

Rénover l'offre de *cash management* international

Olivier Coffre
Consultant
SG2 Conseil



L'Union monétaire et les enjeux qui lui sont associés risquent de frapper d'obsolescence l'offre actuelle de *cash management* international. Les banques françaises peuvent utiliser leurs atouts pour faire évoluer leur offre.

Peu de banques françaises disposent d'une véritable offre de *cash management* international. Pour se convaincre de la menace qui pèse sur elles, il suffit d'analyser deux produits phares : les virements transfrontaliers, ou transferts, et la centralisation de trésorerie.

Les **transferts étrangers** semblent avoir été oubliés par le marketing bancaire, qu'il s'agisse du retard en matière d'offre produit ou de la politique de prix. Il a fallu que la Commission européenne, en 1990, émette des recommandations pour que les banques créent un nouveau produit, le virement européen, doté d'une tarification simple, et ciblé sur le marché des particuliers.

A la décharge des responsables produits, les transferts ne représentent qu'un peu moins d'un pour mille des opérations scripturales domestiques. Mais dans le domaine de l'entreprise, comment expliquer qu'au catalogue de nombre de banques, l'ordre télétransmis soit facturé au prix de l'ordre papier ? Comment accepter que les fraudes et les erreurs demeurent réglées de gré à gré entre la banque et son client ?

Sur le plan tarifaire, ce sont encore les instances européennes qui ont dû exprimer leur souhait de voir les prix baisser pour banaliser le virement international et, ainsi, combler son retard par rapport au virement domes-

tique. Certes, il subsistera toujours un écart de prix incompressible, justifié par la faiblesse des volumes, le coût des télécommunications internationales, l'existence de réglementations différentes entre pays, l'absence d'automatisation de bout en bout.

La baisse du prix des transferts est inévitable

Le prix plancher est-il atteint ? D'après une enquête de TMO auprès de 163 banques françaises, le prix des opérations avec l'étranger n'a ni augmenté ni baissé en 1996. Cette stabilité peut-elle perdurer ? La réponse est non : à service égal, la baisse du prix des transferts est non seulement souhaitable pour réaliser l'Europe, mais indispensable et inéluctable à court terme.

Actuellement, environ 5 % des transferts sont télétransmis. Ce taux est très faible, parce que la dématérialisation interbancaire est récente : le standard du CFONB a été adopté en février 1995, avec une mise en application en avril 1996, et la norme Etebac 5-Edi est encore limitée à moins de 200 grandes entreprises. Là aussi, il est regrettable que les banques et les éditeurs de logiciels aient investi dans deux normes franco-françaises, alors que l'Union monétaire était en marche. En sus, les chargés d'affaires

entreprises et les technico-commerciaux des banques n'ont pas vraiment assuré la promotion de la télétransmission des transferts, sachant que les ordres télétransmis étaient, dans bien des cas, édités puis traités manuellement dans les services administratifs.

Les applications informatiques ont maintenant progressé ; la ressaisie des transferts par le service administratif de la banque se limite désormais aux anomalies. Plus rien n'empêche donc une progression rapide de la transmission des ordres, sinon une politique tarifaire mal adaptée.

Certaines grilles tarifaires affichent une différence de prix entre ordres papier et ordres télétransmis, pour récompenser l'effort que fait l'entreprise en dématérialisant ses ordres au travers d'un investissement logiciel. Cette dématérialisation rend également plus difficile la fraude. Elle constitue le point de départ d'une amélioration du service au client que la banque a donc intérêt à envisager.

Un délai maximal de six jours pour le virement européen

Il existe enfin un autre motif pour que le prix des transferts baisse. L'usage de l'**Iban** (encadré), récemment normalisé par le Comité européen de normalisation bancaire (CENB),

