

# «Euro : tout devrait bien se passer»

La majorité des banques françaises a entamé la préparation du passage à l'euro fiduciaire relativement tard. Mais les travaux avancent aujourd'hui à marche forcée. La grande inconnue reste le comportement des particuliers et du commerce de détail au 1<sup>er</sup> janvier 2002.

Christophe Sol  
Consultant pour les secteurs  
banque, assurance et retraite  
IBM

— *Les banques françaises sont-elles en ordre de marche pour passer à l'euro fiduciaire ?*

Il est difficile de faire un constat sans prendre en considération la dynamique du processus de préparation. Peu de banques ont commencé très tôt à y réfléchir, c'est-à-dire avant 1999. La plupart se sont consacrées au passage à l'euro scriptural, puis ont baissé la garde et ne se sont repenchées sur l'euro fiduciaire qu'à la fin de l'année dernière, voire au début de cette année.

Mais à partir de ce moment, notamment grâce à l'impulsion donnée par les groupes de travail de l'AFECEI, une remise à niveau de tous les acteurs s'est opérée et les travaux ont avancé à un rythme très soutenu. Tous les acteurs concernés s'y sont mis. Dernièrement, beaucoup de questions restées en suspens, par exemple au sein de la Banque de France ou du gouvernement, ont été solutionnées. Aujourd'hui l'ensemble des banques est parvenu au même niveau de préparation. Beaucoup reste à faire, surtout si on intègre la période approchante des vacances. Mais si les travaux continuent sur la même lancée, tout devrait bien se passer.

— *Quelles sont les questions qui restaient pendantes au niveau de la Banque de France ou du gouvernement ?*

Pendant longtemps les banques ne savaient pas quel processus de mar-

quage serait adopté pour invalider les pièces et les billets en francs. Aujourd'hui une solution réaliste a été négociée, y compris en ce qui concerne la fourniture des matériels nécessaires à l'invalidation. Il reste un décret à prendre pour officialiser l'invalidation des billets en francs après passage à la trouilloteuse. A l'heure actuelle un billet troué reste valable. Le gouvernement devait prendre position sur l'intervention de la police et de l'armée et sur les lieux de stockage intermédiaires, ce qui est aujourd'hui chose faite.

— *Que reste-t-il à faire ? Des plans de secours ont-ils été prévus ?*

Les banques poursuivent leurs efforts de formation et d'information de leurs personnels pour que chacun sache quoi faire le jour J.

Par ailleurs, elles travaillent beaucoup sur les questions de sécurité, les problèmes de criminalité ou de malversations. Les situations d'urgence seront traitées à deux niveaux. D'une part, les banques ont établi des plans de secours. Ceux-ci définissent les actions à mener face à un certain nombre de risques et d'événements identifiés. De même le groupe de travail de l'AFECEI réfléchit à un plan de secours de place, face à des événements qui concerneraient l'ensemble des banques, comme des problèmes sociaux dans les transports de fonds ou une criminalité particulièrement importante.

Mais il faut rester réaliste : quels que soient les efforts déployés pour répertorier les différents cas de figure possibles, il faudra faire face à des situations inédites. Il faut se donner les moyens d'être réactif, y compris localement. Des cellules de crise sont en cours de constitution au sein des établissements bancaires pour faire face à l'imprévu. Elles comprennent notamment des hommes de logistique et des responsables des forces commerciales. Elles devront détecter le risque, en analyser les conséquences et décider des réactions et des décisions à prendre.

— *Une grande inconnue reste le comportement des particuliers et des commerçants à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2002. Quels sont les scénarios envisagés ?*

Les deux scénarios extrêmes sont soit celui d'une prise d'assaut des agences bancaires qui n'arriveraient pas à faire face à la demande en euros, soit au contraire de se retrouver avec des encaisses trop importantes parce que la demande serait très inférieure à ce qui est prévu. Il existe aussi un risque de voir les consommateurs garder les kits de pré-alimentation comme un souvenir au lieu de s'en servir.

