

# CASH MANAGEMENT

## LES DÉFIS DE L'INDUSTRIALISATION

Dossier réalisé par **Annick Masounave**

Les métiers du cash management ont évolué, au cours des dernières années, au rythme des avancées réglementaires. Les différents textes – l'un des derniers en date étant la proposition de règlement de la Commission européenne sur les virements transfrontaliers – amènent les banques comme les entreprises à adapter leurs processus et leurs systèmes. Bien que certains points suscitent encore quelques débats (la mise en application de la norme IFRS 39 et de la notion de *fair value*), la première phase de mise en conformité réglementaire semble aujourd'hui dépassée pour les grands groupes. Elle fait place, peu à peu, à une industrialisation active des infrastructures.

Du côté des clients, les principales préoccupations des entreprises portent sur la centralisation de l'information et des flux (à des fins d'analyse et de rationalisation), mais également la recherche d'une plus grande sécurité dans les échanges.

De même, les entreprises cherchent à se dédouaner des outils d'électronique bancaire. Le développement de SWIFTNet, même s'il est encore timide à l'échelle européenne, doit à terme leur permettre de disposer d'outils plus flexibles, et surtout, de maîtriser leur informatique. Ces projets sont bien sûr menés dans une optique de réduction des coûts, mais sans sacrifier la qualité de service. Selon les conclusions d'une étude réalisée par le cabinet Ernst & Young [1], ce critère est même devenu, pour 35 % des groupes interrogés, le second facteur déterminant dans le choix d'un partenaire bancaire. Bruno Leconte, responsable Cash management et Systèmes chez Total, souligne d'ailleurs que "d'une manière

générale, la qualité de service s'est améliorée, car les banques ont pris conscience qu'au-delà des tarifs pratiqués, leurs clients étaient sensibles à la qualité des services proposés". Quelques bémols, cependant, dans ce tableau, avec notamment, pour l'Association française des trésoriers d'entreprise (AFTE), le constat que sept mois après l'arrêt ministériel autorisant la rémunération des comptes courants, les banques ne semblent pas prêtes, dans l'ensemble, à inclure cet élément dans le cadre de négociations. En outre, les grands groupes se plaignent des difficultés rencontrées dans la concentration des soldes dans la zone euro. Capturer la "manne" des excédents de trésorerie, pour les banques, signifie en effet qu'elles doivent être en mesure d'accompagner leurs clients, aussi bien dans la mise en place d'un *cash pooling* international, que dans la prise en charge de besoins locaux. Cela implique la gestion d'infrastructures et d'équipes importantes, une présence globale. Comment, alors, réussir ce grand écart, en préservant sa rentabilité, sachant que le maintien des taux d'intérêt court terme à un niveau historiquement bas, et la perspective d'un marché européen unique des paiements (SEPA) prive les banques d'une grande partie de leurs marges ?

Soucieux de rester présents sur ce marché, les établissements bancaires ont développé plusieurs approches :

■ **La mise en place de partenariats stratégiques.** En septembre dernier, Citigroup a ainsi annoncé un accord avec Lloyds TSB, aux termes duquel Citigroup utilisera le réseau et l'infrastructure de moyens de paiement domestiques de la 5<sup>e</sup> banque britannique pour répondre aux besoins de ses clients internationaux. En échange, Lloyds aura accès aux systèmes internationaux de Citigroup.

■ **L'externalisation, ou plus exactement la séparation des activités de production et de distribution,** à l'instar de Deutsche Bank, qui a *outsourcé* la gestion des flux domestiques auprès de Postbank.

■ **Enfin, d'autres, tels BNP Paribas, misent sur des services à forte valeur ajoutée,** susceptible d'amener leurs clients à les considérer comme des partenaires incontournables. Signe que la logique d'un marché arrivé à maturité est respectée, dans les banques, le mouvement de concentration n'en est qu'à ses débuts. ■

### SOMMAIRE DU DOSSIER

→ **Rôles et missions du service de cash management**  
Bruno Leconte, Emmanuelle Armatte, p. 28

→ **BNP Paribas, une approche haut de gamme**  
Sylvie Granger et Richard Lopez, p. 30

→ **Citigroup, un géant mondial du cash management**  
Deborah Mur et Nassiera Rida, p. 34

→ **Normes IFRS : quelles conséquences sur le métier de trésorier ?**  
Olivier Drion et Corinne Sanchez, p. 36

→ **La rémunération des comptes courants**  
Olivier Bornecque, p. 38

→ **"L'enjeu de la rémunération des comptes courants est réduit"**  
Guillaume Rousseau, Pierre Bastianelli et Jean-Luc Théron, p. 40

■ **L'externalisation, ou plus exactement la séparation des activités de production et de distribution,** à l'instar de Deutsche Bank, qui a *outsourcé* la gestion des flux domestiques auprès de Postbank.

■ **Enfin, d'autres, tels BNP Paribas, misent sur des services à forte valeur ajoutée,** susceptible d'amener leurs clients à les considérer comme des partenaires incontournables. Signe que la logique d'un marché arrivé à maturité est respectée, dans les banques, le mouvement de concentration n'en est qu'à ses débuts. ■

A. M.

[1] La gestion de trésorerie en France, Panorama 2004.

Photo de couverture  
Quitterie  
de Fommervault

# RÔLES ET MISSIONS DU SERVICE DE CASH MANAGEMENT



**Bruno Leconte**

Direction financière,  
responsable  
Cash management  
et Systèmes



**Emmanuelle Armatte**

Direction financière,  
responsable  
Cash management

Total

Parmi les grands groupes mondiaux, Total a l'une des approches les plus abouties en matière de *cash management*.

Sa gestion des flux, qui a été déclinée en processus précis, est soumise à un suivi de la qualité, ce qui reste une initiative originale dans ce métier.

## INTERVIEW

### ■ Quelles sont les missions dévolues au service Cash management ?

Tout d'abord, il convient de préciser que notre vision du *cash management*, c'est celle de la centralisation du cash. Nous nous occupons de concentrer tous les flux de liquidités et la plupart des risques financiers (taux, change...), les effets se compensent, le net est transféré à la salle des marchés, qui va se retourner quotidiennement sur les marchés financiers pour couvrir la position consolidée du groupe. Il y a une position nette par jour, pour chaque devise, qui est bien entendu très nettement inférieure à la position cumulée de chacune des filiales, d'où l'intérêt de la centralisation.

Nos missions principales sont au nombre de trois :

■ **Le support aux filiales**, dans la gestion quotidienne de la relation bancaire (électronique bancaire, recherche de partenaires dans un pays donné, etc.).

■ **L'accompagnement des filiales**, dans la conduite de projets de moyen terme, tels que leur intégration dans une

centralisation de trésorerie ou la redomiciliation de leurs comptes d'une banque vers une autre.

■ **La gestion d'appels d'offres bancaires** en relation avec les trésoriers d'un ou plusieurs pays, afin de rationaliser la structure de *cash management* dans un périmètre donné, par exemple une zone géographique ou une devise. Chaque appel d'offres implique :

1. la négociation d'un *Service Level Agreement* (SLA) ou contrat de service, pour essayer d'améliorer la qualité de service des banques,
2. la renégociation des conditions bancaires,
3. la mise en place de contrats groupe de *cash management*, en relation et en partenariat avec la direction juridique (DJ).
4. La mise en place d'un *cash pooling* automatique centralisé, de type *Zero Balance Accounts* (ZBA) organisés par devise, à l'exception de la zone euro, où notre importante activité de distribution en Europe, qui génère des besoins en *cash management* locaux, nous contraint à disposer d'un partenaire par pays.

