solutions basées sur les technologies Internet permettant à partir d'un client léger de visualiser et signer des fichiers de paiements à distance mais aussi de suivre son statut une fois celui-ci pris en compte par l'application centralisée.

Le passage à la signature électronique nécessite une réflexion sur le processus de signature afin de le dématérialiser dans les meilleures conditions. Ainsi, les règles définies dans le cadre d'un processus papier devront être éventuellement revues. En effet, comme tout passage d'un processus papier à un processus informatique, l'entreprise devra formaliser ses règles de gestion autour de l'acte de signature mais aussi sur la gestion des fondés de pouvoir électronique et des dispositifs de cartes associés.

ETAT D'AVANCEMENT

La mise en œuvre de la partie collecte de relevés bancaires a nécessité six mois. Ce délai est justifié côté utilisateurs par le travail de cartographie des comptes et des flux nécessaire à la refonte du système. Il a par ailleurs permis d'identifier et donc fermer des comptes plus justifiés.

En outre, la volonté de la DSI de privilégier des solutions de communication déjà en place dans le groupe, mais non spécifiques à la fonction finance/trésorerie, a engendré des développements informatiques consommateurs de délais.

Au-delà des objectifs atteints en terme de productivité, sécurité et visibilité, cette première partie du projet est un succès pour la direction financière en terme de gestion du changement. Ainsi, la mutualisation d'une application dans le respect de la décentralisation des processus a été très bien acceptée par les utilisateurs finaux, en partie grâce à des améliorations fonctionnelles.

Sur la partie paiements, le premier site pilote doit être installé dans le courant du premier trimestre 2004. Sur cette partie du projet, l'information puis la formation sont des éléments clés. Ainsi, le passage à la signature électronique est souvent une mini révolution culturelle dans l'entreprise qu'il est important d'appréhender pour la transformer en succès.

Le groupe Stef-TFE est à mi-chemin dans la concrétisation de son objectif de globalisation de la gestion de ses flux financiers sans modifier le périmètre de responsabilité des entités opérationnelles.

Un des défis à venir sera d'étendre cette architecture aux filiales européennes sachant qu'elle a été conçue dans cette optique. ■