

# Convergence des activités Trade et Cash Management

Emmanuelle Sitbon, Consultante senior  
Vivien Njewel, Consultant senior  
Pascal Gautier, Directeur BU Pilotage

*Traditionnellement, les activités de Trade Finance ont pour objectif de contrôler les risques liés aux échanges internationaux, et celles de Cash Management, de gérer l'ensemble des moyens de paiement. La récente crise financière a largement contribué au renforcement et à la rationalisation de la gestion des risques et des liquidités au sein des trésoreries d'entreprise. De plus, la tendance à la dématérialisation et l'apport de nouvelles technologies au cours des dernières années, oeuvrent également en faveur d'une convergence de ces activités même si le Trade Finance reste encore essentiellement fondé sur des opérations manuelles. Toutefois, l'apparition de l'Open Account il y a quelques années devrait encourager le passage vers des plateformes automatisées.*

## Le rôle accru des services de trésorerie au sein des entreprises

Les directions de la trésorerie jouent un rôle de plus en plus important dans les entreprises aujourd'hui. Ces dernières ont ainsi donné aux services de trésorerie un rôle majeur dans la mise en place de politiques d'optimisation (nationale et internationale) du besoin en fonds de roulement en utilisant les produits Cash Management et Trade adaptés aux besoins de l'entreprise. Plusieurs organismes de formation dont la CEGOS ou l'AFDCC (Association des Credit Managers) traitent déjà dans leur programme de la notion d'élargissement de la fonction du trésorier au travers de séances dénommées par exemple « les moyens de paiement en France : les synergies entre crédit manager et trésorier » ou « l'évolution de la fonction de trésorier : créer une synergie avec... ». Tous font le même constat, le point culminant étant le thème des journées d'étude de l'AFTE 2010 « les défis d'une fonction élargie »<sup>1</sup>.

Acteur incontournable de la gestion des flux financiers, le service de trésorerie est responsable de la mise en place d'une gestion optimisée des moyens de paiement et de la liquidité en autofinçant le cycle d'exploitation à un coût et un risque contrôlés. Cette exemplarité lui a conféré la légitimité nécessaire pour intervenir dans le financement des transactions commerciales (Trade Finance) dont les autres acteurs de l'entreprise (service des achats, direction commerciale et/ou logistique, service export...) ont encore la responsabilité.

---

<sup>1</sup> [www.afte.com](http://www.afte.com)

Les services de trésorerie ont donc été amenés à intervenir pleinement dans la gestion des opérations de Trade Finance. Toutefois, les situations restent encore très différenciées. Le traitement et les flux liés au Trade représentent une cartographie bien particulière pour chaque entreprise. De nombreuses entités internes sont impliquées : les services d'administration des ventes, les usines, les entrepôts, les centres de distribution, etc. Les entreprises sont encore très décentralisées et rencontrent des problématiques de visibilité sur l'ensemble des flux. Néanmoins, la tendance actuelle montre une intervention croissante des services de trésorerie dans les opérations de Trade Finance, ou du moins, d'un rapprochement de ces deux départements.

Ces nouveaux éléments ont vraisemblablement entraîné une simplification de l'animation commerciale autour d'une relation commerciale « unique » ou presque, répondant aux mêmes exigences et contraintes que la gestion des produits de flux. Il n'est donc pas surprenant d'observer un service proposant des structures unifiées tout du moins dans les dimensions commerciales.

On peut également noter que les appels d'offres émis par les entreprises intègrent de plus en plus une partie Trade car elles s'intéressent aux solutions proposées par la banque en matière de produits et d'intégration sur les systèmes. Les entreprises ont, en effet, intérêt à inclure les produits de Trade dans le cadre d'une renégociation globale de leurs conditions bancaires, l'effet volume leur permettant de tirer les prix. D'un autre côté, les départements de Cash Management des banques voient un intérêt certain à intégrer les produits de Trade Finance dans leur giron, généralement très bien margés, plus rentables et dont le risque est souvent limité car porté in fine par les organismes d'assurance crédit. Cette aubaine pour les banques leur permet d'équilibrer un modèle économique ayant tendance à considérer de plus en plus le Cash Management comme un produit d'appel pour sa grande clientèle.

## L'impact des nouvelles technologies

L'intégration recherchée des plateformes de Cash Management et de Trade Finance devrait également faciliter à terme une convergence des deux activités. Si le Cash Management est plutôt avancé en termes d'automatisation des opérations, les activités de Trade sont, par tradition et nécessité, reconnues comme grandes consommatrices de processus de Back-Office relativement complexes, encore très manuelles et donc peu dématérialisées.

Toutefois, l'introduction des lettres de crédit électroniques et des outils de factures électroniques ouvre la voie à des processus de Trade beaucoup plus intégrés à l'ensemble des flux de Cash Management. Cette dématérialisation progressive des documents contractuels devrait favoriser une réduction du temps de transaction et une baisse des coûts de traitement du fait de l'intégration et de l'extension des différents métiers. A terme, l'intégration croissante des systèmes ainsi que l'utilisation progressive de ces nouvelles plateformes devraient encourager une standardisation des produits, une automatisation des processus de traitement et participer ainsi à cette convergence.

Pour les entreprises, cette évolution apparaît comme un élément clef de l'unification des processus de « Data Management », essentiel dans la gestion de la liquidité, la prévision des cash flows et la gestion des risques (risque de contrepartie, change, taux, Cash at Risk...).

