

Les leçons d'une stratégie de coopération hors du commun

EN 1985¹, LES BANQUES françaises ont toutes décidé de négocier la compatibilité des cartes qu'elles émettent, mettant ainsi fin

à l'opposition entre les deux réseaux «propriétaires»², le réseau vert et le réseau bleu. Désormais, une carte émise par n'importe quelle institution membre sera utilisable en fonction re-

trait dans les distributeurs de billets des autres banques, comme en fonction paiement auprès des commerçants quelles que soient les banques auxquelles ces derniers sont affiliés³.

■ L'interbancaire, vecteur incontestable mais partiel de diffusion des cartes bancaires en France

Depuis la négociation de l'interbancaire monétaire totale⁴, qui a été progressive puisqu'il a fallu attendre presque une vingtaine d'années depuis la création de la carte bancaire en France pour qu'elle intervienne, nous avons assisté à une

La compatibilité des systèmes de cartes bancaires réalisée depuis 1985, n'est pas seulement un dispositif technique. Elle représente en termes de management stratégique un exemple probant d'une relation coopérative complexe et ambiguë sur le plan concurrentiel, dont la finalité est l'équilibre entre coopération et compétition.

accélération de la diffusion incontestable des cartes bancaires. Celle-ci s'exprime tant par l'accroissement du nombre de porteurs de cartes, que par l'accroissement du taux d'utilisation des cartes émises (tableaux 1 et 2).

Les recherches sur les données portant sur la période 1985-1998 visent à mettre en évidence les déterminants de la diffusion des cartes, pour une banque donnée, et le lien entre l'interbancaire et cette diffusion. Elles démontrent que l'interbancaire, c'est-à-dire l'universalité du retrait et du paiement, a eu un effet d'expansion du marché de la monétaire indéniabie, ce qui est cohérent avec les développements théoriques portant sur les effets de la compatibilité en présence d'externalités de réseau⁵. Mais cet effet est beaucoup plus nuancé que l'on pourrait l'ima-

giner à première vue. En effet, la mise en compatibilité du réseau de distributeurs et de commerçants affiliés a un effet sur la diffusion du nombre de porteurs, de manière générale. Mais ce phénomène est partiel, car c'est surtout le parc propre de chaque banque et son accroissement (nombre de distributeurs en place et nombre de commerçants affiliés de la banque considérée) qui explique la diffusion des cartes pour une banque donnée. En revanche, il est notable que l'interbancaire a un effet majeur sur le taux d'utilisation des cartes et sur la valeur moyenne des transactions opérées. Il en ressort, de fait, un effet de revenu intéressant pour les banques à coûts partagés.

Ainsi, il apparaît que la compatibilité des systèmes de cartes bancaires entre banques françaises a été un facteur important de généralisation des cartes, mais l'effort en propre des banques est déterminant en premier lieu. A chaque fois qu'une institution élargit son réseau de distributeurs, elle se donne une chance d'élargir son nombre de porteurs, mais elle contribue aussi à élargir le «software» d'ensemble, ce qui encourage le consommateur à s'équiper de



DR. TAMYM ABDESSEMED

Professeur de management stratégique

Audencia Nantes

Enseignant à HEC

1. Diffusion des cartes bancaires en France (en millions d'unités)

Année	1986	1988	1990	1992	1994	1996	1998	2000
Porteurs	14,8	17,3	19,5	21,1	22,8	27,2	33,9	40,9

2. Nombre de transactions par an et par carte (retraits et paiements)

Année	1986	1988	1990	1992	1994	1996	1998	2000
Nombre	45	72	83	95	104	110	112	115

Source : GIE Cartes bancaires.

cartes bancaires, auprès de différentes banques. Même si ces phénomènes ne se déploient pas au même rythme, ils jouent simultanément. Il y a donc un effet d'expansion lié à la compatibilité, mais aussi un effet de croissance impulsé par chaque institution, l'un nourrissant l'autre.

■ Interbancaire et concurrence : une relation complexe et ambiguë

Les mécanismes de diffusion des cartes bancaires que nous avons évoqués précédemment cachent en réalité des relations complexes entre les différents acteurs de la coopération interbancaire consacrée aux cartes. Il est clair qu'en jouant la compatibilité de leurs systèmes de cartes, les banques françaises ont évité l'affrontement direct et la course à la base installée sous la forme d'une concurrence inter-standard entre systèmes propriétaires, c'est-à-dire non compatibles. Cette forme de concurrence aboutit généralement ou bien à la domination d'un réseau, celui qui a atteint la taille critique le premier, ou bien à un risque de disparition du marché lié à l'innovation⁷.

En jouant la compatibilité de leurs systèmes, les banques ont décidé d'entrer dans une logique de concurrence intra-standard, c'est-à-dire dans une logique de concurrence qui rend leurs offres immédiatement comparables. L'affrontement portera désormais directement sur les offres elles-mêmes et leur tarification, et non sur le «standard propriétaire».

