

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 bancaire.

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