

>> La renaissance des centrales de paiement et d'encaissement

Emmanuelle Sitbon, Responsable de missions

Les fortes turbulences qui frappent les marchés financiers depuis cet été et les inquiétudes persistantes face aux dettes souveraines freinent le retour de la croissance économique. La reprise sera lente et faible. L'inflation est au plus haut depuis trois ans, on note un rebond des exportations et la plupart des économistes préconisent une hausse progressive des taux directeurs de la Banque Centrale Européenne (BCE) d'ici la fin de l'année.

Bien que certains indicateurs repassent au vert, de grands principes de précaution restent ancrés dans les plans « kick off 2011 » de redémarrage d'activité tous secteurs confondus. Le principe de base est de contrôler ou du moins d'anticiper les risques quels qu'ils soient pour mieux réagir le moment venu. En effet, le marché tire les leçons de cette crise pour se prémunir contre différents risques.

Pour se couvrir et réduire leur exposition au change et à la volatilité, certaines sociétés ont réduit à la fois leur volume d'échanges à l'étranger ainsi que leur présence opérationnelle à l'international. De plus, les banques et les pays sont exposés au risque de dégradation de leur note par les agences de notation. La crise récente a particulièrement impacté certains pays d'Europe du nord tels que l'Irlande et fragilisé des pays d'Europe du sud tels que la Grèce, l'Espagne et le Portugal.

Le contrôle de la liquidité est devenu crucial pour se prémunir contre le risque d'insolvabilité.

Les centrales de paiement et d'encaissement facilitent cette gestion du risque à différents niveaux. Le retour de cette tendance de fond marque un souhait fort d'optimisation et de centralisation globale des flux et de leurs chaînes de traitement.

>> Un contexte technologique favorable

Une multitude de facteurs impactent tous les intervenants de marché et ravive leur intérêt pour la centralisation. En effet, avec l'arrivée du SEPA⁽¹⁾ et le contexte de migration protocolaire, les entreprises renouvellent leur parc informatique et investissent dans de nouvelles architectures. Les nouvelles solutions choisies permettent d'accéder via un point unique à différentes fonctionnalités métiers. Les évolutions techniques dont le développement d'applications en mode SaaS (*Software as a Service*) et capables de fonctionner à distance ont bouleversé les modèles d'organisation. La pratique du « one-stop shop »⁽²⁾ pour recourir à un seul partenaire joue en faveur d'éditeurs proposant une seule solution avec différents modules (communication bancaire, gestion de trésorerie, change...) couvrant des fonctionnalités variées.

Les banques les plus alertes ont tenté d'anticiper ces évolutions en investissant dans leurs outils de Back-Office de traitement de flux et leurs offres de Cash Management à destination des entreprises. Mais ces investissements sont insuffisants, leurs montants s'avérant parfois considérables et surtout bien trop élevés face aux budgets alloués. Les banques ont donc cherché d'autres alternatives ou trouvé des partenaires techniquement mieux outillés. Désormais, les pilotes de nouvelles offres sont presque systématiquement élaborés conjointement avec les éditeurs et les clients afin de garantir

le succès de la commercialisation du produit sur le marché. Ces évolutions technologiques en phase avec l'harmonisation des standards XML ISO 20022 accompagnent la standardisation des plateformes de flux et de leurs traitements.

>> Fédérer pour mieux gérer

Les centrales de paiement et d'encaissement engendrent des effets boule de neige pour aboutir à une rationalisation optimale de l'organisation.

Plusieurs modèles existent et diffèrent selon le contexte. Depuis la crise de 2007, la centralisation des entreprises s'accélère. Elle peut se réaliser autour d'un outil de gestion commun, de paiements ou d'un nouveau mode de travail.

Le projet de centralisation le plus commun commence par une rationalisation des outils utilisés par différents départements. Par exemple, une entreprise peut revoir son parc informatique au moment où elle souhaite intégrer un nouvel outil de gestion de trésorerie qui sera le même pour toutes les filiales et entités comptables d'un groupe. Dans ce cas, l'entreprise, surtout s'il s'agit d'un groupe, en profite généralement pour centraliser aussi les flux au niveau de la maison mère pour optimiser la gestion de la liquidité.

Cela permet d'avoir une vue centrale des positions de l'ensemble du groupe et ainsi d'anticiper les besoins de financement.

(1) SEPA : *Single European Payment Area* - (2) Une entreprise ou un endroit qui offre une multitude de services à un client. L'idée est d'offrir un service pratique et efficace. Par exemple, une banque peut être en mesure de vous offrir non seulement des services bancaires personnels et de prêts, mais aussi des conseils en investissement, véhicules d'investissement et d'assurance. Comparé à la visite d'un établissement distinct pour chaque domaine de besoin, le « one-stop shop » sauve le consommateur de beaucoup de temps et d'efforts.