Ainsi, la compatibilité peut-elle apparaître comme un exercice qui annule la concurrence ou la limite, du fait que les banques se privent de leur élément fondamental de différenciation qui est l'incompatibilité de leur offre (on parle d'effet «égalisateur»). En renonçant à des systèmes propriétaires, elles renoncent à la course à la taille de réseau dans laquelle elles étaient en-

gagées auparavant. En revanche, elles renoncent aussi à une protection dont elles disposent de fait. Il apparaît ainsi simultanément un renforcement de la concurrence entre banques par un resserrement très perceptible de leurs parts de marché du fait de la coopération qu'elles mettent en place. Ainsi, les cartes des différentes banques deviennent-elles directement comparables sur le plan des fonctionnalités auxquelles elles permettent d'accéder, et le lien entre une banque et son client se fragilise. La volatilité du client, au moins théoriquement, grandit. Ce qui conduit à une élévation substantielle de l'effort de différenciation commerciale pour consolider ce lien autrement que par l'incompatibilité qui ne maximisait pas les effets de réseau, mais qui avait l'avantage de maintenir le client captif. L'effort de différenciation commerciale

“ En jouant la compatibilité de leurs systèmes de cartes, les banques françaises ont évité l'affrontement direct mais pas la concurrence. ”

porte essentiellement sur les niveaux de services associés (services de loisirs liés aux voyages, aux prestations d'assurance, etc.), et est donc particulièrement perceptible sur les cartes haut de gamme proposées par les banques. S'il est vrai que les tarifs des cartes bancaires ont, pendant longtemps, connu une très forte convergence et se sont accompagnés d'une hausse due à la valorisation des effets de réseau dont bénéficie tout porteur, ils sont de plus en plus difficilement comparables termes à termes, étant donnée la variété du champ des possibles auquel l'utilisateur a accès selon l'institution émettrice. Par ailleurs, comme l'attestent les résultats évoqués précédemment, dans la mesure où la maîtrise des réseaux propres de

software reste un élément-clé de la diffusion des cartes, tous les acteurs de l'interbancaire ont continué la course à l'équipement de *software*, et notamment celle de l'affiliation des commerçants pour laquelle la concurrence reste extrêmement vive. Il n'y a pas une seule institution qui n'ait pas poursuivi et encouragé cet effort.

En définitive, on observe qu'il y a autant de forces d'allègement de concurrence que de renforcement de celle-ci avec la mise en place de l'interbancaire. C'est la raison pour laquelle le «dosage» de la compatibilité est un élément-clé, puisque les opérations délicates en termes de liens avec le client (consultation de solde, commandes diverses, réalisation d'opérations, etc.) ne sont accessibles que par le *software*, en l'occurrence les «gab» de la banque du client exclusivement. Ce point est impor-

tant, car il est au cœur de l'équilibre entre coopération et concurrence, cet équilibre conditionnant ce que l'on pourrait qualifier par la «soutenabilité» de la coopération. Notons aussi que la «soutenabilité» de la coopération interbancaire vient également de ce que la

concurrence sur les cartes bancaires n'est pas de premier ordre, mais s'inscrit plus largement dans le cadre de la concurrence entre les activités de banque de détail – la gestion des comptes – dirons-nous grossièrement. Dans l'ensemble, il apparaît, selon les professionnels de la monétique, que les clients, pour l'instant, ne changent pas d'institution bancaire pour des motifs liés aux cartes bancaires. En revanche, ils insistent sur le fait que si les cartes cristallisent encore davantage de service, la concurrence sur la carte deviendra de premier ordre, ce qui pourrait remettre en cause l'interbancaire, ou en tous les cas l'ébranler significativement. La diffusion des cartes, d'une certaine manière, a consisté, pour chaque banque, avant tout à une

Stratégie

opération de conversion des clients existants à cette innovation, alors qu'ils étaient déjà clients de la banque en question. Il ne s'agissait pas de lancer une innovation en conquérant des clients nouveaux sur ce service en particulier.

Plus généralement, l'équilibre entre coopération et concurrence⁷ n'est pas, dans la pratique, facilement tenable et réalisable. En effet, bien des tensions sont engendrées chaque année par l'effort de différenciation induit par l'interbancaire, et ont tendance à déstabiliser la construction réalisée depuis 1985 : volonté de certaines banques de négocier des accords avec les tiers, institutions financières ou non, mise en place d'innovations nécessitant des discussions et des adaptations, notamment pour les cartes «multi-applications», etc.