L'Iban, une norme applicable dès aujourd'hui

Avec l'«International bank account number», Iban ou identifiant international de compte bancaire, les banques vont pouvoir automatiser la correspondance bancaire pour les opérations dans la monnaie du pays bénéficiaire. L'Iban se compose :	maximum) correspondant à l'identifiant du compte.	L'enveloppe internationale a suffi. C'était sans doute la meilleure façon d'avancer ; en effet, aussi surprenant que cela puisse paraître en France où le RIB est particulièrement répandu, peu de pays ont normalisé le numéro de compte de façon homogène.
• du code pays sur deux lettres ;	Exemple Soit le RIB : 20051 01005 0500013M026 06 ; L'Iban électronique est : FR1420051010050500013 M02606 d'un seul tenant ; L'Iban sur papier est : IBAN FR14 2005 1010 0505 0001 3M02 606,	La norme internationale n'imposant pas une séparation en bloc de quatre caractères, la norme européenne EBS 204 est compatible Iso (norme 13616).
• d'une clé de contrôle sur deux chiffres, calculée par un «modulo 97», qui permet une saisie contrôlée ;	Dans le cadre de la normalisation européenne initiée en grande partie par la France, le CENB n'a pas eu besoin de normaliser les identifiants nationaux.	
• d'un compte bancaire de base (30 caractères		

ouvre de belles perspectives à une dématérialisation de bout en bout de l'ordre. Encore faudrait-il que les banques en assurent la promotion. Mais combien diffusent ce RIB international à leurs clients ?

Au phénomène de baisse des prix (engagé par quelques banques), s'ajoute une réglementation désormais plus claire sur la responsabilité des acteurs, les exigences minimales de délais et de risques. En effet, une directive européenne du 22 novembre 1996 :

- identifie les responsabilités de la banque du donneur d'ordre et de la banque du bénéficiaire ;
- précise les informations à porter à la connaissance du donneur d'ordre et du bénéficiaire ;
- définit pour les ordres inférieurs à 50 000 écus (soit 97 % des transactions) un délai par défaut de six jours ouvrés entre l'envoi de l'ordre et la réception des fonds entre pays européens ;
- esquisse des sanctions en cas de non-respect des nouvelles règles du jeu. Cette directive entrera en vigueur mi-1999. Elle est particulièrement importante par son exigence de délai par défaut de six jours, qui devient de fait un standard international. Si ce délai peut être facilement respecté par la majeure partie des établissements français entre la France et la plupart des pays dotés d'une infrastructure moderne, il pose problème pour d'autres, par exemple, la Grèce.

Dernière exigence réglementaire, l'Institut monétaire européen, par les

normes Lamfalussy, a préconisé des systèmes de règlements limitant le risque de faillites en chaîne. Le futur réseau Target, qui permettra dès 1999 l'envoi d'ordres de gros montants à travers le point d'accès TBF en France, respecte cette norme au sens le plus strict ; système brut, il impose que la banque donneur d'ordre apporte une garantie égale au montant du transfert. Toutefois, très sécurisé, il devient vite très coûteux en collatéral. C'est pourquoi l'Association bancaire pour l'écu (ABE) évolue vers un système à règlement net, plus économique d'environ 70 % en collatéral qu'un système brut. Mais tous deux restent plus onéreux que le traditionnel *correspondent banking*...

Une segmentation de l'offre s'impose

Que faire, face à ces contraintes de prix, à l'émergence de standards de qualité, à des coûts et des investissements croissants ? Est-il possible de construire de nouvelles offres rentables ?

Avoir une stratégie est une condition de la réussite : les banques savent qu'elles ne pourront pas tout faire dans un métier, le *cash management* international, gourmand en capitaux. Donner la parole aux responsables marketing, dans un domaine jugé technique et jusque-là réservé aux hommes de l'art, est une deuxième priorité.

La segmentation des systèmes de règlements leur donnera des idées. Mis à part le réseau Tiba des Banques populaires ou celui des caisses d'épargne, trois grands systèmes existeront dès 1999 :

- Target, coûteux en prix unitaire d'utilisation et en collatéral, mais très sécurisé ;
- le *correspondent banking*, le plus utilisé actuellement, valable pour toutes les destinations de l'ordre ;
- le réseau de l'ABE, à mi-chemin entre les deux solutions précédentes en matière de sécurité et de prix.

Les transferts de gros montants circuleront par Target, alors que l'ABE devrait enregistrer une forte croissance du nombre de ses opérations et une baisse du montant unitaire de celles-ci.

Après avoir segmenté leur future offre de virement international de façon analogue et associé un prix à chaque segment, les responsables produit peuvent identifier parmi leurs clients s'il existe un marché prêt à payer le prix des nouveaux services.

Une opportunité s'offre aux banques françaises pour rendre leur centralisation de trésorerie multibanques, multipays, multidevises.