### ■ Sur quels outils vous appuyez-vous ?

Nous sommes en train de mettre en place THEMIS à l'échelle du groupe. Il s'agit d'un outil interne et unique de communication avec les banques basé sur le logiciel CMM de TREMA, et destiné à remplacer les différentes plateformes d'électronique bancaire dont nous disposons à ce jour. Cet outil est accessible aux filiales via l'intranet du groupe. Il leur permet d'effectuer toutes leurs opérations de *cash management*, telles que le chargement, la saisie et la validation des fichiers de paiement, l'envoi des ordres de prélèvement. Toutes ces informations transitent sur notre plateforme centrale, et sont transmises aux établissements bancaires par le réseau SWIFT-Net. De leur côté, les banques envoient les relevés de compte, les fichiers d'impayés, d'anomalie, toujours grâce à SWIFTNet. De la même manière, nous gérons le transfert de ces données vers nos filiales.

À ce jour, nous avons déployé environ 150 entités du



## FOCUS

groupe en France, aux Pays-Bas, en Grande-Bretagne, et en Afrique pour quelques filiales d'exploration-production. Le déploiement devrait s'achever fin 2006 pour les principales filiales du groupe, avec 2 000 utilisateurs connectés.

À terme, nos filiales n'auront plus d'outil d'électronique bancaire "de banque", sauf dans certains cas ciblés (solution de *back-up* en cas de panne de l'outil groupe, ou gestion en temps réel de leur position *intraday*).

### ■ Quels sont les éléments qui ont poussé le groupe à s'orienter vers cette solution ?

L'avantage de cette solution "Web-based", c'est qu'elle est extrêmement légère en termes de déploiement, puisqu'elle ne nécessite pas l'installation d'applications en local.

Outre les gains de productivité induits par l'automatisation et l'intégration du processus, le projet THEMIS doit nous permettre de disposer d'un outil sécurisé, et d'avoir une visibilité sur les flux et les positions du groupe.

Cette visibilité va contribuer à identifier l'ensemble des établissements bancaires partenaires du groupe, à rationaliser ces partenariats, et à négocier les conditions au niveau du groupe, de manière à disposer d'un à trois partenaires par pays.

### ■ De quelle manière travaillez-vous avec vos banques partenaires ?

Nous avons énormément travaillé sur la façon dont nous gérons nos appels d'offre bancaires. La mise en place d'une démarche industrialisée nous a amenés à concevoir un SLA structuré en deux parties :

■ **Un guide de procédures**, décrivant les rôles et responsabilités de la banque mais aussi du groupe Total. Il inclut un guide des contacts, pour des raisons de sécurité : la banque a de cette manière les coordonnées d'interlocuteurs précis dans chaque établissement. Si ces personnes s'absentent, il est indispensable qu'elles communiquent à la banque le nom d'un nouveau correspondant.

■ **Des outils pour mesurer la qualité de service** : nous avons souhaité être en mesure d'évaluer, sur des critères quantitatifs, les performances de nos partenaires bancaires. Il s'agit d'indicateurs simples, ce sont principalement des délais d'exécution sur lesquels les banques se sont engagées pour les traitements, les ouvertures de compte, la disponibilité des outils informatiques par exemple. Si les grandes lignes restent les mêmes, le contrat de service est adapté au cas par cas. Précisons qu'il constitue un des éléments clé de décision dans le cadre d'un appel d'offres.

## L'organisation du cash management

■ Au sein du groupe Total, le service *Cash management* et Systèmes, qui fait partie du département Contrôle et Gestion des flux, est rattaché à la direction financière. Nous travaillons en étroite collaboration avec les directions juridique et fiscale, notamment dans le cadre des appels d'offres bancaires.

Notre centralisation des liquidités est organisée par devise, et par voie de conséquence, nos partenaires le sont également :

■ Pour le dollar US, nous avons monté deux centralisations de trésorerie avec JP Morgan Chase, l'une à New York, l'autre à Londres, afin de dissocier.

■ Pour la livre sterling, les liquidités sont centralisées à Londres, par HSBC. Les comptes en devise de l'ensemble du groupe sont reliés par ZBA à l'établissement centralisateur.

■ Pour ce qui est de l'euro, la question est plus complexe. Le fait que nous

n'ayons pas pu trouver de partenaires couvrant l'ensemble de la zone nous contraint encore aujourd'hui à remonter manuellement les fonds des comptes pré-centralisateurs européens vers notre compte pivot. Nous réfléchissons actuellement à la mise en place d'une structure *overlay* [1] pan-européenne, qui nous permettrait de relier nos centralisations locales de façon automatique.

Par ailleurs, deux appels d'offre sont en cours de réalisation : un premier sur la France, et un deuxième sur l'Europe centrale et orientale.

■ Enfin, notre objectif de moyen terme est de monter des structures de *cash management* et de centralisation de flux en Asie et en Amérique Latine.

[1] Banque capable de procéder à la centralisation de la trésorerie d'un groupe dans plusieurs pays, seule ou en fédérant plusieurs autres banques par le biais de *cash pooling* de type ZBA ou notionnel.

### ■ Quel est votre sentiment sur la qualité de service des banques ?

D'une manière générale, la qualité de service s'est améliorée, car les banques ont pris conscience qu'au-delà des tarifs pratiqués, leurs clients étaient sensibles à la qualité des services proposés.

Notre démarche consistant à décrire précisément nos processus a également fortement contribué à l'amélioration de la qualité de service.

### ■ Ya-t-il un ou des services que vous souhaiteriez avoir à disposition ?

Beaucoup de banques proposent des offres de *multi-banking*, c'est-à-dire des offres permettant d'avoir plusieurs partenaires bancaires, mais elles ne sont pas abouties. Ce que proposent la plupart des banques en se disant "pivot", c'est de faire un virement de trésorerie au moment du *cut-off*, à une heure donnée de la journée. En fonction des banques cette opération est plus ou moins automatisée. Cependant, nous avons des flux après ce *cut-off*. Nous souhaiterions que le virement soit effectué pendant la nuit, après que toutes les opérations aient été passées, et de manière automatisée. La plupart des banques se montrent réticentes à proposer un tel service, bien que ce soit techniquement tout à fait possible. ■

« Nous avons souhaité être en mesure d'évaluer, sur des critères quantitatifs, la qualité de service de nos partenaires bancaires. »

Propos recueillis par Annick Masounave

# BNP PARIBAS, UNE APPROCHE HAUT DE GAMME



Sylvie Granger

Responsable  
Support Client



Richard Lopez

Responsable  
d'équipe  
support client

BNP Paribas  
Cash  
Management

La création du *Cash Customer Service* (CCS) en mars 2001, a été motivée par la volonté de répondre aux besoins des trésoriers des grands groupes de la place, toujours plus attentifs à la qualité de service.

Aux antipodes d'un *call center* préformaté, le *Cash Customer Service* a pour vocation d'apporter un service personnalisé aux clients les plus exigeants.