Les banques essaient de cadrer le comportement de leurs clients par différentes actions marketing. Mais il reste des variables aléatoires, par exemple sur la prise en considération des «clients directs». Il s'agit pour la plupart d'acteurs

de la grande distribution ou de chaînes de magasins en franchise ou à succursales multiples. Ceux-ci négocient leurs approvisionnements en direct avec les transporteurs de fonds et non via les banques. En revanche ces dernières doivent inclure leurs besoins dans les commandes de pièces et de billets passées auprès de la Banque de France. Si ces besoins sont identifiés et les prévisions réalisées pour la grande distribution, la situation est moins claire auprès des chaînes à franchises ou succursales : tous les magasins ont-ils fait leurs prévisions ? sont-elles centralisées ou pas ? à quel niveau ? national ou régional ? Les banques ont du mal à récupérer l'information.

— *En quoi consiste l'intervention des consultants dans la préparation au passage à l'euro aux côtés de banques ?*

Ce type de projet, que les banques ont rarement, voire jamais eu à aborder, demande une intervention spécifique. Celui-ci va à l'encontre de tous les enjeux auxquels elles ont dû faire face au cours de ces dernières années, liés souvent à une dématérialisation ou une désintermédiation. Le passage à l'euro est ancré dans le concret, avec des problématiques, par exemple, de poids maximum au mètre carré pour le stockage des pièces. Il met en jeu des acteurs assez peu souvent sollicités sur des logiques de très grands projets logistiques, des collaborateurs du terrain, des commerciaux. Ceux-ci ont l'habitude de fonctionner face à des besoins de court terme et à être très réactifs, alors qu'il s'agit-là de travailler sur des termes éloignés et des hypothèses de comportements. Il faut comprendre que le fait de leur demander de se préoccuper de ce qui va se passer dans plusieurs mois les perturbe au quotidien dans la gestion de leurs opérations et la tenue de leur poste. Il faut une forte constance pour rappeler en permanence l'objectif à atteindre et il faut aux opérationnels concernés au sein des réseaux bancaires beaucoup de compréhension pour travailler à l'atteinte de cet objectif. Il nous faut être très près des banquiers, communiquer beaucoup, nous montrer pédagogues... ●

Propos recueillis par Elisabeth Coulomb

Enquête IBM «Les points de vente et l'euro» 2001

# Euro : à chacun son rôle

IBM a réalisé une enquête sur le passage à l'euro fiduciaire. Celle-ci en montre les implications pour les banques, mais elle souligne également sa dépendance inhabituelle par rapport à des éléments exogènes. Elle met notamment en valeur aussi le nombre élevé d'acteurs partie prenante et leurs multiples interactions. Extraits.

## L'environnement extérieur

■ L'introduction des billets et des pièces en euros (14,25 milliards de billets pour une valeur de 642 milliards d'euros et 50,6 milliards de pièces représentant 15,7 milliards d'euros) et le retrait d'un montant quasiment identique, sont des faits sans précédent. Remplacer entièrement le stock d'espèces détenu par 300 millions de personnes sur une période de quatre à huit semaines est

*«Les consommateurs perdront les repères qui leur permettent de déterminer ce qui est cher ou bon marché»*

une opération logistique totalement inédite. Si les nouvelles espèces devaient être entièrement distribuées en un seul jour, 478 000 fourgons de transport de fonds seraient nécessaires. Rien qu'en Allemagne, une telle opération nécessiterait 35 trains composés chacun de 20 wagons de marchandises.

Dans le même temps, les consommateurs devront changer radicalement d'échelle de valeurs. Les taux de conversion sont tels que les consommateurs perdront les repères qui leur permettent de déterminer ce qui est cher ou bon marché. Les distributeurs joueront un rôle majeur dans la mise en place de la

nouvelle monnaie et le retrait de l'ancienne, ainsi que dans l'introduction des nouveaux billets et pièces et des nouvelles échelles de valeurs auprès des consommateurs.

