

CÔTÉ FINANCE

Jérôme Cavaliero
Frédéric Poizat

Le Cash Management

Des grands principes à l'Open Banking





Jérôme Cavaliero est diplômé de l'ESC Clermont et de ESCP Europe.

Il a commencé sa carrière en 1994 à la Société Générale et l'a poursuivie au sein de grandes institutions financières européennes (HSBC, ING, CACIB, UniCredit) pour y occuper des fonctions sur des postes commerciaux, de marketing et de management d'équipes de vente.

Expert reconnu du *Cash Management*, il a participé à la rédaction de cahiers techniques de l'Association Française des Trésoriers d'Entreprise.

En collaboration avec Frédéric Poizat, il a créé et animé des sessions de formations dédiées au *Cash Management* et rédigé plusieurs articles.



Diplômé de l'Essec, **Frédéric Poizat** dispose de plus de 20 ans d'expérience sur les problématiques de trésorerie bancaires et corporates, en France et à l'international.

Il est actuellement responsable du Marketing Produits et de la cellule de réponse aux appels d'offres au sein de la Banque de Financement et d'Investissement de Crédit Agricole CIB et intervient régulièrement sur des sujets de formation, vulgarisation et d'actualité autour du *Transaction Banking* et du *Cash Management*.

CÔTÉ FINANCE

Jérôme Cavaliero
Frédéric Poizat

Le Cash Management

Des grands principes à l'*Open Banking*

DANS LA MÊME COLLECTION

B. FERNANDEZ-RIOU, *Le Forex*, 2023.

D. LEBOITEUX, *Trade Finance*, 2023.

Y. COULON, *Guide pratique de la valorisation d'une PME*, 2021.

B. FERNANDEZ-RIOU, *La finance durable*, février 2024.

S. FOURNEAUX, *La finance digitale*, à paraître en 2024.

Conseiller éditorial : benoitfernandezriou.forex@gmail.com

Suivez-nous sur



www.gualino.fr

Contactez-nous gualino@lextenso.fr



© 2023, Gualino, Lextenso
1, Parvis de La Défense
92044 Paris La Défense Cedex
EAN 9782297226370
ISSN 2105-9810
Collection Côté Finance

SOMMAIRE

Préface d'Hervé Postic	11
Introduction	13

Partie 1 • Les origines et les principes du *Cash Management*

1 Les origines du *Cash Management*..... 17

1. Une histoire récente..... 17
2. Une définition : répondre aux besoins des entreprises 20

2 La réponse des banques aux besoins des entreprises..... 23

3 L'intérêt pour les banques de développer une offre de *Cash Management*..... 27

1. Les trois raisons principales..... 27
2. Les sources de revenus liées au *Cash Management* 29
3. La participation aux ratios de liquidité des banques 33
4. Une activité sans *Risk Weighted Assets* 34

4 L'environnement du *Cash Management*..... 35

1. La place du <i>Cash Management</i> dans la banque	35
2. L'environnement du <i>Cash Management</i>	36
■ Les Directives sur les Services de Paiement	37
■ La conformité.....	39
■ La sécurité	40
3. Les circuits d'échanges entre banques	42
■ Les systèmes de règlement	42
■ Le <i>Correspondent Banking</i>	44
■ La facturation	46
4. La transition vers de nouveaux formats, la fin des MT	47

Partie 2 • Les offres de *Cash Management*

5 La tenue de compte et optimisation de trésorerie 53

1. Les enjeux pour la banque	53
2. Les types de comptes	55
3. L'organisation et l'optimisation de la structure de comptes ..	58
4. Savoir choisir sa banque dans une approche internationale ..	60
5. Le suivi des comptes	61
6. L'EBAM	62

6 La gestion des flux 65

1. Les enjeux pour la banque.	65
2. Les moyens de paiement et caractéristiques.....	70
■ Les instruments de paiement et d'encaissement	70
■ Les virements.....	74
■ Les avis de prélèvement	79
■ Les chèques	81