## INTERVIEW

### ■ Pouvez-vous présenter l'activité et les missions du *Cash Customer Service* ?

Le CCS prend en charge toutes les questions des clients au quotidien, tous leurs besoins d'assistance en matière de flux et de comptes.

Nos missions sont au nombre de trois, il s'agit pour nous de :

**1. Traiter et suivre les demandes de nos clients**, grâce aux équipes du CCS et aux outils d'investigation dont nous disposons (*encadré*). Nous sommes le point d'entrée unique pour nos clients, pour traiter toutes ses demandes, et nous assurons l'interface avec les services

ou entités concernés. Lorsque la résolution du problème n'est pas possible en interne, nous contactons en effet les *back-offices*, ou bien un support spécialisé de second niveau, des experts techniques. Nous pouvons également être amenés à collaborer avec des prestataires de nos clients.

**2. Effectuer un suivi proactif du traitement des flux**, afin d'alerter rapidement en cas d'incident. Les dysfonctionnements peuvent provenir aussi bien de nos systèmes (dans le sens banque/client), avec une panne informatique dans le traitement des chaînes, que de ceux de nos clients (opération mal formatée, rejet sur fichier...). Cette capacité d'alerte s'avère précieuse, par exemple pour les paiements de salaires. Si nous identifions un RIB incorrect dans le fichier, cela permet à nos clients de relancer un virement, ou de trouver une solution, et ce dans des délais assez courts. Cela permet également d'améliorer la qualité des fichiers de nos clients.

**3. Apporter des améliorations de fond aux traitements des flux**, afin que nos clients soient les plus autonomes possible, et qu'ils fassent le moins possible appel à nous. Nous centralisons beaucoup d'informations, venant aussi bien de chez BNP Paribas que de chez nos clients. Nous prenons du temps pour analyser ces données, anticiper les demandes, faire des propositions, c'est notre démarche supplémentaire.

Nous reportons nos actions auprès de nos clients sur la base d'un *reporting* mensuel. Nous détaillons les actions clôturées, et en cours de résolution. Ces *reportings* peuvent être adaptés aux besoins spécifiques d'un client, avec des indicateurs, des données particulières.

### ■ À quels clients ces services sont-ils destinés ?

Nous sommes en relation avec 300 entités, ce qui représente 100 groupes d'affaire environ. Ce sont de grandes entreprises d'envergure internationale (CAC 40 ou assimilées).

50% de la clientèle est composée de clients résidents, principalement des groupes de distribution. Le reste, c'est



de la clientèle internationale, avec des comptes qui peuvent être en France ou sur des sites étrangers, majoritairement européens.

■ **Comment se passe la prise en charge d'un nouveau client ?**

Chaque client est étudié lors de son arrivée au CCS, lui et tous les intervenants que l'on peut avoir. Nous tenons compte, dans cette étude, des types de flux ou de produits qu'il a souscrits. C'est une tâche qui est dévolue à l'un des services support. Nous avons une connaissance solide de sa situation, de son métier. C'est sur cette base que nous formulons notre offre de services.

■ **Est-ce que vous êtes offreurs de services pour les autres banques ?**

Non, ce n'est pas le cas et le sujet n'est pas à l'étude. Ce service est exclusivement destiné aux clients de BNP Paribas.

“ Nous avons une connaissance solide de la situation de chacun de nos clients, de leur métier. C'est sur cette base que nous formulons notre offre de services. ”

**ORGANISATION**

**Positionnement du CCS dans le groupe**

■ BNP Paribas a réorganisé à la fois son appareil commercial et ses back-offices dans le cadre de la mise en place de sa “nouvelle approche entreprise”.

Dans cette organisation de la banque de détail, le réseau a été recentré sur des activités commerciales. L'activité entreprises et l'activité particuliers ont été dissociées, la première étant assurée par des centres d'affaires, afin de regrouper des experts métiers et d'apporter ainsi un service plus efficace.

L'ensemble des back-offices a été rattaché à une direction unique (OAD). La même logique de séparation a été respectée au niveau des fonctions centrales. Le cash management (LACM, pour “ligne d'activité cash management”) est une des lignes d'activité du groupe. Le CCS ayant vocation de servir le développement commercial de cette activité, il lui est directement rattaché. Le service de call center classique dépend, lui, de la branche “Organisation” du groupe.

**RB**

REVUE BANQUE LA LIBRAIRIE

Venez découvrir le nouvel espace dédié aux professionnels de la banque et de la finance

**LA LIBRAIRIE**  
DE LA BANQUE ET DE LA FINANCE

18, rue La Fayette, 75009 Paris

FISCALITÉ COMPTABILITÉ DROIT ASSURANCE BANQUE ENTREPRISE PUB MARKETING  
ÉCONOMIE RESSOURCES HUMAINES BOURSE MARCHÉS FINANCIERS

La Librairie de la banque et de la finance met à votre disposition un nouvel espace plus convivial. Situé au cœur du IX<sup>e</sup> arrondissement de Paris, il vous permettra de découvrir les ouvrages, véritables outils de travail, indispensables, à l'exercice de votre profession.

18, rue La Fayette, 75009 Paris Tél. : 01 48 00 54 09 Fax : 01 47 70 31 67 Lun-Jeu de 9 h à 18 h, Ven de 9 h à 17 h - librairie@revue-banque.fr

## MÉTIER

## LE CCS AU QUOTIDIEN



Le plateau du CCS.

**Les clients du CCS nous contactent selon trois canaux :**

- à 70%, par mail ;
- à 30%, par téléphone ou plus rarement par fax.

Le service fonctionne de 8 heures à 18 h 30, 5 j/7 et est organisé de manière à garantir une continuité de service.

Tout client dispose d'un identifiant, qui permet de router sa demande vers son analyste flux clientèle (AFC) désigné. Ce dernier est épaulé par un *alternate*, qui peut le remplacer en cas d'absence. D'une manière générale, toute l'équipe est polyvalente, car les autorisations sont partagées au niveau du plateau.

**Le poste de travail de chaque analyste est composé de trois écrans :**

- Le premier donne accès aux différents outils d'investigation ;
- Le second permet de visualiser le profil du client, et l'historique de la relation ;
- Le troisième est relié à l'environnement de travail du client.

**■ Comment les équipes du CCS sont-elles organisées ?**

Le CCS comprend environ 50 analystes flux clientèle (AFC) :

- 40% sont issus des centres d'affaires et *back-offices*
- 40% sont issus d'autres entités du groupe
- 20% ont été recrutés à l'extérieur.

Les analystes sont regroupés par équipes de six à sept personnes, chacun gérant entre un et dix clients.

Des équipes de moyens viennent en support des AFC, elles emploient une vingtaine de personnes :

- une maîtrise d'ouvrage, qui assure la gestion et l'expertise sur les outils de *Customer Relationship Management* (CRM) et d'investigation, ainsi qu'un support de 2<sup>e</sup> niveau.
- une cellule "études", qui analyse le contexte client avant toute prise en charge par le CCS.

■ une équipe d'organisation, en charge du suivi des tableaux de bord et du *reporting*. Nous avons également la chance d'être dotés d'une formatrice dédiée au CCS.

**■ De quels outils disposez-vous ?**

Principalement, d'un outil de CRM, appelé MELCHIOR, et composé de plusieurs "briques" issues du marché, et que nous avons personnalisées : Vocalcom, pour la partie téléphonie, et Applix, pour la gestion de données. Dans le cadre de nos travaux d'investigation, nous avons également accès à différents outils de BNP Paribas, ainsi qu'à l'environnement de travail de nos clients.

