

EURO

L'impact de l'euro sur les métiers bancaires

Les banques ont, pour la plupart, choisi de se faire aider par des consultants dans leurs préparatifs à l'euro. Ceux-ci ont ainsi une position d'observateurs privilégiés. Benoît Valencia et son équipe de la division conseil de Coteba Management font, en collaboration avec des responsables bancaires, un point concret sur les incidences de l'euro, métier par métier : moyens de paiement, organisation commerciale, clientèle privée, clientèle d'entreprise et marchés.

Les services aux entreprises

LA PLUPART DES GRANDES entreprises multinationales européennes ont déjà intégré l'euro dans toutes ses composantes. Il en est de même pour les multinationales externes à la zone euro travaillant en Europe ou projetant de le faire. En revanche, les PME-PMI ont surtout une approche « technique » de la monnaie unique. Cette dernière n'est pas à négliger, mais les aspects stratégiques sont également primordiaux. Ces entreprises doivent avoir une réflexion complète : clients, fournisseurs, concurrence, produits, prix (exemple, révision des prix « psychologiques »)... Le rôle de conseil des banques est donc essentiel pour sensibiliser les entreprises aux enjeux liés à l'euro sans, bien sûr, s'immiscer dans leurs décisions. Toutefois, pour ces der-

nières, ce renforcement du rôle de conseil sur des sujets qui ne sont pas essentiellement financiers, constitue une évolution dont les conséquences et les limites sont encore à préciser. La plupart des grands réseaux ont mis à la disposition de leurs clients entreprises des outils pour les accompagner dans leur passage à l'euro. Ces outils prennent des formes variables mais exigent des chargés d'affaires entreprises une ouverture plus grande au fonctionnement interne de leurs clients et aux enjeux de leur adaptation et de leur développement.

LE FINANCEMENT HAUT DE BILAN DES PME

Une entreprise qui ne prendrait pas suffisamment en compte la perspective stratégique de l'adaptation de ses produits à l'euro est fragilisée et peut devenir un mauvais risque



BERNARD FOUQUET

Directeur des
entreprises

Caisse nationale
de Crédit agricole

En collaboration avec

THIERRY RODIER
Consultant

Coteba Management -
Division Conseil

En liaison avec
Robert Allemand
chargé de mission euro,
CNCA
direction des entreprises.

pour sa banque. Toutes les solutions peuvent être étudiées comme la croissance externe, le rattachement à un groupe plus important ou la recherche de partenaires. Les banques sont au cœur de toutes ces démarches. Pour les entreprises les plus dynamiques, les modes de financements vont se diversifier incluant l'introduction en bourse sur un marché élargi à l'Euroland. On peut s'attendre à un développement des financements non intermédiés comme aux Etats-Unis. La recherche de financements par le haut de bilan et les fusions-acquisitions, appliquées à des entreprises de taille modeste, exigent des banques créativité et réactivité. Le succès d'une telle démarche pour une entreprise repose nécessairement sur un accompagnement par sa banque et son «réseau» européen.

On a de fait constaté ces dernières années, une tendance à la création ou au renforcement de réseaux de banques partenaires en Europe et à la mise en œuvre d'une coopération renforcée entre les membres de ces réseaux. L'introduction de l'euro va encore accélérer ce phénomène.

Les banques ont, elles-mêmes, conduit une démarche d'adaptation à l'euro de leurs gammes de produits et services. Au-delà des adaptations nécessaires pour accepter et traiter l'euro (montage d'un crédit en euro...), de la mise au point de recommandations de bon sens (par exemple, souscrire en 1999 un crédit à échéance 2006 directement en euro pour ne pas avoir à le convertir ultérieurement) et des actions de conseils ciblées pour aider les entreprises à réussir leur passage à l'euro, les réseaux bancaires français ont concentré leurs efforts sur :

- la qualité des restitutions clientèle pour, pendant la période transitoire, donner des informations dans les deux expressions monétaires, le franc et l'euro. Ces efforts portent sur les relevés papier mais aussi sur les échanges de fichiers et la télématique ;
- la simplification de la conversion (ou «bascule») des comptes bancaires en euro ;
- le financement des investissements matériels et immatériels engagés par les entreprises pour intégrer l'euro ;
- les gammes d'Opcvm euro ;
- et surtout, l'amélioration du traitement des flux internationaux.

L'euro catalysant l'internationalisation des achats et des ventes des entreprises de taille variable, des services tels que la tenue de comptes à l'étranger ou la centralisation internationale de trésorerie vont se démocratiser. Il est certain que les techniques de commerce international ne vont pas fondamentalement changer avec l'introduction de la nouvelle monnaie, mais les chargés d'affaires devront renforcer leur maîtrise des aspects internationaux, au moins sur les opérations simples (exemple, virements internationaux) et sur les produits de la zone euro.

Une autre évolution sensible va être constatée sur le financement du «poste clients» des entreprises ; les techniques comme l'escompte, l'affacturage, l'assurance crédit... vont devoir intégrer la nouvelle répartition géographique des clients des entreprises. L'analyse des risques passe, là encore, par la recherche (rapide) d'informations pertinentes qui peuvent être obtenues en s'appuyant sur des coopérations bancaires internationales, et en ayant recours à des sociétés spécialisées ayant des implantations dans tous les pays de la zone euro.

Le marché bancaire va forcément évoluer vers plus de transparence, notamment pour ces opérations internationales. Plus généralement, même si le statu quo du «ni-ni» bancaire français n'est pas remis en cause début 1999, la position française se rapprochera rapidement de celle des pays de l'Euroland. Les pouvoirs publics ont lancé l'étude de la révision complète des modalités pratiques des relations banques-clients avec la Commission Jolivet. Pour les entreprises, habituées à une tarification de nombreux services, le changement sera probablement moindre que pour les particuliers. On observe toutefois, déjà, une tendance à simplifier ces méthodes de facturation et à proposer des forfaits, y compris pour ces opérations dans la zone euro, pour lesquelles la visibilité est forte.

A ce jour, il est encore difficile de prévoir exactement à quel rythme va se modifier le comportement des clients des banques. Aucun besoin n'est encore clairement exprimé. Il est probable que des nouveaux produits et services seront développés pour les entreprises au fur et à mesure de la modification de la demande.

L'avènement de l'euro est un événement considérable. Le succès d'une banque d'entreprises se mesurera à sa capacité à intégrer, tant dans son offre que dans sa culture, la dimension européenne. ■

Le cas des multinationales

L' introduction de l'euro simplifie sensiblement la gestion des flux. Les entreprises n'appartenant pas à la zone euro s'interrogent sur l'opportunité de maintenir leurs relations commerciales avec des banques dans chacun des pays de l'Euroland. Elles peuvent être tentées de réduire le nombre de leurs banquiers européens, voire de concentrer tous leurs flux sur un seul, offrant des services sur toute la zone. Mais cette tendance à la réduction du nombre de comptes et du nombre de banques est également attendue de la part des grandes entreprises françaises, ce qu'a confirmé une étude de l'AFTE. Les grandes banques européennes ont cependant

toutes développé des outils permettant de figurer parmi les banques du premier cercle de ces entreprises : *cash management* international, *cash pooling*, gestion des flux internationaux, fusions de comptes (avec respect de la réglementation encore disparate), simplification des circuits et des échanges, placement de papier sur des marchés étendus à la zone euro, point d'entrée unique...

Les équipes des services informatiques et télécommunications qui développent ces outils sont à la pointe des techniques et bien au fait des contraintes fonctionnelles de chaque pays. Ces métiers technico-commerciaux vont encore se développer.