La production et le stockage des pièces et des billets sont en eux-mêmes un défi majeur. Il ne s'agit pas seulement des quantités, mais également de nouvelles caractéristiques et techniques. Les principaux éléments de sécurité mis en place pour les sept billets en euros sont tous utilisés de manière isolée ou combinée pour les billets de banque de la zone euro, même aujourd'hui. Toutefois, aucun pays n'associe tous ces éléments : propriétés tactiles du papier et impression en taille-douce, filigrane, fil de sécurité, motif visible en totalité en transvision, films holographiques réfléchissants et encres spéciales. Certaines des huit pièces en euros sont réalisées dans un alliage qui n'avait jamais été utilisé jusqu'à présent.

**La distribution des pièces aura lieu en premier en raison de leur poids**

Le processus d'introduction des pièces et des billets dans le secteur commercial commencera au plus tôt le 1<sup>er</sup> septembre de cette année. En général, la distribution des pièces aura lieu en premier en raison de leur poids (239 000 tonnes, soit l'équivalent de 24 tours Eiffel) et de leur nombre. Toutefois, il y aura d'importantes différences de calendrier entre les pays, car la capacité de

transport de fonds est plus limitée dans certains que dans d'autres.

A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2002, le principe de base est le suivant : dans les transactions de détail, la monnaie ne sera rendue qu'en euros. Ce principe garantit un échange rapide des espèces et une période de gestion et de stockage des deux devises relativement brève, ce que préfèrent les détaillants.

En pratique, la plupart des pays estiment que l'échange peut effectivement être réalisé en sept à dix jours, mais ils s'accordent quatre à huit semaines. Cette mesure devrait à la fois rassurer les consommateurs tout en laissant une marge d'erreur ou d'imprévu. D'après les études réalisées, les consommateurs pensent que la période de double circulation sera plus longue. Ils ne saisissent pas, en tout cas jusqu'à présent, qu'un échange rapide est parfaitement faisable. Toutefois, il est désormais courant de retirer la valeur de plus ou moins une semaine de liquidités à un distributeur automatique de billets (DAB). La plupart des DAB ne distribueront que des euros à partir du 31 décembre 2001 à minuit. Ainsi, une fois dépensé l'argent retiré fin décembre et si les magasins rendent la monnaie en euros à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2002, il n'y aura en quelques jours que très peu d'«ancienne» monnaie en circulation.

### Un niveau inhabituellement élevé d'interdépendance avec les facteurs externes

Instinctivement, les consommateurs sentent qu'ils mettront plus de temps à s'habituer à la monnaie unique et aux nouveaux prix, même si des études ont suggéré que plus vite les gens se débarrasseront des béquilles que sont le double affichage et la double circulation, plus vite ils s'adapteront. La durée réelle de la période de double circulation est donc un compromis entre la nécessité de tenir compte du facteur humain et le coût représenté par l'utilisation des deux monnaies pour les points de vente. Les projets euro fiduciaire se caractérisent par un niveau inhabituellement élevé d'interdépendance avec les facteurs externes, en particulier les paramètres définis à l'échelle de la zone euro, les plans nationaux de basculement, les campagnes de communication des États membres et les dispositions prévues par les banques et les sociétés de transport de fonds.

Quatre acteurs majeurs du secteur public sont concernés : le Conseil des ministres de l'Union européenne, la Commission européenne, les gouvernements nationaux, y compris leur Hôtel des Monnaies et la Banque centrale européenne, responsable de la production des billets.

La Banque centrale européenne a fixé la date à laquelle la distribution des billets et des pièces pourra commencer (1<sup>er</sup> septembre 2001). Le Conseil des ministres a fixé la date de mise en circulation des pièces et des billets (1<sup>er</sup> janvier 2002) et celle à partir de laquelle les consommateurs pourront découvrir les «premiers euros» (15 décembre 2001).