**■ Comment évaluez-vous la qualité de vos services ?**

Chaque client est interrogé une fois par an au téléphone par un cabinet extérieur. Il s'agit d'un schéma d'enquête bien spécifique, qui nous permet d'avoir un supplément de retours sur la perception de nos clients. L'impact de cette étude va bien au-delà de notre service, puisqu'au travers de la relation avec le CCS, c'est l'ensemble de la relation avec BNP Paribas qui est jugée.

Le CCS est certifié ISO 9001, cette évaluation donne lieu à une notation. L'objectif que nous nous sommes fixé est de 16/20. Nous l'avons jusqu'alors dépassé.

**■ Quelles sont vos perspectives de développement ?**

Nous accompagnons le développement commercial de la "ligne d'activité cash management" (LACM) de BNP Paribas, qui a pour mission de développer l'offre de *cash management* à un niveau européen. Une banque ne peut pas avoir des ambitions européennes si elle n'est pas très forte sur son marché domestique, d'où cet équilibre à 50/50 entre des très gros clients domestiques et de la clientèle internationale.

De notre côté, nous devons nous adapter aux évolutions qui pourront découler du développement de la ligne d'activité, que ce soit en termes de produits (par exemple, nous venons de lancer un nouveau produit, Connexis, qui a une vocation internationale), mais également si l'entreprise s'organise différemment, avec peut-être des *back-offices* qui seraient communs aux différents sites étrangers.

Cela ne devrait pas, pour nous, se traduire par une multiplication d'antennes, la centralisation reste un élément clé de notre offre, mais plutôt par une évolution de nos outils et de notre organisation. ■

Propos recueillis par Annick Masounave

# CITIGROUP, UN GÉANT MONDIAL DU CASH MANAGEMENT



**Deborah Mur**

Director, Corporate  
Banking, Global  
Transaction Services

Alors que certaines banques songent à se retirer de ce marché, le jugeant peu rentable, Citigroup a choisi de renforcer son positionnement, en proposant son expertise aux institutions financières.



**Nassiera Rida**

Vice President,  
Global Transaction  
Services

**Citigroup**

## INTERVIEW

### ■ Pouvez-vous présenter le département Global Transaction Services (GTS)?

Citigroup compte quatre divisions : *Global Consumer Group*, *Corporate and Investment Banking*, *Global Wealth Management*, et *Global Investment Management*. Au sein de la division *Corporate and Investment Banking*, GTS constitue une des activités phares de Citigroup, et l'une des plus anciennes, elle fait d'ailleurs partie des neuf lignes métiers reportées. Le groupe mise beaucoup sur le développement de cette offre : en 2004, par exemple, GTS a finalisé l'acquisition des activités de services nationaux de conservation et de compensation de titres d'ABN Amro sur huit marchés européens et asiatiques, notamment aux Pays-Bas.

### ■ En quoi consiste l'offre du département GTS?

Notre offre couvre quatre domaines d'activité au niveau mondial :

- Cash management
- Securities services (custody, clearing)
- Trade services and finance
- Funds administration (Cette dernière activité n'est pas couverte sur le territoire français).

### ■ Sur quelles infrastructures vous appuyez-vous?

Avec des succursales présentes dans 106 pays, nous disposons du premier réseau au monde. Ce réseau a été constitué par croissance organique, ce qui signifie que nos infrastructures sont totalement intégrées. Notre force consiste à assurer des technologies et un niveau de service homogènes dans l'ensemble du groupe.

Nous avons développé un certain nombre d'applications en matière d'électronique bancaire, dont la plus connue est CitiDirect Online Banking, une plateforme multiproduit qui permet de gérer des positions de cash, de trade et de titres, via une interface Web.

Notre présence historique sur ce secteur, et notre implantation internationale nous permettent aujourd'hui de disposer de la taille critique nécessaire pour proposer une gamme complète de services à nos clients.

### ■ Vos clients, qui sont-ils?

Notre offre est destinée aux principaux groupes mondiaux : CAC40, FT100, Fortune 500... En France, nous comptons 75 groupes français internationaux, ainsi que les filiales des quelque 2 000 clients du groupe. Au total ce sont 600 clients qui sont gérés par nos équipes, pour

## RÉSULTATS

### L'activité GTS en quelques chiffres

■ Citigroup est, avec plus de 1 000 milliards de dollars US par jour, l'établissement bancaire par lequel transitent le plus de flux de paiements. En 2004 la division *Global Transaction Services* a enregistré une augmentation de son bénéfice net de 40%, à 1,04 milliard de dollars, et a accru ses recettes de 13% à plus de 4 milliards de dollars. Elle compte 6 000 collaborateurs dans le monde entier. Le classement *EuroMoney* 2005 a consacré Citigroup comme la première banque dans le monde en matière de *cash management*, devant JP Morgan Chase et HSBC.



couvrir leurs besoins dans le monde entier. Dans cette population, on retrouve autant d'institutions financières que de grandes entreprises.

#### ■ Quelles sont les tendances que vous avez pu constater, concernant l'évolution de leurs besoins ?

Même si les conditions tarifaires constituent toujours le cœur des négociations, la qualité de service est devenue un élément clé de décision dans le cadre des procédures d'appel d'offres. Conscients de cela, nous proposons des *Service Level Agreements* (SLA) depuis plusieurs années. Nous rencontrons nos clients de façon très régulière, en présence des seniors de l'équipe, afin de faire un point sur l'adéquation et la qualité de nos services. Afin de participer aux réflexions de la profession, et de faire partager notre savoir-faire, nous collaborons également aux travaux de l'Association française des trésoriers d'entreprise (AFTE).

#### ■ Quels sont les projets de GTS pour la France ?

Nous disposons d'un vaste réseau à l'international, mais nous souhaiterions pouvoir accompagner nos clients localement. Pour cela, nous recherchons des partenaires, en France et plus généralement en Europe de l'Ouest, susceptibles de nous fournir un accès à leur réseau. Nous avons d'ores et déjà noué des accords avec la Lloyds au Royaume-Uni, la Caixa en Espagne et au Portugal. Nous recherchons deux à trois partenaires en Allemagne.

#### ■ Quel est le *business model* que Citigroup compte privilégier pour le développement de cette activité ?

Tout en continuant d'accompagner nos clients entreprises dans leurs besoins de *cash management* internationaux et domestiques, nous nous orientons davantage vers le développement du concept de "marque blanche" à destination des institutions financières (*encadré*). Beaucoup ne disposent pas de la taille critique nécessaire pour rentabiliser les investissements imposés par la réglementation, ou par l'évolution des besoins

« Notre force consiste à assurer des technologies et un niveau de service homogènes dans l'ensemble du groupe. »

## DÉFINITION

### QU'EST-CE QU'UNE "MARQUE BLANCHE" ?

■ Également connu sous le nom de "white labelling", la marque blanche est une solution offerte par une entreprise disposant de produits et/ou de services destinés à être livrés à d'autres entreprises, à leurs couleurs et sous leur propre marque.