■ Les cartes bancaires.....	83
■ Les effets de commerce.....	85
■ Les espèces.....	86
3. Les services associés aux moyens de paiement	89
■ Le relevé de compte fin de journée	89
■ Le relevé de compte <i>intra-day</i>	90
■ Les relevés d'opérations	91
■ Les relevés divers	91
■ Le SEPA.....	91
■ Le <i>Request to Pay</i>	95
4. Les canaux d'échange entre la banque et l'entreprise.	97
■ Les portails internet.....	98
■ Les connexions directes entre la banque et les entreprises.....	99
■ Les protocoles standardisés	100
■ Le réseau sécurisé mondial des banques SWIFTNet	101
5. Les schémas à valeur ajoutée	104
■ La Centrale de Paiement (ou <i>Payment Factory</i> – PAF).....	105
■ La Centrale d'Encaissement (<i>Collection Factory</i>).....	108
■ La centralisation et norme ISO 20022.....	109

7 Les solutions de gestion de liquidité (*Liquidity Management*) 113

1. Les grands principes	113
2. Les solutions de <i>reporting</i>	115
3. Les solutions de centralisation de trésorerie (« <i>cash pooling</i> »)	116
■ Le <i>cash pooling</i> de type ZBA	117
■ Les principes du <i>cash pooling</i> ZBA	119
■ Les prérequis à la mise en place d'un <i>cash pooling</i> ZBA	127
■ Les solutions de <i>cash pooling</i> notionnel.	132
■ La comparaison entre <i>cash pooling</i> physique et <i>cash pooling</i> notionnel.....	137
■ Les offres structurées	138

8 Les solutions de placement 141

1. Les enjeux pour la banque 141
2. Les comptes courants..... 143
3. Les comptes de dépôts 143
 - Comptes avec rémunération boostée par palier 143
 - Comptes avec rémunération boostée par échéance..... 144
 - Comptes avec période de préavis 144
4. Les instruments de placement..... 145
 - Dépôts à terme 145
 - Instruments du marché monétaire..... 145
 - Dépôts structurés 145
5. Les produits d'*Asset Management* 146
6. Des nouveaux indices de référence..... 146

Partie 3 • Un domaine en pleine ébullition

9 L'organisation vers la création d'usines de paiements 151

10 L'*European Payment Initiative* 155

11 Les stratégies d'alliance/partenariat 157

1. Les partenariats bancaires 158
2. Les partenariats non bancaires 160

12 Les nouveaux écosystèmes de paiements et fintechs (illustration sur les paiements internationaux) 161

13 La trésorerie « en temps réel ».....	167
14 La transparence de la facture bancaire	173
15 L'automatisation, la standardisation grâce à la technologie.....	177
16 De la Directive sur les Services de Paiements 2 à l'Open Banking.....	179
17 Les monnaies virtuelles	185
Conclusion	187
Glossaire	189
Bibliographie	195

PRÉFACE

La nouvelle édition du *compendium* de mes amis Frédéric Poizat et Jérôme Cavaliero que vous tenez entre les mains est la matérialisation d'une idée qu'ils développent ensemble depuis une décennie. Dans un domaine en constante évolution, il est aisé de se laisser prendre par l'une ou l'autre des perspectives qui bougent et de perdre la vue d'ensemble qui redonne à chaque dimension sa juste place. C'est ici que le terme de *compendium* que je choisis à dessein prend sa valeur nominale. La qualité du travail des auteurs tient dans la gageure de résumer dans une pagination somme toute modeste l'essentiel de chacune des dimensions du *Cash Management*.

Le point de vue choisi pour la première édition, celui de l'offre bancaire, n'a pas varié pour cette troisième mouture et c'est heureux. Le trésorier l'appréciera toujours comme la référence nécessaire à la bonne interprétation des solutions proposées par ses partenaires bancaires tout comme celles des éditeurs de logiciels qui rendent visibles les services bancaires et en sont la porte d'accès.