Le modèle le plus extrême s'illustre par la désintermédiation des relations bancaires des filiales d'un groupe. En effet, dans certains cas, la maison mère prend les pleins pouvoirs et assume un rôle de « banque interne » dans lequel elle reçoit les encaissements et réalise les décaissements pour le compte de ses filiales. Ce stade ultime provoque parfois des frustrations des filiales en particulier quand ces dernières sont dépossédées de leur pouvoir de négociation et de signature. Quel que soit le modèle de centralisation, la gestion du risque est mieux appréhendée.

Les normes Bâle II et Bâle III qui imposent aux banques de meilleurs ratios de liquidité impactent aussi indirectement les entreprises qui ont intérêt à privilégier une approche comptable et électronique de leurs actifs liquides et tenir compte des contraintes réglementaires.

>> Des bénéfices partagés

Les avantages

Tout d'abord, les centrales structurées comme des usines de paiement ou d'encaissement facilitent la traçabilité des flux et permettent d'éviter les fraudes. Ensuite, cela favorise aussi l'usage de bonnes pratiques et la mise en œuvre de processus de contrôle interne qui passent notamment par l'actualisation des procédures sur les flux clés et la gestion des liquidités impliquant parfois une adaptation des systèmes d'information.

Pour l'entreprise, la mise en place de la centrale est conditionnée par :

- > Son organisation interne en place et ses contraintes,
- > Le choix de la banque dominante,
- > Son besoin en contrôle et optimisation,
- > Son exposition à l'international.

Des étapes incontournables telles que le diagnostic de départ permettent la mise en place et facilitent la réalisation d'une centrale sachant que chaque modèle est différent d'une entreprise à une autre. Le projet doit être personnalisé et adapté à la structure existante.

Le niveau de centralisation n'est pas proportionnel à la taille de l'entreprise. Toutefois, si par le passé seules les grandes entreprises étaient intéressées par ce concept, l'innovation technologique permettant l'automatisation et l'harmonisation des systèmes d'information conduit progressivement les entreprises de taille moyenne à les adopter.

Les enjeux

Pour les banques, les enjeux portent essentiellement sur la capacité à offrir un service transverse qui couvre toute la logistique des flux, quels qu'ils soient, le système utilisé par l'entreprise et la position géographique. C'est l'opportunité de mieux connaître les besoins des clients et de construire une relation commerciale sur du long terme. Or, la plus grande difficulté pour les banques est de maîtriser cette « Finance Supply Chain »⁽³⁾ et de répondre de manière flexible et immédiate à toutes ses contraintes. La première est de faire évoluer rapidement les applications parfois lourdes, vétustes ou très complexes d'une banque. Des investissements financiers massifs dans de nouvelles technologies ou des systèmes multicanaux sont nécessaires. Mais, dans cette conjoncture, les banques n'y sont pas disposées, d'autant plus que le retour sur investissement est attendu à moyen ou long terme. Pourtant, les banques doivent être prêtes à temps pour répondre aux besoins des clients qui souhaitent parfois une solution immédiate. Le « Time to Market » joue en faveur du premier entrant et favorise une sélection naturelle pour éliminer les banques retardataires. La force d'une banque sur ce type d'offre réside aussi dans l'accompagnement et le conseil fournis aux clients. La dimension humaine peut s'avérer être un réel avantage compétitif ●

Pourtant, ce service est de plus en plus demandé et peut se révéler être disqualifiant, voire même rédhibitoire dans le cadre d'un appel d'offres. Il a pour vocation de devenir standard au même titre que d'autres initiatives de marché.

OTC Conseil

Si les banques proposent de plus en plus d'offres de *Payment ou Collect Factory*, les entreprises de leur côté n'ont pas toutes un intérêt évident dans la mise en place d'une centrale de paiement ou d'encaissement. Les motivations doivent être analysées en pré étude pour faire un état des lieux de l'organisation et réaliser un diagnostic des flux. Par exemple, il est primordial de référencer les flux transmis, le contexte géographique et les services impliqués pour évaluer l'ampleur du projet. L'exécution du diagnostic porte sur des aspects humains, techniques et fonctionnels. Les conclusions de la réflexion permettront de conforter ou non ces motivations initiales et d'aboutir ou non au déploiement d'un système de centrale.

En cas de projet, il faudra choisir le mode de centralisation ainsi que les outils nécessaires à son bon déroulement. Le mode projet comprend aussi des points d'étape, des

recommandations, la formation, la conduite du changement et le transfert de compétences avec une approche personnalisée.



Le projet peut durer plusieurs mois et le manque de ressources disponibles en banque et en entreprises pour la mise marche est le premier frein.

OTC Conseil a développé des savoir-faire en gestion de projet, rationalisation et optimisation et vous propose des méthodologies transverses s'appuyant sur une expertise de vos métiers.

VOTRE CONTACT
OTC CONSEIL

Emmanuelle Sitbon
esitbon@otc-conseil.fr

(3) Chaîne de valeur financière.