L'avantage, pour l'entreprise qui loue son infrastructure ou son expertise, consiste à amortir les investissements consentis grâce à l'élargissement de fait de sa clientèle. Pour l'entreprise qui loue l'infrastructure, l'enjeu consiste à rester présente sur une offre ou un secteur, ou à y entrer rapidement, et donc d'être en mesure de proposer un produit ou un service à ses clients, y compris lorsqu'elle ne dispose pas du volume de clientèle nécessaire pour justifier des investissements d'infrastructure internalisés conséquents. C'est une stratégie que nombre de sociétés évoluant dans le secteur des "utilities" ont appliquée, qu'il s'agisse de fourniture d'accès Internet, d'énergie, de téléphonie, ou de *home services*.

■ Depuis quelques années, les banques ont entamé une réflexion sur la définition de leur cœur de métier, sur quelles lignes d'activité elles souhaitent rester présentes. Ceci les a amenées à concevoir des *business models* différents, et à envisager d'*outsourcer* certaines branches, notamment dans les domaines de la conservation de titres, ou encore des moyens de paiement. Ceci n'est pas sans poser des questions de sécurité et de confidentialité, il n'est pas question d'externaliser la clientèle, mais seulement les processus.

de leurs clients, toujours plus exigeants. Il s'agit d'une stratégie "gagnant-gagnant" : nous mettons à disposition de nos confrères des moyens, des produits supplémentaires, en retour nous améliorons la rentabilité de nos infrastructures. L'ancien modèle du *correspondent banker* tend à disparaître, pour laisser place à un nouveau type de collaboration, plus riche, fondé sur la mise en commun de moyens. ■

Propos recueillis par Annick Masounave

# NORMES IFRS : QUELLES CONSÉQUENCES SUR LE MÉTIER DE TRÉSORIER ?



**Olivier Drion**

Associé, département  
Corporate Treasury



**Corinne Sanchez**

Senior manager,  
département  
Corporate Treasury

**Ernst & Young**

La norme IAS 39 alimente les débats les plus passionnés notamment sur le respect de la *fair value*. Si ce thème peut impacter le métier des trésoriers, les conséquences sur l'offre bancaire semblent limitées.

**L**e trésorier et son département financement-trésorerie participent activement au déploiement de la stratégie de l'entreprise, notamment en optimisant la gestion des liquidités et des risques financiers. L'application des normes IFRS et plus spécifiquement de la norme IAS 39 a-t-elle changé leurs rôles au sein de l'entreprise ? Si l'évolution de la réglementation comptable n'a bien entendu aucun effet sur les *cash-flows* générés par l'entreprise, qu'en est-il des conséquences sur les politiques de gestion, les produits financiers utilisés et l'organisation du département ?

Au niveau de sa politique de gestion, le choix qui s'offre au trésorier est a priori assez simple puisqu'il se résume à savoir s'il faut ou non couvrir le risque de change, de taux, de matières premières, etc. Jusqu'alors la démonstration que le risque pouvait être réduit ou piloté au travers de l'utilisation d'instruments dérivés suffisait à permettre la comptabilisation de ces derniers en couverture. La norme IAS 39 ayant considérablement renforcé les critères d'éligibilité au traitement dérogatoire de couverture (dont l'obligation de réaliser des tests d'efficacité prospectifs et rétrospectifs), les trésoriers sont "confrontés" dans leurs choix de gestion à l'alternative suivante : **■ Adapter, si nécessaire, leurs stratégies de gestion** de telle sorte que la comptabilité de couverture puisse s'appliquer et ce, au prix d'un suivi et d'une documentation qui

peut se révéler parfois lourde et coûteuse en termes humains et système d'information.

**■ Continuer à couvrir les risques financiers comme avant**, si d'un point de vue économique les opérations font sens et permettent de piloter et réduire les risques de l'entreprise. Dès lors, si la comptabilité de couverture ne trouve pas à s'appliquer l'entreprise doit accepter une certaine volatilité en résultat due à la variation des valeurs de marché des instruments dérivés utilisés. Le trésorier doit donc estimer en fonction de scénarios d'évolution des conditions de marché les impacts potentiels en compte de résultat des opérations "de couverture économique" réalisées, afin de faire avaliser par la direction de l'entreprise les niveaux de risques de variation du compte de résultat.

Sommairement, le choix entre changer les modes de gestion, et appliquer ou non la comptabilité de couverture, consiste à arbitrer entre coût opérationnel d'un traitement de couverture et les possibles impacts sur le compte de résultat.

Au-delà des aspects "formels" liés à l'application de la comptabilité de couverture, et que les entreprises décrivent très souvent, il faut reconnaître que l'application de la norme IAS 39 peut aussi engendrer des effets positifs. En effet, les trésoriers sont en mesure aujourd'hui d'appréhender et de gérer certains risques dont ils n'avaient jusqu'à présent qu'une connaissance et une maîtrise imparfaites. Deux exemples :

**■ La nécessité de recenser les clauses financières incluses dans les contrats commerciaux** a permis de mettre en exergue des dérivés cachés tels que des clauses d'indexation sur l'évolution des cours de change ou du prix des matières premières. Ce recensement a, dans bien des cas, servi à améliorer la mesure des risques et permis de les gérer, soit en modifiant les contrats, soit en couvrant l'exposition correspondante.

**■ De même pour la couverture d'un actif net en devises.** La norme IAS 1 a offert la possibilité de remettre à zéro les écarts de conversion inscrits dans les capitaux propres des entreprises au titre de la consolidation d'entités dans



une monnaie fonctionnelle autre que la devise de consolidation. Le point de “départ” du nouveau calcul des écarts de conversion étant connu de tous, la mesure en est facilitée et par là même la gestion.

## PRODUITS : DE NOUVEAUX CRITÈRES DE CHOIX

Si d’après l’étude Ernst & Young [1], les groupes n’ont globalement pas changé leurs stratégies de gestion tout en privilégiant une comptabilité de couverture, qu’en est-il au niveau des produits utilisés dans le cadre de leur gestion ?

Sur le plan du contrôle interne, un produit ne peut être traité que s’il a été autorisé par la direction et si tous les acteurs de la chaîne le maîtrisent : gestion, traitements administratifs, impacts dans les comptes sociaux et consolidés et reporting vis-à-vis de la direction. La norme IAS 39, conduisant à la comptabilisation d’un grand nombre d’instruments financiers à la valeur de marché (dont les dérivés) et à des modes d’enregistrements différents selon les opérations, a remis en cause la perception que les différents acteurs pouvaient avoir des instruments traités. Toutefois la liste des instruments autorisés a rarement fait l’objet d’une revue à la lumière des enjeux IFRS. Ainsi la valorisation de certains produits (émissions structurées avec ou sans dérivé incorporé) et le traitement comptable associé sont, dans certains cas, fort complexes (consolidation des fonds dédiés), ce qui rend difficile l’anticipation des impacts sur les états financiers.

Dans ce contexte, les organes de direction, confrontés à la volatilité des résultats induite par les opérations de marché, pourraient redéfinir les limites d’intervention et les natures d’instrument encadrant l’activité des trésoriers. Un mouvement pourrait ainsi se dessiner : traiter des instruments simples à des fins de couverture comptable, en traitant séparément la composante complexe qui serait constatée à la juste valeur en résultat. Nous manquons toutefois de recul pour confirmer cette tendance. À ce jour, à titre d’illustration :

L’entreprise qui a besoin de faire appel au marché pour se financer souhaite avant tout deux choses : se financer au meilleur coût et capter la liquidité là où elle se trouve sans prendre de risque. Que le produit proposé par la banque soit “structuré” ou non, c’est l’intérêt économique qui prime et ce sont les acteurs internes de l’entreprise qui doivent s’adapter pour suivre les impacts comptables de telles opérations.

