



Imaginer le nouveau **cash management**

par *Laurent Rouillac, Syrtals*

Depuis les années 80, le cash management, qui découvrait la gestion en date de valeur, a évolué pour devenir un axe important et structurant de la bonne gestion financière des entreprises.

Dans un premier temps, portée par la révolution de la micro informatique, l'évolution s'est focalisée sur le calcul et l'optimisation du placement des positions disponibles en valeur. Au fil de l'évolution technologique des systèmes d'informations, se sont créés des systèmes hétérogènes, localisés parfois dans des pays différents et utilisant des normes spécifiques, mettant en jeu de multiples acteurs : banques, entreprises, filiales, fournisseurs, sous-traitants. Résultat : des situations souvent complexes et l'émergence de multiples offres de progiciels dédiés aux entreprises et de services proposés par les banques couvrant les paiements des encaissements, du "pooling", du "netting", le suivi plus ou moins temps réel des positions cash.

Au total, les outils ne manquent pas, qui pour faire circuler l'information et en assurer le partage, qui pour prendre les bonnes décisions et les exécuter. Les directions financières des entreprises souhaitent appréhender l'information le plus tôt et de la manière la plus fiable et la plus complète possible. Or, dans les échanges d'informations, l'évolution a été beaucoup plus lente, car le monde se révèle hétérogène et multinational. Il ne permet ni circulation fluide de chaque donnée utile, sa concentration, sa consultation et/ou son exécution dans le cadre de processus contrôlés et sécurisés, n'étant par ailleurs pas faciles.

Les enjeux sont à la mesure des bouleversements technologiques et fonctionnels du début des années 2000. En quelques années est née une débauche d'évolutions technologiques liée à "la bulle Internet", qui a laissé une manne d'outils disponibles sur la logique temps réel et collaborative d'Internet. Cette disponibilité technologique

rend possible ce qui ne l'était pas. Le même type de révolution qui, en vulgarisant l'accès à la puissance de calcul du PC, a vulgarisé la gestion en valeur, permet maintenant de disposer des moyens de faire circuler et de partager à chaque étape l'information de sa source à sa destination finale, de la protéger, de la signer, d'en contrôler la validité syntaxique, de la stocker, dans des délais adaptés aux transactions quand nécessaire comme aux échanges de lots lorsqu'il s'agit de volumes de masse.

Les bouleversements fonctionnels sont portés, quant à eux, par la création de la zone Euro, qui change la façon d'imaginer le cash management, les paiements et les accès au clearing. A ce stade, les banques comme les entreprises n'ont encore réalisé que des évolutions mineures de leurs systèmes d'information, pour traiter la monnaie, revoir la logique de "correspondent banking", entrer dans les mécanismes de centralisation de paiements, d'encaissements. Mais le défi est ouvert : il s'agit de prendre la mesure d'une zone d'échange Européenne à l'intérieur de laquelle, à terme, les systèmes de flux seront compatibles. Ce qui crée une nouvelle donne liée à de multiples facteurs :

- l'enjeu de la baisse des coûts des transactions ;
- l'aptitude à fournir les nouveaux services de demain : traçage d'un paiement de bout en bout en Europe et dans le monde ;
- l'intégration des disparités des flux domestiques pour en rendre l'exécution possible de n'importe quelle localisation ;
- la révision de la relation banque entreprise dans un contexte plus collaboratif, l'un et l'autre acteur utilisant 90 % des mêmes données dans le traitement d'un paiement par exemple.

On voit le gain qu'apporteraient, à ceux capables de les assembler, des offres visant à optimiser le nombre et la qualité d'interventions de l'une et l'autre partie sur ces flux. Les aspects sécurité et les systèmes de communication en eux-mêmes sont disponibles, des technologies telles que celle proposées avec SWIFTNet, sont capables de supporter des refontes complètes de l'architecture du traitement du cash et des flux tant les banques et les entreprises.

Les acteurs des différents pays européens sont confrontés aux mêmes choix et si leurs solutions historiques sont différentes (clearing domestiques, systèmes d'échanges avec les entreprises...) et si les habitudes de marché différent, tous sont proches en termes de niveau d'avancement. ■



Laurent Rouillac