■ La pertinence du cadre institutionnel sous-jacent

Quelle est l'origine de la robustesse de l'interbancaire, compte tenu du difficile équilibre sur lequel elle repose par nature ? Comment expliquer la solidité de l'édifice au-delà des tensions anciennes ou nouvelles qui l'animent sans cesse ? L'interbancaire est un cadre institutionnel particulièrement bien élaboré, dans lequel les règles du jeu qui gouvernent la coopération ont été, dès le départ, bien cadrées, pour permettre le maintien de l'équilibre entre coopération et concurrence. Elle est d'abord intervenue dans un contexte d'équilibre

entre les réseaux participant à l'opération, de sorte que l'effet égalisateur a été minimisé. En 1985, il n'y avait pas de grands perdants ni de grands gagnants et depuis, le système mis en place repose sur l'idée d'un jeu à somme positive. Chaque acteur, en améliorant sa position en termes de parcs, améliore celle de l'ensemble des participants, et les mécanismes de compensation veillent à ce qu'il n'y ait pas de passer clandestin. On s'aperçoit d'ailleurs que le maintien de la concurrence et de la possibilité de la concurrence est même une condition sine qua non du succès de l'interbancaire. Au-delà, le partage entre les compétences «collectives» qui relèvent de l'instance coopérative et qui font le standard collectivement promu, et les compétences stratégiques propres à chaque banque en matière de croissance de ses parcs, d'investissement, et de développement commercial, est la clé du maintien de l'interbancaire. Ainsi, dans un cadre d'encouragement d'ensemble de la diffusion des cartes, chaque réseau continue de se concurrencer et revendique pleinement cette possibilité.

En fait, l'intérêt du mode de coordination coopératif, c'est qu'il s'agit d'un cadre d'interaction endogène, fruit des acteurs eux-mêmes, devant garantir leur intérêt propre et leur intérêt collectif dans le même temps. Si les principes fondateurs changent, par exemple avec passage à une logique de collusion ou d'entente, nos études aboutis-

sent à la conclusion que l'interbancaire n'est pas tenable ni pertinente pour les acteurs qui y participent. La coopération inter-firmes est l'institution qui permet de créer des règles du jeu à même de promouvoir collectivement un environnement technologique, tout en s'y concurrençant pleinement.

Le cas français de l'interbancaire monétaire, qui est souvent présentée comme un processus anticoncurrentiel décidé par les pouvoirs publics, nous enseigne qu'un processus de coopération n'est pas forcément anticoncurrentiel, loin s'en faut. Il correspond avant tout à la création d'un cadre institutionnel endogène dans lequel les acteurs négocient une sorte de «constitution» permettant de garantir l'équilibre entre la stratégie individuelle de chaque acteur et la stratégie collective à laquelle il adhère, c'est-à-dire un équilibre entre coopération et concurrence. Cette «constitution» est suffisamment ferme sur les principes fondateurs, et suffisamment souple pour gérer les évolutions, les mutations et les tensions engendrées par le comportement stratégique propre des acteurs. Il est clair, en revanche, que construire ce cadre avec pertinence nécessite une connaissance mutuelle des acteurs que toutes les entreprises n'ont pas forcément. C'est la raison pour laquelle nous avons encore beaucoup à apprendre de l'interbancaire monétaire en management stratégique. ■

1 Cet article est la synthèse finale d'un programme de recherche consacré à l'interbancaire monétaire en France, mené d'abord au groupe HEC de 1995 à 1999 puis à Audencia, Nantes, depuis 1999.

2 C'est-à-dire incompatibles entre eux.

3 Sauf si la carte en question est volontairement réduite à la fonction retrait auprès de la banque qui l'a émise.

4 Par abus de langage, on désignera par «interbancaire monétaire» celle liée aux cartes, ce qui n'est pas complètement vrai.

5 L'idée est que l'accroissement du *software*, en l'occurrence l'extension des possibilités de retrait et de paiement, induit un accroissement du *hard-*

ware, en l'occurrence l'équipement en cartes bancaires. C'est l'idée d'externalités de réseau indirectes, où la valeur du bien ou du service dépend indirectement du nombre de personnes décidant de l'acheter.

6 A ce titre, on comprendra pourquoi le concept de carte bancaire a été promu, dès 1967, par plusieurs banques coopérant sur le projet. Il s'agissait de la BNP, du Crédit lyonnais, de la Société générale du CIC et du CCF.

7 L'ambiguïté de la compatibilité sur la concurrence a été soulignée par David et Steinmueller (1994). Pour une revue de littérature détaillée, voir Quélin, Abdessemed, Bonardi, Durand (2001).

Références

- Abdessemed, T., «French interbanking for cards as the result of State incentives: an empirical investigation», *Working Paper*, Audencia Nantes. Ecole de Management, 2001.
- David, P.A., and Steinmueller, W.E., «Economics of compatibility and competition in telecommunication networks», *Information Economics and Policy*, vol. 6, n° 3-4, 1994.
- Quélin, B., Abdessemed, T., Bonardi, J.-P., and Durand, R., (2001) «Standardisation of Network Technologies: Market Processes or the result of inter-firm cooperation ?», *Journal of Economic Surveys*, 2001, vol. 15, 4, p. 565-591.