Les entreprises étudient probablement plus longuement qu’avant les conséquences de leur choix de gestion et les produits utilisés (comptabilisation, présentation des états financiers et annexes, incidence sur les reportings et ratios financiers), mais si l’analyse “économique” est bonne et jugée rentable par l’entreprise, alors le produit est traité, tout au plus existe-t-il un différé dans la réalisation.

Au niveau de l’offre de produits, un certain nombre d’ac-

teurs cherche à tirer profit des dispositions de la norme IAS 32, qui permet au sein d’une dette de dissocier et donc de comptabiliser séparément un instrument de dette et un instrument de capitaux propres (ORA, OBSA, OCEANE...). En fonction de la structure du bilan de l’entreprise, de tels produits peuvent s’avérer très intéressants puisqu’ils permettent à la fois d’augmenter les fonds propres et de diminuer la dette, améliorant de fait les ratios financiers auxquels l’entreprise est soumise. De même la classification des titres super-subordonnés en capital selon les normes IFRS peut être obtenue dans certains cas.

## DES DOMAINES D’ATTRIBUTION SUPPLÉMENTAIRES

On comprend donc à ce stade, qu’il n’y a pas eu de grande révolution dans les stratégies de gestion et supports utilisés par les trésoriers pour gérer les risques financiers. En revanche l’organisation interne des départements financement-trésorerie a subi ou va subir une évolution plus marquée.

En effet, le trésorier est encore plus qu’avant un acteur incontournable. Très concrètement que demande-t-on aujourd’hui à un trésorier et à ses équipes ?

■ **De connaître et de mesurer** tous les risques financiers de l’entreprise au niveau consolidé y compris ceux dont il n’avait pas connaissance jusqu’alors tels que les matières premières, les droits à polluer... Il lui faut donc en permanence être à l’écoute des autres départements de l’entreprise, faire preuve de pédagogie, développer ses réseaux internes et ses systèmes d’information.

■ **De maîtriser** le traitement comptable en IFRS de ses opérations pour simuler les impacts sur les états financiers avant de négocier le produit. Le trésorier doit donc de plus en plus avoir un double prisme “gestion-comptabilité”, et parfois fiscal.

■ **D’organiser** la collecte de l’information concernant la documentation des relations de couverture (comprenant l’instrument de couverture, mais aussi l’élément couvert, généralement maîtrisé par la filiale opérationnelle) mais aussi de produire la valeur de marché non seulement des instruments financiers, mais également celle des plans de stocks-options.

■ **De participer** de plus en plus à l’élaboration de la documentation financière de l’entreprise non seulement au travers de la production de chiffres (valeurs de marché notamment), mais aussi d’information qualitative sur la gestion des risques par exemple.

Son rôle va donc bien au-delà de la gestion des risques et des cash-flows car désormais il fait partie prenante de la chaîne de production des états financiers du groupe et de la communication financière, avec une fonction encore accrue de centralisation des informations et de justification des opérations. Ce contexte est favorable à une maîtrise des risques au niveau du groupe, avec une intégration plus fine des filiales, ce qui suscite également l’intérêt des comités d’audit pour lesquels les trésoriers sont de plus en plus sollicités. ■

“ Les organes de direction, confrontés à la volatilité des résultats induite par des opérations de marché, pourraient redéfinir les limites d’intervention et les natures d’instrument encadrant l’activité des trésoriers. ”

[1] Intitulée Passage aux IFRS, les pratiques des grands groupes européens.

**DÉBAT** Depuis le 26 mars 2005, les banques peuvent rémunérer les comptes courants, notamment ceux des entreprises. L'Association française des trésoriers d'entreprise (AFTE) souhaite que les banques intègrent cette

possibilité dans l'éventail de services de leur offre de cash management. Les banques rétorquent que les entreprises ne sont pas demandeuses et préfèrent s'en tenir à l'équilibre actuel des relations banque/entreprise.

## SERVICES BANCAIRES

# LA RÉMUNÉRATION DES COMPTES COURANTS



**Olivier  
Bornecque**

Président  
Association  
française des  
trésoriers  
d'entreprise  
(AFTE)

L'AFTE dresse un bilan des offres de banques, quelques mois après l'arrêté ministériel du 16 mars 2005 qui a entériné de la possibilité de rémunérer les comptes courants.

**L**e 5 octobre 2004, la Cour de justice européenne (CJ) précisait que l'interdiction de rémunération des comptes à vue était contraire à la réglementation européenne, tandis que le 16 mars 2005, un arrêté ministériel annulait tous les textes qui faisaient obstacle à cette rémunération.

L'AFTE, dont les adhérents représentent des entreprises de toutes branches d'activité et de toutes tailles mais majoritairement de grandes entreprises, s'est réjouie de cette décision. Elle va dans un sens que l'AFTE demandait depuis longtemps et qui ouvrait la porte à la prise en compte de cette faculté – qui n'est donc pas un "droit" pour les entreprises, mais qui ne doit en aucun cas être écartée au départ par quelque établissement bancaire que ce soit – dans les négociations d'ensemble qui sont tenues entre chacun des membres et ses partenaires bancaires. Le seul regret de l'AFTE réside dans le fait qu'il ait fallu une action en justice pour qu'une situation qu'elle considérait comme un archaïsme préjudiciable pour l'image de notre pays puisse enfin évoluer. Un peu plus d'un an après la décision de la CJ et six mois après la publication des textes en France, il est intéressant de faire le point sur les offres bancaires, telles qu'elles ont pu être faites à différents membres de l'AFTE, avant de préciser les attentes et les espoirs des trésoriers.

L'offre bancaire n'est pas venue d'elle-même, et la position de départ de trop de (grandes) banques reste encore aujourd'hui une position de refus de principe de cette évolution. Dans un grand groupe, à l'occasion d'un appel d'offres sur des flux au premier semestre de cette année, certaines banques ont préféré se mettre "hors jeu" au départ plutôt que d'envisager, d'étudier, une quelconque forme de rémunération.

Mais, derrière cet exemple, la quasi-totalité des membres de l'AFTE doit constater qu'en pratique, aucune banque n'a fait un premier pas, même pour proposer d'étudier une solution d'ensemble qui pourrait prévoir des conditions pour cette rémunération (solde minimum, solde maximum, modification d'autres conditions dans le cadre d'une négociation globale...).

À ce jour, l'offre peut donc être considérée comme inexistante et il semble que seule une action de la part des entreprises puisse changer cet état de fait.

### LES ATTENTES ET LES ESPOIRS DES TRÉSORIERES

L'analyse doit se décomposer en deux parties : les entreprises qui ont déjà mis en place les moyens pour gérer leur position de manière quotidienne et fine dans le cadre de la non-rémunération – les plus grandes de manière générale mais pas exclusivement – et les autres, qui ne disposent pas des moyens matériels et/ou des hommes ayant les connaissances et le temps nécessaires pour organiser cette gestion.