Une analyse similaire a été menée par Swift, avec pour résultat une segmentation de l'offre de service bien visible. Au message standard MT100, Swift a rajouté :

- une offre banalisée de virement multiple (MT102) utilisée, par exemple, pour les pensions versées à l'étranger ;
- une offre «haut de gamme» (MT 103) pour les ordres urgents à forte valeur ajoutée, permettant plus de précision dans la gestion du change et délivrant des informations commerciales plus complètes aux bénéficiaires.

Il faudra du temps pour que ces nouveaux messages soient acceptés à l'émission comme à la réception. Mais la voie est tracée pour les banques. Il suffit d'écouter les trésoriers d'entreprise pour se convaincre que le marché est bien réel pour ces deux services.

Parmi les offres de services, il convient de rappeler une nouveauté, le message MT104. Jusqu'à présent, le prélèvement était domestique et la seule façon de prélever des comptes à

l'étranger était d'ouvrir un compte dans une banque locale, d'initialiser les prélèvements localement puis de se faire envoyer les fonds ainsi collectés. Cette procédure, lourde, va désormais être simplifiée par le message MT104 *international direct debit* qui permet de prélever un compte à l'étranger. Un service métropolitain banalisé a désormais son équivalent transfrontalier. N'est-il pas susceptible d'intéresser fortement les entreprises ?

La centralisation de trésorerie, une opportunité à saisir

Tout comme les transferts, la **centralisation de trésorerie** va être soumise à des contraintes très fortes, obligeant les banques, soit à retirer ce service de leur catalogue, soit à procéder à des investissements lourds.

Pour la plupart, les centralisations de trésoreries sont métropolitaines et monodevise, ce qui obligera à les adapter dès 1999. En effet, dès le début de la période transitoire, les comptes des entreprises seront tenus soit en francs, soit en euros, et nombre de trésoriers vont demander la conversion de leur compte centralisateur en euros. Pour s'adapter à cette demande de gestion de trésorerie centralisée en euros, la centralisation devra pouvoir vider des comptes francs et des comptes euros, soit directement, soit par l'intermédiaire de comptes rejets. Encore des investissements...

Ceux-ci risquent d'être d'autant plus mal venus que les centralisations internationales souffrent de l'étroitesse du réseau international des banques françaises qui, de ce fait, peinent à remporter les appels d'offres des grandes multinationales. A la concurrence des banques américaines, anglaises et hollandaises, s'ajoute un statut fiscal peu avantageux pour les centres de trésorerie situés en France, de sorte que leur mise en place s'accompagne souvent d'un déplacement du centre de profit actuel vers d'autres pays européens. Conséquence : le *cash management* français est l'un des moins chers des grands pays occidentaux.

Parmi les banques qui estiment que le *cash management* est le prolongement indispensable de leur stratégie vers les entreprises, grandes et moyennes, il faut distinguer les fédérations de banques régionales et les banques centralisées.

Pour les fédérations qui partent à la conquête des entreprises nationales, une centralisation entre des comptes tenus par plusieurs banques régionales constitue une évolution déterminante. Elle passe par un système de rémunération des prestations rendues par chacune d'elles, pour un client (filiale, établissement) connu de façon partielle par chaque système d'information. Implantation régionale et service aux grandes entreprises ne sont pas incompatibles : les Banques populaires pratiquent déjà une centralisation de trésorerie groupe.

L'avenir passe par des alliances avec les banques étrangères

Pour les grandes banques AFB, qui ont déjà une centralisation, pourquoi ne pas profiter de la nécessaire modification de ses règles de gestion pour la rendre multidevises et multipays ? Les opportunités passent par des alliances avec leurs homologues étrangères, car les filiales étrangères des banques françaises n'ont pas une vocation de banque de détail, leurs effectifs ne le permettant pas. Comme pour les fédérations de banques régionales, une centralisation multibanques va, par sa nouveauté, modifier la culture bancaire. Cette politique d'accords peut déborder largement la centralisation et toucher tous les outils de *cash management* communs. C'est ainsi que la BNP lance une offre, *Transeuropean banking services*, commune à huit banques, en vue de faciliter les prestations transfrontalières des entreprises, y compris la consultation de compte.

Dans les deux cas, la difficulté à développer de telles applications vient de la gestion du temps et des coûts. Les règles de création des virements de trésorerie, à partir des relevés de comptes locaux, deviennent de plus en plus complexes. Seules les banques qui sauront s'adapter pourront proposer ce type d'offre à leur clientèle. ■