

La préparation des banques à l'euro

Hervé Sitruk*
Directeur général
Mansit



Si certains établissements français ont pris de l'avance, d'autres réduisent leurs ambitions pour l'échéance de janvier 1999. L'ensemble du secteur bancaire doit cependant consentir un effort pour qu'une majorité de banques soit prête afin de donner toutes ses chances à la place.

Face à des échéances proches, plusieurs déclarations récentes ont cherché à mobiliser les énergies bancaires, et aussi celles des entreprises et des administrations. Ils ont soulevé la question de l'avance, ou du retard, des banques françaises dans la préparation à l'euro. Plusieurs enquêtes en cours, dont l'une lancée par la Commission européenne, visent à déterminer «objectivement» le degré de préparation bancaire réel dans les divers pays européens.

Le secteur bancaire aura un rôle déterminant dans l'étape de transition vers la monnaie unique et dans le processus de remplacement des monnaies nationales par l'euro. L'enquête de la Commission (plus de 300 banques européennes consultées) devrait aboutir au printemps prochain et donner une véritable photographie de la préparation des places bancaires et financières.

Une interbancaire des systèmes sur la bonne voie...

En ce qui concerne la France, des efforts considérables ont été consentis par les banques sur le plan communautaire et dans les établissements. Le «rapport Afecéi» est impressionnant et les travaux des organisations interbancaires et financières, de la Banque de France, de la bourse et du Matif, de CB, de la CRI, de la Sicovam, du Sit... de qualité. Peu de places européennes

ont mené une analyse aussi poussée. Le rapport n'a été publié qu'en mars, ce qui a pu retarder certaines banques mais des milliers d'agents sont aujourd'hui à pied d'œuvre pour préparer le passage à l'euro. Cela suffit-il à la place de Paris pour se considérer assez avancée ?

L'avancement de certains travaux pourrait laisser croire qu'une telle hypothèse est trop optimiste. La préparation des systèmes de gros montants, TBF et SNP, est déjà bien engagée, et les échéances ont été tenues pour TBF. Il est en effet impératif pour la place que ces systèmes soient prêts à l'heure, d'autant que plusieurs systèmes européens de gros montants sont déjà en phase opérationnelle.

Cependant, il serait souhaitable (en tout cas, souhaité par certains établissements), après le lancement de TBF, de gérer la montée en charge progressivement pour garantir la transition et s'assurer que l'ensemble de la chaîne – non seulement les systèmes interbancaires mais aussi toutes les banques actives – sera au rendez-vous du lancement de RGV en janvier prochain.

... mais certaines banques pressées par les délais

La préparation des systèmes de marchés et de titres est très largement engagée, et la place financière de Paris sera sans aucun doute prête le 1^{er} janvier 1999, avec une bascule globale de tous les marchés et systèmes. Cette orientation a été un choix de place très

positif, qui a bien anticipé l'évolution des autres places, avec un engagement clair en faveur du passage à l'euro et des solutions efficaces, s'appuyant sur une avance technique. Paris bénéficie en effet d'une dématérialisation engagée depuis très longtemps, et achevée. Ceci constitue un atout certain pour l'avenir. Il reste à s'assurer que les «40» banques et entreprises d'investissement constituant le cœur de l'offre seront effectivement prêtes à temps.

Il ne faut cependant pas sous-estimer les difficultés, et certains établissements en rencontrent. De plus, de nombreuses banques sembleraient se préparer à ne réaliser leur homologation que dans le courant de l'été 1998 et à ne se lancer dans des tests de place qu'en septembre. Un calendrier aussi serré pourrait donc engendrer des problèmes de recette applicative. Les autorités de place ont déjà réagi face à cette tendance et l'analyse en cours permettra d'y voir plus clair.

Au-delà, nous entrons dans un domaine plus controversé, notamment sur l'urgence et la faisabilité d'une préparation interbancaire pour le 1^{er} janvier 1999, même si la préparation des systèmes interbancaires dans le domaine des moyens de paiement est, elle aussi, bien engagée pour le Sit ou les cartes bancaires. Les solutions définies pour le premier sont simples et laissent aux uns et aux autres la liberté de renseigner ou non l'indice. Cette liberté constitue un point souhaité par les banques françaises, de manière à permettre à ceux qui le désirent de limiter le coût de leur inves-

(*) L'auteur ici à titre personnel.

tissement. Elle est satisfaisante sur le plan de la concurrence entre banques et n'est pas discutable en termes de stratégie d'entreprise. Chacun doit pouvoir choisir la sienne.

Dans le domaine des paiements de contact, la carte sera l'instrument par excellence des opérations en euros dès le 1^{er} janvier 1999 et pourra se substituer progressivement au chèque, au moins pour une part des transactions. Les solutions définies pour le dispositif CB permettront de traiter l'euro avec clarté, ce qui ne manquera pas de favoriser une demande dynamique en euros. Elles autoriseront aussi la consolidation de l'avance technique globale du dispositif français en Europe.

Il reste que, pour être prêt en janvier 1999, il faudrait engager au plus vite la rénovation du parc de terminaux de paiement, au moins pour les commerçants qui seront les plus exposés à la demande de paiements en euros, notamment celle de la clientèle européenne et internationale.