Pour les grandes entreprises, une constatation : le système de gestion de trésorerie mis en place depuis longtemps lui permet de ne pas laisser de soldes créditeurs – sauf en cas d'erreur ou de mouvement totalement aléatoire – sur les comptes en banque de l'entreprise, la non-rémunération qui prévalait conduisant ces soldes à représenter un coût pour l'entreprise. On peut donc penser que la rémunération des comptes était déjà, de fait, assurée. Dans ces entreprises, généralement, cette demande de rémunération n'est donc pas prioritaire, d'une part parce que les dispo-



sitions sont ainsi prises pour gérer leur trésorerie en fonction de la situation précédente qui était incontournable, et d'autre part parce que l'enjeu reste faible compte tenu du niveau actuel des taux. Tout cela est vrai, mais...

■ Ce système de gestion implique d'une part une organisation qui peut être lourde avec la mise en place de moyens humains et matériels qui ont un coût qui pourrait être éliminé ou réduit. Il entraîne d'autre part automatiquement la réalisation d'un certain nombre d'opérations de virements de trésorerie qu'il y a lieu de préparer, d'envoyer à la banque après signature, de comptabiliser, de vérifier, et d'intégrer dans la logique des rapprochements bancaires de l'entreprise. Autant de tâches difficilement chiffrables, mais forcément coûteuses même dans le cas où la banque ne facture pas le virement.

■ Un des freins au *cash pooling* notionnel [1] pour des groupes en France tenait au fait que la compensation de soldes débiteurs chez certaines sociétés par les soldes créditeurs d'autres sociétés pouvait être assimilée à une rémunération desdits soldes excédentaires, et donc se révéler en contradiction avec la réglementation. L'arrêté du 16 mars rend cette analyse sans objet, et plus rien n'empêche un tel montage dans notre pays. Il y a là une réserve d'économie par une réduction du nombre de virements et par une simplification de la gestion quotidienne.

■ Lorsque des opérations de régularisation sont effectuées par les banques, l'entreprise peut se voir appliquer des valeurs rétroactives. La non-rémunération des soldes créditeurs ainsi générés oblige entreprises et banques à trouver des solutions manuelles, plus ou moins faciles à mettre en œuvre, pour compenser ce manque à gagner.

■ Et qui peut dire à quel niveau seront les taux dans un délai de deux ou trois ans ? Un élément qui peut être considéré comme non significatif à ce jour pourrait rapidement prendre plus d'importance. Voir la BCE faire passer ses taux du 2 % actuel à 3 %, une hypothèse qui n'a rien d'irréaliste à quelques années d'horizon, aura pour effet immédiat d'augmenter de 50 % l'enjeu lié à cette rémunération/non-rémunération. Il est important d'en être conscient et de se préparer à agir en conséquence.

Pour toutes les entreprises – généralement moins importantes en termes de taille – qui n'ont pas les moyens humains ou financiers et/ou les connaissances nécessaires pour avoir mis en place une telle organisation, cette absence d'offre de la part des banques va se traduire sous forme d'un manque à gagner (qui est d'ailleurs un produit pour les banques) dont on peut se demander s'il est conforme à l'esprit de la nouvelle réglementation qui vient d'être mise en œuvre.

L'AFTE connaît moins ces entreprises, mais ne peut que les inciter à se poser la question de la valorisation de ce manque à gagner et des mesures qu'il y aurait lieu de prendre, soit en interne en créant une cellule trésorerie

leur permettant d'optimiser ce poste, soit dans le cadre des négociations qu'elles ont plus ou moins régulièrement avec leurs partenaires bancaires.

Il semble en effet qu'à terme, lorsque petit à petit la rémunération des comptes à vue se sera généralisée, toutes les entreprises ne pourront qu'apprécier que ces mêmes banquiers leur aient fait part des possibilités qui étaient ouvertes et des conséquences que cela pourrait avoir aussi bien en termes de gestion quotidienne qu'en termes de tarification. Et la remarque sur l'impact de l'évolution des taux en Europe reste valable.

*“À ce jour, l'offre peut donc être considérée comme inexistante, et il semble que seule une action de la part des entreprises puisse changer cet état de fait.”*

### DE NOUVELLES BASES DE NÉGOCIATION À TROUVER

Pour les entreprises qui avaient déjà mis en place leur gestion de trésorerie, l'enjeu est dans la réduction de leurs coûts de fonctionnement par la réduction du nombre d'opérations et par la simplification et donc la sécurisation. Pour les autres, l'enjeu est clairement directement lié au poste de produits financiers, et l'actuel apparent refus des banques de prendre en compte les possibilités ouvertes par la nouvelle réglementation ne peut que les pénaliser.

■ Pour la majorité des membres de l'AFTE, pour lesquels les entreprises font partie de la première catégorie citée ci-dessus, un équilibre s'était trouvé depuis longtemps dans les relations banques – entreprises, qui prenait en compte le fait qu'il n'y avait pas de rémunération. Un nouvel élément est venu modifier les règles du jeu, et il faudra retrouver le nouveau point d'équilibre, compte tenu de l'évolution de ces règles. Il y aura obligatoirement des ajustements à réaliser dans le cadre des relations bilatérales entre l'entreprise et chacune de ses banques.

■ Mais entendre une banque poser comme principe de départ d'une négociation, voire d'un appel d'offres, qu'il n'y aura pas de rémunération des comptes à vue de l'entreprise n'est pas plus acceptable pour cette dernière qu'il ne serait raisonnable pour l'entreprise de vouloir poser comme condition préalable que son compte créditeur doit être rémunéré à EONIA + x % à compter du premier euro, et ce quel que soit le solde.

■ De même, écarter toute éventualité d'organisation de *cash pooling* notionnel semble une position d'arrière-garde, alors qu'il serait préférable de regarder vers l'avenir, et d'éviter que les groupes soient tentés de délocaliser leur trésorerie, ou que seules des banques étrangères offrent un jour cette possibilité.

■ Une juste rémunération, bien sûr indexée sur l'EONIA, qui donnera la possibilité à chacun de réduire le nombre d'opérations d'un montant unitaire trop faible à gérer doit rapidement faire partie de l'offre bancaire pour en arriver à ne traiter que les opérations significatives, intéressantes, sans laisser apparaître de soldes trop importants sur les comptes à vue. Cela reste la solution qui permettra, dans le cadre d'une négociation globale, à la banque et à l'entreprise de jouer “gagnant-gagnant”. ■

[1] Gestion centralisée au jour le jour des soldes bancaires sans transfert de fonds (le plus souvent au travers d'échelles d'intérêts fusionnées et compensées).

# “L'ENJEU DE LA RÉMUNÉRATION DES COMPTES COURANTS EST RÉDUIT”

## Guillaume Rousseau

Directeur des Marchés des Entreprises, des collectivités locales et des professionnelles

## Pierre Bastianelli

Directeur du Marché des Entreprises

## Jean-Luc Théron

Directeur Marketing et Développement du Cedicam

Crédit Agricole SA

La rémunération des comptes d'entreprises est, selon le Crédit Agricole, un sujet très symbolique, mais dont la portée économique et financière reste limitée. Le vrai enjeu serait plutôt de proposer des solutions de placement de trésorerie adaptées en fonction de la durée.

### INTERVIEW

#### ■ Pourquoi le Crédit Agricole, comme de nombreuses autres banques françaises, n'a-t-il pas lancé d'offres de comptes rémunérés auprès des entreprises ?