Les perspectives de développement sont fortes car cette solution représente aussi un système sous forme de base de travail commune et un outil de pilotage d'activité qui peut être étendu à d'autres secteurs. Plus de la moitié des grandes entreprises se disent intéressées par l'étude de ce type de solution. Des notions de « Financial Supply Chain » commencent ainsi à apparaître dans certains secteurs, matures dans l'organisation de la Supply Chain elle-même.

Par ailleurs, une autre tendance du marché est au développement des transactions en compte ouvert (**Open Account - Cf. encart exemple**), qui évite les lourdeurs et les frais parfois élevés liés à l'utilisation des produits de Trade Finance •

## **L'EXEMPLE DE L'OPEN ACCOUNT**

*L'Open Account est un nouvel instrument de Trade qui répond à une demande d'automatisation complète du processus entre les acheteurs et les fournisseurs. La demande des entreprises reste forte sur ce sujet autour des deux processus clefs : réception, tri validation/notification et collecte des documents commerciaux.*

### Définition

*L'Open Account est un concept apparu ces dix dernières années s'articulant autour d'une plateforme informatique. Cette dernière est centrée sur un compte débiteur ou créditeur sur lequel sont portés des ventes ou des achats à crédit. Ce compte peut être ouvert dans toutes les devises. L'Open Account contient les opérations traditionnelles de Trade et permet en plus d'automatiser les factures (e-invoice) pour les acheteurs et vendeurs d'informations clefs.*

*Ces informations sont enregistrées, conservées et accessibles à tous y compris aux entreprises entre elles. Dans les activités de Trade traditionnelles, les intermédiaires ne peuvent pas communiquer directement avec les banques tandis que l'Open Account peut offrir la possibilité à tous les acteurs d'accéder à la plateforme.*

### Exemples

- *Swift a déployé la solution « Trade Services Utility (TSU) » en 2007 pour accompagner les banques et les entreprises depuis l'ouverture du réseau SWIFTNet aux entreprises dans l'évolution de la « Financial Supply Chain (FSC) ». Le ticket d'entrée restant conséquent, certaines banques ont d'ores et déjà adopté le TSU (BNP Paribas, Crédit Agricole, JP Morgan...). Ce service est donc venu compléter les services traditionnels du Trade.*

- *Mysis propose un module TSU fondé sur une architecture multi-banques, interfacé directement avec le réseau SWIFTNet. Misys Trade Portal est une solution e-business unique qui offre aux importateurs et exportateurs une plateforme pour que les banques connectent leurs opérations internationales de Trade simultanément.*

*D'autres intervenants sur le marché tels que TradeCard de Warburg Pincus développent des solutions alternatives. L'objectif de leur plateforme d'Open Account est de faciliter les échanges entre entreprises connectées et autres partenaires intervenant dans la transaction.*

*On constate néanmoins des écarts de pratique entre les zones géographiques en raison du coût d'entrée et du ralentissement des volumes d'échanges dans le monde.*

*La nature changeante du paysage Trade contribue au besoin en sophistication et en intégration des produits de Cash Management. Les nouvelles plateformes technologiques d'Open Account sont à la pointe de ces transformations et devraient permettre une intégration de bout en bout de la chaîne de paiements. Thème d'actualité, l'Open Account fera l'objet de nombreuses conférences au prochain SIBOS 2010<sup>2</sup>.*

#### *Des offres à développer*

*Bien que la dématérialisation des supports reste une première étape indispensable à l'accélération des échanges, celle-ci ne semble pas encore acquise. La plupart des offres de Trade (Credoc et garanties) continuent d'être traitées sur supports papiers.*

*Le contexte réglementaire doit être parfaitement défini en cas de contentieux. Si les transactions sont optimisées, les points de désaccord entre un acheteur et un vendeur, en général au sujet d'une facture, doivent être abordés de manière traditionnelle entre les parties afin de limiter les risques. De fait, les Crédits documentaires et Lettres de Change restent très utilisés.*

*Un des freins concerne le ticket d'entrée pour les banques. Le coût d'investissement doit être évalué et le retour sur investissement anticipé. Les dépenses impliquent l'acquisition d'un nouveau portail et la formation d'une équipe dédiée pour le maintenir ou la mise à niveau en local d'un ERP<sup>3</sup> existant. Il convient donc d'étudier le volume de transactions attendu avant investissement pour s'assurer du bénéfice de ce placement.*

*Seule une minorité d'entreprises s'est dotée pour le moment de tels outils intégrés. On voit donc bien la marge de progression et le potentiel de développement dans les années à venir pour les éditeurs de solutions intégrées.*

*La tendance de fond qui se dessinait depuis quelques années semble se confirmer. Le rapprochement des activités Cash Management et Trade Finance est en marche et correspond à un besoin croissant des entreprises mais aussi des banques. En effet, les demandes des entreprises en faveur de solutions globales, la nécessité pour les banques de réduire leurs coûts en automatisant au maximum un certain nombre de processus, et le développement de nouvelles technologies ouvrent la voie à une convergence des métiers de Cash Management et de Trade Finance.*

*Si, pour l'instant, les tentatives des banques restent timides les rapides évolutions du marché devraient les conduire à adopter une attitude plus proactive dans ce domaine au cours des prochains mois.*

---

<sup>2</sup> SIBOS 2010 : [www.sibosexhibitionoffice.com](http://www.sibosexhibitionoffice.com) – Du 25 au 29 octobre 2010 à Amsterdam

<sup>3</sup> ERP : Enterprise Resource Planning (Progiciels de Gestion Intégrés - PGI)