

Relation client

Approche des entreprises. L'exemple du cash management

L'IMPACT, SUR LES ÉTABLISSEMENTS bancaires, des moyens mis en œuvre pour aborder plus efficacement leurs relations avec les clients « particuliers » et le traitement des volumes importants de transactions unitaires que ceux-ci

gènèrent, fait l'objet d'une attention vive de tous : banquiers, clients, syndicats, presse... Les banques modifient également, en profondeur, leur approche de la clientèle des entreprises. L'écho en est plus discret. Cette discrétion tient à plusieurs facteurs : le segment des entreprises doit être lui-même décomposé : de la micro-entreprise (où la problématique de

la mixité de la relation avec l'entreprise et avec l'entrepreneur à titre particulier est primordiale) au grand groupe multinational (avec, souvent, un pôle de décision anglo-saxon et des traitements assurés par un centre de services partagés...). La réglementation est plus souple que celle imposée aux banques pour les particuliers, et la maturité des entreprises est plus forte quant à leur rapport avec les banques, considérées comme des fournisseurs et non des « services publics ». Les problématiques de gestion des risques sont prédominantes, surtout dans les phases où les difficultés des entreprises sont pléthores. Le nombre de clients de ce segment et le nombre de collaborateurs en charge de ceux-ci notablement sont plus réduits. Les volumes d'opérations sont, soit très importants pour quelques catégories (par exemple, les grands facturiers ou la grande

Les banques ne se contentent pas de développer la gestion de leur relation avec leurs clients particuliers. De façon plus discrète, leur offre de cash management destinée aux entreprises évolue également rapidement.

distribution) et alors fortement automatisés, soit réduits mais portant sur des montants élevés (c'est le cas des virements de trésorerie) et nécessitant donc plus de soin dans leurs traitements. Ces caractéristiques induisent toujours des négociations de conditions commerciales assez serrées (tarif unitaire pour les prélèvements, commission

pour les transactions cartes, date de valeur, heure limite de transmission des opérations de trésorerie...). Enfin, ces prestations bancaires sont plus complexes que celles utilisées par les particuliers, avec une dimension internationale spécifique : par exemple, la mise en place successive de solutions variées, non exclusives mais souvent incompa-



THIERRY RODIER
Directeur
Coteba Conseil

Le témoignage d'Annette Artus

Responsable de la coordination du programme de refonte du SI flux entreprises, BNP Paribas, BDDF - Entreprises

T. R. - *La présence de BNP Paribas sur le marché du cash management correspond-elle à une orientation stratégique ?*

A. A. - Tout à fait. La fusion entre Paribas et la BNP a permis de renforcer notre position tant en France qu'à l'international. Nous avons investi de manière significative en créant une ligne d'activité dédiée au cash management, s'appuyant sur des professionnels de ce métier dans notre réseau en France et dans le monde et regroupant notamment, au niveau central : une équipe commerciale, une équipe d'implémentation pour mener à bien des projets sur mesure et un cash customer service pour une assistance au quotidien des grandes entreprises.

T. R. - *Vous avez également lancé un programme de refonte de votre système d'informations flux. Quels en sont les objectifs ?*

A. A. - Pour rester efficace, il est nécessaire de disposer d'un système d'informations intégrant les avancées techniques récentes et aux performances accrues. En s'inscrivant dans le plan d'urbanisme général du système d'informations global de BNP Paribas, nous faisons évoluer l'ensemble des composants techniques et fonctionnels liés aux flux entreprises pour conforter certaines de leurs caractéristiques : interactivité, prise en compte des échanges multicanaux, ouverture et flexibilité, taux d'automatisation (STP), cohérence mondiale... Ce programme induit une réingénierie des principaux processus de traitement des opérations.

tibles, de modes d'échanges automatisés aux contraintes techniques « propriétaires » ou respectant des normes françaises (CFONB) ou internationales (Swift, Edifact).

Pour éclairer ce phénomène, l'exemple du cash management est significatif. Ce vocable recouvre toute l'offre autour de la tenue de compte et des moyens de paiement (services d'encaissements et de décaissements, aide à la gestion de la trésorerie incluant la centralisation, échanges télématiques...).

FACTEURS DE CHANGEMENT

L'accélération récente des changements dans le cash management tient surtout à trois facteurs. En premier lieu, les établissements bancaires ont pris conscience des enjeux de la captation des flux comme élément de fidélisation : pour être l'une des banques principales d'une entreprise et avoir l'opportunité de lui proposer d'autres services, être en contact régulier avec elle pour le traitement de ses flux est un atout primordial (meilleure connaissance de l'entreprise et de ses projets...). En second lieu, l'internationalisation des entreprises conduit à la rationalisation des fonctions connexes à la production pour en réduire le coût, ce qui amène souvent à les centraliser et,

notamment, à réduire le nombre de leurs partenaires bancaires. La création de la zone euro participe à cette dynamique. Pour disposer d'une part de marché significative dans ce métier, la banque doit être un acteur mondial avec une gamme de services large, ce qui induit un réseau présent un peu partout et des investissements souvent très lourds. Enfin, la banalisation des technologies de traitement de l'information avec, surtout, la montée en puissance d'internet, induit la nécessité de renouveler rapidement l'offre de cash management, en intégrant des exigences de standardisation, de qualité, de sécurité, de performance...

UNE OFFRE DIFFÉRENCIÉE

Ces mutations se traduisent, pour les banques, par des modifications de l'offre et de l'étendue des réseaux et des points d'accès pour la clientèle entreprises, mais aussi des processus de traitement et de suivi des opérations. Ceci induit toujours également une restructuration du système d'information correspondant.

Les principales banques leaders sur ce métier ont choisi des cibles divergentes : les entreprises moyennes ou les grandes entreprises, celles à vocation nationale

ou les grands groupes internationaux, les flux domestiques ou les flux transnationaux... Ces choix relèvent de stratégies et de positionnements qui vont bien au-delà du cash management (politique de risques, dimensionnement du réseau, etc.). Pour répondre aux attentes de leurs cibles prioritaires, elles ont opté pour des solutions qui leur paraissent les plus adaptées. L'organisation de leur réseau varie entre des implantations dans de nombreux pays ou la recherche de partenaires locaux, entre un point d'accès unique mondial ou des modalités de contact diversifiées. En ce qui concerne leur offre, l'établissement peut proposer d'être la seule banque de flux, ou proposer des solutions multibanques. Pour leurs structures techniques, elles ont le choix entre l'alliance avec des éditeurs de logiciels spécialisés ou une gamme de produits spécifiques, et ont un niveau variable d'intégration dans les systèmes d'information (notamment ERP) de leurs clients...

Il est probable que ces positions vont encore être bouleversées par les changements de l'environnement : ainsi la Commission européenne milite pour un traitement aux mêmes conditions d'une opération domestique et d'une opération entre pays de la zone euro, ce qui a déjà été imposé cet été pour le virement. ■