Les apports de la réglementation et de la technologie d'une part, les transformations des modes de travail et de consommation d'autre part ont une influence constante sur le contenu des offres bancaires, confrontées à un paradoxe : leurs clients rêvent de standardisation de loin mais sont toujours avides de sur-mesure de près. Servir toutes les entreprises de la même manière est à la fois une nécessité de production et un rejet de la légitime diversité des cultures, des organisations, des métiers. L'imbrication toujours plus forte des services bancaires dans les processus métiers de l'entreprise que permet, voire requiert, leur numérisation et, *de facto*, leur standar-

disation partielle, autorise l'inventivité quant au rôle que joue la banque autant qu'elle conduit à une nécessité d'homogénéisation des « couches basses » apportées par la technologie. Qu'il s'agisse d'utilisation d'API, de méthodes de sécurisation des échanges ou de format de données comme l'ISO 20022, la standardisation est en marche à l'échelle mondiale, ce qui simplifie grandement la construction d'offres multinationales, ce qui ouvre la voie à une accélération des échanges domestiques et internationaux qui sera à n'en pas douter la caractéristique des cinq prochaines années. En même temps, la volonté toujours plus marquée d'individualisation des parcours de l'utilisateur et du client donne une clé à la mise en œuvre de la numérisation des échanges ; la standardisation doit être ouverte et les structures de données choisies suffisamment riches et évolutives pour intégrer ces différences légitimes.

Puisse le travail de Frédéric et Jérôme aider à résoudre ce paradoxe, ou à tout le moins à aider à l'intégrer à toute recherche de partenaire bancaire. Nul ne saurait prétendre à la perfection et à l'exhaustivité, un bon choix est toujours un renoncement, un choix bien éclairé rend le renoncement plus acceptable.

À Paris le 5 septembre 2023

Hervé Postic

Président et Directeur Général d'UTSIT
Fondateur et Animateur d'Universwiftnet

INTRODUCTION

Le *Cash Management* constitue l'un des piliers de l'activité de toute banque commerciale, notamment par son importance dans la relation banque-entreprise¹, sa contribution aux revenus et son impact positif sur la gestion actif/passif et les contraintes de ratios bâlois.

Or, sa pratique demeure très peu théorisée et semble « ésotérique » à de nombreux acteurs, tant du monde bancaire que des entreprises. Nos expériences respectives le confirment souvent : s'il s'agit à l'origine d'un métier d'experts, de techniciens utilisant un jargon bien spécifique, il s'oriente vers un métier de plus en plus visible dans la relation commerciale dont on attend toujours plus de valeur ajoutée, qu'il s'agisse des clients ou du management des banques.

L'enjeu est de taille au vu de la diversité des sujets et des compétences requises. En effet, il convient à la fois de bien connaître les produits et services proposés (tenue de compte, gestion des flux, *liquidity management*...) mais aussi l'environnement technique et réglementaire qui régit les relations entre les banques et entre les banques et leurs clients, de sorte à pouvoir proposer aux entreprises des solutions pertinentes, standardisées ou sur mesure correspondant au mieux à leurs besoins. Ce métier requiert donc aujourd'hui des compétences très variées. D'autant plus que le domaine connaît des bouleversements sans précédent avec l'essor du temps réel et la promesse de l'*Open Finance*.

1. Entreprise : dans cet ouvrage, nous utiliserons de manière générique le terme « entreprise » pour désigner tous types de personnes morales (entreprises, institutions financières, administrations...).

D'où l'idée d'écrire un ouvrage à la fois synthétique et complet qui permette de dresser un panorama du métier *Cash Management* au sein des banques et des offres des banques à destination des entreprises au sens large (de toutes tailles, tous secteurs, publiques ou privées).

L'objectif de ce livre est de fournir au lecteur des clés afin de comprendre ce domaine. Bien évidemment, il n'est pas possible de traiter dans sa globalité un sujet aussi complexe que le *Cash Management*. Nous nous en sommes donc tenus aux grands principes.

Cet ouvrage s'adresse donc tant à des professionnels de la banque, de l'entreprise ou du conseil qui souhaitent mieux comprendre les enjeux liés à cette activité et en avoir une vision synthétique, qu'à des étudiants, enseignants, chercheurs souhaitant approfondir un sujet peu développé lors de leurs études et dans la littérature.

Espérant vous donner envie d'aller plus loin dans la découverte du monde du *Cash Management*, nous vous souhaitons une agréable lecture.

PARTIE



**Les origines et les principes
du *Cash Management***

1

Les origines du *Cash Management*

1. Une histoire récente

Dès lors que l'on considère le *Cash Management* comme la gestion de comptes et de flux de paiement et d'encaissement, il est aisé d'avancer que le *Cash Management* est finalement aussi vieux que la banque elle-même. Mais, pour autant, il n'a longtemps nullement été besoin de spécialistes ou de départements dédiés : les banquiers florentins de la Renaissance ne proposaient pas de services de *Cash Management* !