### Le rôle des États de la zone euro...

Les États appartenant à la zone euro décident eux-mêmes du calendrier de pré-alimentation des banques et des détaillants en pièces et en billets, et déterminent si les commerçants et les particuliers recevront respectivement des «fonds de caisse standards» ou des «sachets euros», ainsi que leur contenu. Ils décident également de la date de fin de la période de double circulation. Ces informations sont intégrées dans les orientations nationales pour l'introduction de l'euro, établies en étroite collaboration avec les banques, les sociétés de transport de fonds, la distribution et leurs organisations professionnelles. La Com-

*«Les gouvernements nationaux doivent prévoir les mesures à prendre si des inondations ou des tempêtes de neige bouleversent la logistique établie avec précision la dernière semaine de 2001.»*

mission européenne a également émis un certain nombre de recommandations entérinées par le Conseil des ministres, notamment le principe de ne rendre la monnaie qu'en euros à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2002.

Les États membres sont responsables des programmes de sécurité natio-

nale, notamment en intervenant en faveur d'une protection accrue de la police et dans certains cas, dans les changements de réglementation du travail ou de règles de la circulation. L'objectif consiste à augmenter la flexibilité du temps de travail pendant la période de transition et à réduire la durée de stationnement des convoyeurs de fonds, tant pour des raisons de sécurité que pour faciliter leur tâche.

Les gouvernements nationaux sont également chargés de mettre en place des plans d'urgence. Par exemple, ils doivent prévoir les mesures à prendre si des inondations ou des tempêtes de neige bouleversent la logistique établie avec précision la dernière semaine de 2001, ou en cas de mouvements de grève dans l'un des maillons de la chaîne d'approvisionnement fiduciaire. Les distributeurs devront ensuite calquer leurs propres plans d'urgence sur ces cadres nationaux.

### ... et celui des instances européennes

La Banque centrale européenne est responsable, conjointement avec les différentes banques centrales, de la campagne générale de communication sur la conception et les dispositifs de sécurité des billets et des pièces. D'autre part, les banques centrales établissent actuellement des programmes de formation pour le personnel des entreprises qui manipulent des espèces. Elles comptent sur les banques et les partenaires euro comme IBM pour diffuser ces informations.

C'est à la Commission européenne, mais surtout aux gouvernements nationaux, qui possèdent chacun leur propre slogan pour la campagne, qu'il appartiendra de communiquer les détails pratiques de l'introduction de l'euro fiduciaire, les avantages d'une monnaie unique ainsi que les implications d'un changement d'échelle de valeurs. Tandis que la Banque centrale européenne concentrera sa campagne médiatique sur les quatre derniers mois de l'année, le rythme de mise en place des campagnes d'information générale des gouvernements nationaux sera quant à lui variable. Les campagnes de communication des distributeurs devront être développées en gardant à l'esprit les messages et les arguments des autres acteurs.

# Le rôle des espèces dans l'économie

■ L'importance de la monnaie fiduciaire varie selon les pays. Certains pays utilisent davantage les espèces que d'autres. Davantage de pièces et de billets seront nécessaires dans les pays où une partie significative de la population est payée en espèces. La Finlande disposera de moins de pièces. Les pièces d'un et deux centimes y auront cours légal, mais le coût total d'une vente sera arrondi à cinq centimes près. Les cartes de crédit, les cartes de paiement et les chèques sont plus largement utilisés dans certains pays. Les chèques sont pratiquement inconnus en Finlande, alors qu'ils sont largement utilisés en France et en Irlande. Il existe en outre des variations selon les secteurs d'activité, qui reflètent en partie les différences nationales et en partie les types d'activité. Dans les supermarchés irlandais Tesco, plus de 70 % des clients règlent leurs achats en espèces. Dans la chaîne de grands magasins belges Inno, ce chiffre ne dépasse pas un tiers des règlements.