Situation contrastée des systèmes d'information bancaires

En ce qui concerne l'offre commerciale, notamment en termes de mise à disposition de l'ensemble des instruments de paiement en euros dès le 1^{er} janvier 1999 pour les particuliers et les entreprises, plusieurs banques, commerciales ou mutualistes, nationales ou régionales, ont affiché une politique offensive. Certaines autres ont un discours plus restrictif, fondant leur position sur des prévisions de demande faible de la part des particuliers, sur les incertitudes résiduelles et sur le coût des services en euros.

Dès lors, en ce qui concerne la préparation des systèmes informatiques de gestion bancaire, les banques ont eu des positions très contrastées, partageant, certes, une même analyse des difficultés, mais s'appuyant sur un choix très variable de solutions.

Les établissements sont en grande majorité en train de boucler leurs cahiers des charges. Les prestations d'analyse prennent progressivement le relais des missions de conseil. Les réalisations sont, pour le moment, encore rarement entamées (au niveau des spécifications, dans le meilleur des cas). Il en résulterait un certain retard dans la préparation des banques françaises.

Le paysage est très contrasté. Ainsi, toutes les banques françaises n'ont pas démarré leurs travaux en

même temps. Certaines n'ont engagé leur évaluation qu'au printemps dernier, n'ont pas anticipé la production du rapport Afecei et n'ont ainsi démarré leurs travaux sur l'euro qu'un an après leurs concurrentes les plus actives, mais aussi un an après les banques belges ou allemandes. Il semble bien que plusieurs banques françaises soient dans cette situation inconfortable et devraient rencontrer des difficultés, tant les délais sont courts et la taille du projet considérable.

Quelques établissements ont pris d'emblée le parti de ne pas courir derrière «l'impossible». Le poids des travaux à réaliser rend le délai irréaliste pour certains d'entre eux, la priorité étant alors donnée à ce qui est incontournable : le «réglementaire», les opérations de gros montants, la gestion des opérations de marchés de capitaux en euros pour janvier 1999 et... l'inévitable an 2000. La préparation globale se révélant impossible pour eux pour janvier 1999, la fin de la bascule pour l'an 2000 devra donc avoir lieu avant la fin de la bascule à l'euro.

D'autres banques, enfin, ont «pris le taureau par les cornes» en mettant en place leur organisation dès le printemps 1996 et en engageant leurs travaux sans tarder. Aujourd'hui, elles en apprécient tout l'intérêt, face à la charge de travaux restant à réaliser.

Une réduction générale des ambitions

Ces diverses approches ne sont nullement caractéristiques des grandes, moyennes ou petites banques. Certains établissements, indépendamment de leur taille, sont très actifs et très portés à l'anticipation, notamment les banques régionales frontalières, alors que d'autres, ne percevant pas directement la menace de la concurrence européenne, ne sont pas aussi en avance.

Pour tous, il a fallu réduire les ambitions et faire, plusieurs fois, des arbitrages, ainsi qu'un retour à des visions réalistes et compatibles avec les moyens réels et les plannings. Dans tous les cas, la charge se révèle très lourde et les délais courts. Dans toutes les banques, il existe un problème de moyens et de coûts ; la plupart ont fait appel en même temps au marché des compétences techniques complémentaires, d'où une tension inflationniste sur les ressources disponibles chez les prestataires de conseil et de services informatiques. Enfin, pour toutes, il y a substitution de l'euro à d'autres pro-

jets commerciaux, ce qui justifie, pour certains, de faire de l'euro un objet commercial, en substitution.

Au-delà des vicissitudes communes, plusieurs banques ont récemment découvert des problèmes techniques profonds, nécessitant des refontes applicatives. Certaines doivent changer de version de progiciels, ce qui est coûteux et long ; d'autres ont dû élaguer plus que de raison ou reporter des travaux importants relatifs à l'euro. Enfin, les directions générales et les décideurs informatiques ne sont pas toujours clairement informés des impacts d'éventuels retards déjà constatés. Plusieurs directions informatiques pourraient se retrouver en position de «bouc émissaire» s'il apparaissait que tout ou partie du système d'information rencontre des difficultés majeures pour être adapté à l'euro.

D'éventuels retards pourraient faire peser un risque sur la place

Ces écarts entre banques, ou certains retards, pourraient conduire à des difficultés de place si le nombre d'établissements concernés se révélait plus important que prévu. Dès lors, sans une mobilisation forte, certaines banques ne seront, semble-t-il, prêtes que sur une toute petite partie de leurs services. Quelques établissements pourraient même ne pas pouvoir traiter, via leurs propres moyens, les opérations sur titres dès 1999. Leurs directions générales auront probablement à cœur d'atteindre des objectifs plus larges, sous peine de subir les assauts de la concurrence.

Ainsi, en éliminant les premiers et derniers déciles, comme le font les statisticiens, en ne prenant pas en compte les banques qui ont choisi une stratégie offensive, et celles sans contact direct avec une concurrence étrangère qui ont choisi d'attendre la demande, les banques françaises semblent avoir fait le choix dominant d'une évolution assez étalée de la demande, et ont donc, apparemment, adapté leur stratégie à leurs moyens. C'est ce que vérifiera l'enquête de la Commission européenne.

Une mobilisation demeure néanmoins nécessaire pour qu'une «masse critique» d'établissements et de services bancaires, la plus large possible, soit prête pour le rendez-vous, au même niveau, voire au-delà de celui de leurs concurrents étrangers. ■