De fait, nous pouvons considérer que le *Cash Management* contemporain prend sa source dans les premières tentatives de mise en place d'une organisation destinée à optimiser la gestion des encaissements. Cela se passe aux États-Unis. Dès la fin des années quarante, des banques américaines, comme *First National Bank of Chicago*

ou *Bankers Trust*, commencent à proposer à leurs grands clients présents sur l'ensemble du territoire la mise en place d'un nouveau service de gestion des encaissements de chèques : la *lockbox* est née.

Presque soixante-quinze ans plus tard, ce service existe toujours et demeure d'ailleurs très apprécié des entreprises américaines. Le principe en est le suivant : la banque crée une boîte postale au nom de son client entreprise, afin que les propres clients de celui-ci y envoient leurs chèques de règlement qui sont alors traités par les services de la banque :

- le client s'épargne la gestion fastidieuse et coûteuse des chèques (de l'ouverture des enveloppes jusqu'à la création des bordereaux de remise) ;
- les chèques sont encaissés plus rapidement ;
- un *reporting* adapté est mis à disposition.

Plusieurs facteurs donnent l'idée aux banques américaines de créer ce service, parmi lesquels on peut citer l'immensité du territoire américain, l'existence de plusieurs chambres de compensation ou encore les temps induits d'encaissement des chèques. D'abord prisé pour économiser de la main-d'œuvre, il est ensuite rapidement utilisé pour réduire le temps d'encaissement des créances et améliorer la liquidité de l'entreprise.

Ainsi, au-delà de la simple tenue de compte, la création de services à valeur ajoutée par les banques autour des moyens de paiement et de la gestion de la liquidité a permis le développement du *Cash Management* contemporain.

Au cœur de la relation quotidienne entre l'entreprise et sa banque, c'est plus tard que la nécessité d'une gestion des flux bancaires et de la liquidité par des spécialistes (tant côté entreprise que banque) prend de l'importance avec la complexité croissante des environnements :

- économiques :
 - **mondialisation** : difficulté de rester sur son marché domestique pour se développer ; incertitudes géo-politiques et macro-économiques grandissantes,
 - **gestion du risque de liquidité** : volonté de ne pas laisser de liquidité improductive (« *idle cash* ») ; la pandémie ne permettant pas l'accès des employés aux systèmes de gestion,
 - **gestion du bilan** : optimisation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) ;
- législatifs ou réglementaires :
 - création de l'**Euro**,
 - création du **SEPA** (*Single Euro Payments Area*),
 - **loi de modernisation de l'économie**,
 - cadre réglementaire favorisant le **décloisonnement** et l'essor de l'**Open Banking** ;
- techniques :
 - **sécurité** : se prémunir contre la fraude,
 - **dématérialisation des échanges**,
 - essor des **API** et du **temps réel**.

Ainsi, tant les directions financières des entreprises que les directions des banques ont eu besoin d'utiliser ou de développer ce métier à part entière.

2. Une définition : répondre aux besoins des entreprises

Il convient de s'intéresser d'abord aux besoins des entreprises. Nous l'avons mentionné plus haut, les entreprises évoluent dans des environnements changeants et doivent non seulement améliorer leurs performances financières, mais aussi s'adapter aux évolutions législatives ; le tout dans un contexte technique toujours plus complexe.

Dans ce contexte, il est utile de commencer par la définition donnée par l'Association Française des Trésoriers d'Entreprise (AFTE) : le *Cash Management* est l'ensemble des techniques et services pour optimiser la gestion des flux et des soldes de trésorerie dans un groupe.

La définition donnée par l'Association des Trésoriers au Royaume-Uni (ACT ou *Association of Corporate Treasurers*) n'est guère différente : le *Cash Management* est défini comme

« *l'ensemble des opérations liées à une gestion efficace des ressources financières court terme de l'entreprise (de la prévision au monitoring)* ».

Le périmètre du *Cash Management* comprend les processus suivants :

- la gestion quotidienne de la liquidité ;
- le contrôle des soldes de compte ;
- les paiements (en cours et à venir) ;
- les encaissements (en cours et à venir) ;
- les placements court terme (inférieurs à un an) ;
- les crédits court terme (inférieurs à un an).