## Des variations d'utilisation des espèces d'un pays à l'autre

Les variations quotidiennes d'utilisation des espèces sont également évidentes. «*Nous voyons davantage de billets de 10 000 francs belges le samedi*», indique Marc Loward, chef de projet euro chez Inno, qui a commencé à étudier les opérations de caisse en janvier 1999 en

*«Les chèques sont pratiquement inconnus en Finlande, alors qu'ils sont largement utilisés en France et en Irlande.»*

prévision de janvier 2002, «*et les cartes sont plus utilisées pendant les soldes. Les gens font des achats plus importants le week-end et ont un achat précis en tête. Les achats impulsifs sont plus nombreux*

*pendant la période des soldes et les gens ne savent pas à l'avance ce qu'ils vont acheter*». Autre différence à prendre en compte : Peter Swords, chef de projet euro chez Tesco, en Irlande, comme Jouko Kuisma, chef de projet euro chez Kesko, en Finlande, s'accordent à dire que dans leur pays tout au moins, le pourcentage de ventes en espèces est plus élevé dans les zones rurales.

Il existe également des différences dans la façon d'introduire les espèces dans l'économie. Les commerçants ir-

landais acceptent pour paiement des achats effectués par leurs clients les chèques qu'ils ont reçus au titre des salaires et avantages sociaux et leur rendent la différence en liquide. A l'instar des distributeurs belges, ils proposent également un système de retrait d'espèces aux caisses des magasins, c'est-à-dire qu'un client qui règle avec une carte de paiement peut être débité d'un montant supérieur à celui de ses achats pour obtenir des espèces. Le client s'épargne ainsi un déplacement à la banque ou au

## Dispositions pratiques pour l'introduction des pièces et des billets <sup>(1)</sup>

Pays	Distribution de kit aux détaillants <sup>(2)</sup>	Distribution de kit au public	Allongement des heures d'ouverture des banques les 31/12/01 et 01/01/02	DAB convertis le premier jour
Belgique	525 pièces = 240 E	29 pièces = 12,40 euros = 500 BEF	Fermées le 1/1/02 Ouvertes le 31/12/01	100 %
Allemagne	Après accord entre les banques et les distributeurs	20 pièces = 20 DM = 10,23 euros	Ouverture autorisée les 30/12/01, 1/1/02, 6/1/02, 13/1/02	Près de 100 %
Grèce	Non envisagés	5000 GDR = 14,67 euros	A l'étude	Près de 90 %
Espagne	123 pièces = 5060 esp = 12,02 euros	43 pièces = 2000 esp = 12,02 euros	Ouvertes le 31/12/01	Près de 90 %
France	640 pièces = 222 euros	40 pièces = 100 frf = 15,25 euros	Aucune envisagée actuellement	Environ 85 %
Irlande	Kit de 253 euros	19 pièces = 5 iep = 6,35 euros	Non envisagées actuellement	Environ 80 %
Italie	960 pièces = 315 euros	53 pièces = 12,91 euros	A déterminer	Plus de 90 % des logiciels de DAB
Luxembourg	Kit de 111 euros	29 pièces = 12,40 euros = 500 LUF	1/1/02 après-midi	100 %
Pays-Bas	Kit de 15 euros et kit de 219 euros	Sachets gratuits de 3,88 euros et sachets payants de 11,34 euros = 32 pièces = 25 NLG	1/1/02 après-midi	Près de 100 %
Autriche	Kits de 2000 ATS = 143,34 euros	200 ATS = 14,53 euros	Ouvertes le 1/1/02	Près de 100 %
Portugal	Kit de 10 euros (probablement)	Kit de 10 euros (probablement)	Non	20 % (100 % dans la 1 <sup>ère</sup> semaine)
Finlande	Non	Kit d'une pièce de chaque valeur	Sur décision individuelle des banques	Environ 38 % (80 % dans la 1 <sup>ère</sup> semaine)

Source : Commission européenne

(1) Situation au 15 mai 2001.

(2) La valeur marchande des sachets d'euros n'est pas nécessairement l'équivalent exact de leur contenu en euros, car il existe un très léger facteur prime dans certains pays.

DAB et le commerçant réduit le risque lié à la présence d'importants montants en espèces dans ses locaux.