La première remarque que l'on peut faire est que, dans le domaine de l'entreprise, le sujet est peu d'actualité. Nous avons fait le tour des caisses régionales, pour détecter dans quelles entreprises, ou quels secteurs, était demandée la rémunération des comptes, nous n'avons trouvé que trois exemples précis en tout et pour tout.

#### ■ Pourtant l'AFTE, en demandant cette rémunération, affirme se faire l'écho de ses adhérents...

C'est un sujet très symbolique, mais l'enjeu économique est réduit. En premier lieu, la rémunération des comptes est faible quels que soient les différents pays d'Europe où elle se pratique. Aujourd'hui, si le système allemand, souvent mis en avant, était appliqué aux entreprises françaises, la grande majorité y perdrait par rapport au système actuel.

Ensuite cet enjeu entre dans une relation globale banque/entreprise : dans l'équilibre de cette relation, la rémunération des comptes jouerait sur un pourcentage marginal des coûts des crédits, des services et de l'ensemble des prestations assurées. Quand les entreprises, grandes ou petites, examinent leurs soldes à vue, elles comprennent très vite que ce n'est pas un sujet important. Nous constatons que la levée de l'obstacle réglementaire à la rémunération des comptes n'a pas changé l'équilibre global de nos relations avec les clients entreprises : cela prouve que cet équilibre se justifiait sur le plan économique et que la situation n'était pas bloquée par des arguments juridiques. Rappelons également que la contrepartie de l'absence de rémunération est la gratuité des chèques.

#### ■ Une offre de compte rémunéré n'apporterait-elle pas des simplifications et un certain confort dans les tâches des trésoriers d'entreprise ?

Les grandes entreprises placent leurs excédents au jour le jour en SICAV de trésorerie rémunérées sur la base de l'EONIA, et, quand elles ont un peu plus de visibilité, sur des supports plutôt mieux rémunérés. Je ne crois pas qu'une grande entreprise se prive d'un EONIA + 2 et accepte un taux qui se situe entre 0,5 et 1,5% pour avoir plus de facilité de gestion.

#### ■ Ne serait-ce pas également un moyen d'inciter certaines entreprises à rapatrier des soldes aujourd'hui délocalisés sur des comptes en devises rémunérés ?

Je ne crois pas qu'il y ait beaucoup de grandes entreprises qui soient parties à l'étranger ouvrir des comptes de non-résidents pour être rémunérées. Quand les entreprises vont à l'étranger gérer leurs soldes de trésorerie, c'est parce que fiscalement, il est plus intéressant de faire des gains financiers dans d'autres filiales. L'enjeu n'est pas celui de la rémunération des comptes courants, mais celui de savoir où il faut emprunter et où il faut placer.



Le vrai enjeu des banques pour bâtir une relation équilibrée et durable avec leurs clients entreprises est de proposer des solutions de placement adaptées en fonction de la durée pas de rémunérer les comptes.

■ **La rémunération des comptes courants ne se justifierait-elle cependant pas pour les PME, voire les TPE?**

Certaines petites entreprises n'ont certes pas les moyens d'avoir des systèmes de trésorerie très sophistiqués, et elles peuvent de ce fait trouver un intérêt à la rémunération des comptes courants. Mais l'enjeu porte alors sur des encours limités : avec une rémunération de 1 à 1,5%, le gain annuel se situerait probablement entre 100 et 300 euros. Beaucoup de PME et TPE préfèrent avoir des taux de crédit raisonnables, des services adaptés et si elles ont de la trésorerie à placer, de bons conseils. Sur cette clientèle, nous privilégions une stratégie durable de conseil et d'accompagnement, plutôt que faire symboliquement un geste qui ne représente pas un gros enjeu financier, ni pour l'entreprise ni pour nous.

■ **Quelle est l'offre de cash management du Crédit Agricole?**

L'offre du Crédit Agricole est assez semblable à celle de ses grands concurrents. Nous avons non seulement des solutions de reporting simple pour les entreprises qui souhaitent uniquement centraliser l'intégralité des opérations réalisées sur les comptes de leurs filiales ou succursales françaises et étrangères, et d'autre part des solutions plus sophistiquées de cash pooling notionnel, avec fusion d'échelles d'intérêts, voire directement de rapatriement des fonds d'un compte à un autre, qu'il soit en France ou à l'étranger.

“ L'avantage compétitif basé sur du marketing viral, à savoir le déploiement d'une solution propriétaire permettant d'irradier l'intégralité des filiales dans le monde entier, s'estompe. ”

■ **Certains de vos concurrents, notamment anglo-saxons, reprochent aux banques françaises des offres de services trop hexagonales?**

Le monde du cash management évolue rapidement : il passe aujourd'hui de systèmes et logiciels de trésorerie assez propriétaires vers des systèmes plus ouverts liés notamment à des solutions Internet, avec des calculateurs électroniques un peu plus sophistiqués. À cela s'ajoute la standardisation des échanges qui fait que dans quelques années, une grande entreprise pourra s'affranchir un peu plus encore des systèmes propriétaires des grands acteurs du cash management d'aujourd'hui. Ainsi l'avantage compétitif basé sur du marketing viral, à savoir le déploiement d'une solution propriétaire permettant d'irradier l'intégralité des filiales dans le monde entier, s'estompe. Cela devrait un peu tempérer le discours de certains grands acteurs du cash management.

■ **L'accès direct des entreprises au réseau SWIFT suscite-t-il des craintes d'une désintermédiation accrue de la relation banque/entreprise?**

Il s'agit plutôt d'un exemple de coopération banque-entreprise. Les grandes entreprises développent en interne des usines de paiement qu'elles souhaitent interfacer le plus facilement possible avec celles des banques. La connexion directe vers le réseau SWIFTNet est une opportunité pour les banques de proposer des solutions plus ouvertes et d'avoir une relation avec les grandes entreprises sur un mode un peu plus partenarial. SWIFT reste une coopération détenue par les banques et qui s'ouvre ainsi d'une façon assez intelligente. ■

Propos recueillis par Elisabeth Coulomb et Annick Masounave

## POUR EN SAVOIR PLUS

### BIBLIOGRAPHIE

■ **Gestion de trésorerie**

Annie Bellier Delienne, Sarun Khath, Economica, 2005.

■ **Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme**

Jack Forget, éditions d'organisation, 2005

■ **La Gestion de trésorerie**

Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, Dunod, 2004.

■ **Essentials of Managing Treasury**

Karen A. Horcher, John Wiley & Sons, à paraître en novembre 2005.

■ **Creative Cash Flow Reporting And Analysis: uncovering Sustainable Financial Performance**

Charles W. Mulford, Eugene E. Comiskey, John Wiley & Sons, 2005

■ **Liquidity Risk: Managing Asset and Funding Risks**

Erik Banks, Palgrave MacMillan, 2005.

### LIENS UTILES

■ **Association française des trésoriers d'entreprise (AFTE) :**

[www.afte.com](http://www.afte.com)

■ **European Association of Corporate Treasurers (EACT) :**

[www.eact-group.com](http://www.eact-group.com)

■ **Association du Forex et des Trésoriers de Banque (AFTB) :**

[www.acifrance.net](http://www.acifrance.net)



À voir aussi le prochain dossier de Banque

Stratégie

n° 231 à paraître

le 16 novembre

2005, incluant

le thème de ce dossier.