

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.**

## Espèces et moyens de paiement

**C**OMPTE TENU DE LA PLACE des moyens de paiement dans la vie quotidienne et dans la vie des affaires, leur évolution est pour les entreprises comme pour le grand public l'un des impacts les plus importants de la création de la monnaie unique.

Comme les banques souhaitent éviter que le passage à l'euro soit trop brutal en fin de période transitoire, elles vont chercher à influencer sur le comportement de leurs clients pour que la montée en charge soit progressive et que les flux en euro soient significatifs dès 2000 et importants en 2001.

La fin du change amène des modifications sensibles. En particulier, les commissions de change perçues sur les transactions disparaissent, les banques maintenant une commission de service. Les formules de chèques restent différentes entre les pays et les échanges transnationaux entre banques continuent à emprunter les cir-

cuits manuels actuels. Même les moyens de paiement plus automatisés comme les virements ou les débits directs (en France : avis de prélèvement et TIP), malgré la mise en place d'un système de compensation européen Target, conservent des spécificités nationales et des traitements différents entre les circuits domestiques (comme le SIT) et ces circuits internationaux. Cela amène des temps de prise en compte et surtout des coûts très différents. Il est probable qu'à moyen terme, les banques européennes, sous l'impulsion de la Banque centrale européenne, mettront en place des systèmes d'échanges compatibles (exemple : interconnexion) voire un système d'échanges européen.

### LA MONNAIE FIDUCIAIRE

La situation s'analyse en trois phases :

■ La période transitoire (1999 à 2001) : le risque de change dimi-

nue mais l'activité reste identique pour les établissements bancaires. La tâche pour les agents bancaires sera principalement d'assurer un rôle pédagogique, par exemple expliquer la conversion et l'appoint en franc pour paiement de chèques de voyage en euro.

■ La période de cohabitation des espèces franc et euro (début 2002). Les agents bancaires devront absorber pendant une période brève des flots de manipulation d'espèces très importants correspondant à deux actions : la mise en circulation de l'euro et le retrait du franc. En effet le Gouvernement français a choisi de défendre au niveau de la CEE, une période de conversion très courte de six semaines. Il



DOMINIQUE DUHEM  
Coordinateur «euro»

Crédit mutuel

En collaboration avec

THIERRY RODIER  
Consultant

Coteba Management -  
Division Conseil

faudra veiller à ce que la production commerciale des banques pendant cette période puisse continuer.

■ La période où seul l'euro subsiste : la charge diminue sensiblement car les flux ne concerneront plus que les devises *out* et seront plus faibles que ceux constatés aujourd'hui.

Le coût induit peut baisser également (trésorerie moindre, moins de besoin de sécurité compte tenu des volumes réduits) mais la réduction des commissions de change, même si elle est partiellement compensée pendant la phase transitoire, va diminuer la rentabilité des opérations concernées.

Les agences qui ont un trafic essentiellement frontalier et celles si-

## “ La réduction des commissions de change va diminuer la rentabilité des opérations. ”

tuées dans les zones touristiques verront leurs volumes chuter fortement. Un regroupement de l'offre est probable. Les agents en charge de ces tâches, tant dans les centres administratifs qu'aux guichets, seront affectés vers de nouvelles fonctions ou verront leurs autres attributions s'étoffer. En prolongeant la tendance actuelle, le renforcement de la force commerciale sera l'axe privilégié.

### LES CHÈQUES

Trois éléments principaux sont à prendre en compte :

■ La différenciation entre les formules de chèques franc et euro pendant la période transitoire : ce choix implique, outre la gestion physique de deux stocks de chéquiers et de bordereaux, de contrôler que les clients effectuent bien des remises séparées et surtout de prendre en compte les chèques mutés : il faudra tenter d'en limiter le nombre par des actions pédagogiques fortes auprès des clients et surtout des (grands) remettants.

■ L'instauration (temporaire, a priori tant que les volumes ne dépassent pas 5 % du total) d'une centralisation sur Paris de la compensation des chèques en euro (en deçà d'un montant élevé) a des conséquences variables selon la structure des établissements bancaires, leur périmètre d'implantation et surtout les volumes.

■ Les réflexions de la place sur l'installation d'un système national (ou au moins parisien) d'échange d'images-chèques semblent actuellement dans une phase plus active.

Enfin, il faut rappeler le lent déclin de la part du chèque dans l'ensemble des moyens de paiement et la spécificité française (et plus généralement latine) quant à l'étendue de son utilisation. Une harmonisation à terme des moyens de paiement au sein de l'Union monétaire pourrait accélérer ce processus, à tel point qu'il faut s'interroger aujourd'hui sur l'opportunité d'investir dans ce moyen de paiement.

### VIREMENTS, PRÉLÈVEMENTS, EFFETS DE COMMERCE, TIP

L'introduction de l'euro ne crée pas non plus de véritable bouleversement, ni dans les processus de traitement ni dans les métiers bancaires liés. Les volumes échangés au sein d'un pays sont, pour l'instant, beaucoup plus importants que ceux relatifs aux flux internationaux. Les efforts des banques portent donc d'abord sur la promotion et la modernisation des pratiques domestiques.

Mais il ne faut pas négliger certains effets induits par les choix internationaux. Le plus flagrant à ce jour est la conséquence de l'ouverture de Target tous les jours de l'année hors week-ends, Noël et 1<sup>er</sup> janvier. Chaque banque doit réfléchir sur l'opportunité de traiter ou non les ordres, reçus par cette voie, les jours fériés français. En estimant indispensable de le faire, un

établissement astreindra quelques collaborateurs à être présents à ces dates.

En tout état de cause, la continuité de la chaîne de facturation implique que l'expression monétaire soit clairement codifiée et indiquée sur les supports associés aux moyens de paiement : catalogue, devis, facture, avoir... Ceci sera encore plus vrai en fin de période transitoire où l'absence d'indication pourra plus difficilement s'interpréter.

### MONÉTIQUE

L'automatisation et la normalisation internationale actuelles du paiement par carte permettent d'espérer une plus grande facilité pour le passage à l'euro.

En dehors de la mise à niveau des TPE, souvent sous-traitée à des sociétés spécialisées, les conséquences de l'euro sur les agents bancaires en charge de la monétique sont faibles. Toutefois, pendant la période transitoire, on peut s'attendre à un accroissement des litiges entre commerçants et porteurs sur la monnaie des transactions. Rappelons que la mention du règlement dans les deux expressions monétaires est à titre indicatif et qu'elle laisse visible en priorité la monnaie dans laquelle s'effectue la transaction.

L'euro devrait accélérer le développement de nouveaux canaux de distribution : téléphone, minitel, et surtout Internet. Toutefois, l'harmonisation européenne (voire internationale) des pratiques et la réglementation est à réaliser : droit de la consommation, sécurité.

Mais les impacts réels sur les organisations et sur les hommes ne se feront ressentir qu'au-delà de cinq à dix ans. En effet, les clients restent attachés à la banque de proximité. En revanche, de nouveaux métiers, concernant encore des nombres peu importants de collaborateurs, se créent au sein des banques, liés à ces nouveaux canaux : infographiste, modérateur de forum... ■