### Les commerçants inciteront leurs clients à utiliser davantage leurs cartes....

Dans les pays où les cartes sont largement répandues et à condition que les lignes de transmission de données soient suffisantes pour supporter une charge supplémentaire, les commerçants inciteront probablement leurs clients à utiliser davantage leurs cartes. Ils les encourageront par voie publicitaire et, le cas échéant, en réduisant, voire en supprimant le seuil en deçà duquel les cartes ne sont pas acceptées. En outre, ils offriront peut-être les services d'un personnel spécialement formé pour expliquer

aux clients s'appêtant à régler en espèces qu'ils peuvent le faire plus facilement par carte (tout en répondant à leurs questions sur l'euro). A Paris, la RATP (Régie autonome des transports parisiens) adoptera cette approche. Pour répondre à la demande de ce type de service, une grande agence internationale de travail temporaire prévoit de proposer du personnel formé à l'euro par des experts-conseils spécialisés afin d'aider les entreprises à assurer la bonne marche de leurs activités.

### ... mais ils ne peuvent compter sur un soudain engouement pour les paiements électroniques

Toutefois, aucun commerçant ne peut compter sur un soudain engoue-

ment pour les paiements électroniques, même avec la volonté de supporter le coût des commissions payées. Les nouveaux modes de paiement mettent beaucoup de temps à s'imposer. Les porte-monnaies électroniques en sont un bon exemple. Ils sont disponibles depuis de nombreuses années et la puce est intégrée en standard sur les cartes de paiement d'un certain nombre de pays, mais les clients ne s'en servent pas. Même en Belgique, où ces «porte-monnaies» possèdent un des taux de pénétration les plus élevés, elles n'ont représenté que 5,4 % des opérations scripturales au cours du premier semestre 2000. On ne peut donc s'appuyer sur leur utilisation pour faciliter les transactions lors des premiers jours de l'euro, ce qui semble pourtant une solution pleine de bon sens. ●

**Enquête IBM** «Managing the introduction of euro notes and coins : it's more than small change» 2001

# The cash changeover project at the Hypovereinsbank

For Germany's second largest bank, Hypovereinsbank, with more than 1,400 branches, the cash changeover project means spending EUR 48 million over the 2000-2002 period.

■ This money will be spent in :

- preparing machines such as ATMs and coin-sorting equipment (EUR 10 million),
- changing or modifying procedures (EUR 3 million),
- staffing, including overtime, costs (EUR 8 million),
- logistics (EUR 7 million),
- marketing (3 million),
- training (2 million),
- systems changes (15 million)

not counting a yet-to-be-defined amount for additional liquidity.

### Hypovereinsbank could require up to 3,000 additional people

The bank will need 30% more transport volume than usual, requiring co-ordination and special contracts with

fifty of the more than one hundred firms in Germany's fragmented cash-in-transport industry.

Hypovereinsbank could require up to 3,000 additional people and existing staff will be discouraged from taking time off over the Christmas/New Year period. "We are not forbidding people from taking holidays," says the head of Hypovereinsbank's 15-person core euro project team, Wolfgang Ziegler, "but we are urging branch managers to make sure that they are going to have enough staff on hand". Those staff will be handling among other things an estimated 320 million coins emptying out of piggy-banks (though collection of these will start before the summer) and distribution in the last two weeks of this year of 1.3 million starter kits (of the total of 56 million for sale in Germany as a whole) -

one for every customer for whom Hypovereinsbank is their main bank and some for those for whom the bank is an auxiliary bank.

### Hypovereinsbank has been helped by the results of the Hamburg project in 1999

Like other German commercial banks, Hypovereinsbank has been helped in its planning by the results of the so-called Hamburg project in 1999. Between September and December 1999, Commerzbank, Deutsche Bank, Dresdner Bank and Vereins- und Westbank (a Hypovereinsbank subsidiary) co-operated across 378 branches in the Hamburg region and with four cash-in-transit companies to simulate the cash changeover logistics in great detail. ●