

# Des euros et des hommes

L'euro est un défi informatique et commercial pour lequel les banques se préparent depuis quatre ans. Le plus difficile a été de vaincre les résistances au changement au sein même des établissements.

« **I**n'y a aucune raison pour que les établissements soient organisés pour faire face à ce genre de situation totalement hors du commun » constate Thierry Walrafen, contrôleur général de la CDC et président du comité de pilotage euro. Le ton est donné : les responsables en charge du passage à la monnaie unique dans les banques françaises ont dû affronter une situation inédite. Trois aspects les ont particulièrement marqués.

## **Une situation totalement hors du commun**

Le premier d'entre eux est aussi le plus évident : les implications informatiques. Le nombre de programmes affectés donne le vertige : 60 000 à la BNP, 45 000 à la Société générale, 12 000 à la BRED, soit la quasi-totalité des programmes en vigueur dans les établissements... Les informaticiens ont été fortement sollicités pour faire face à cette échéance. Les chiffres sont aussi éloquents à cet égard : au cours de l'année 1998, Informatique CDC, la filiale dédiée du groupe, a mobilisé l'équivalent de 168 personnes à temps plein, la BRED 60, la BNP pas moins de 500.

Il est vrai que les banques ne se sont pas contentées d'ajouter des convertisseurs dans chaque ligne informatique. « *Nous avons touché 90 % des applications de la banque, remarque François Culié, directeur du projet Monnaie unique européenne à la Société générale. Il était important de vérifier que ces modifications, outre la bascule en euros, n'entraînaient pas de régressions dans les fonctionnalités normales. D'où un grand nombre de phases de tests au sein des établissements et une intense activité d'homologations* ». De plus, rares sont les interventions qui se sont limitées à la stricte adaptation à la monnaie unique, les informaticiens ont profité de l'occasion pour modifier ou améliorer d'autres éléments. Les banques ont, par exemple, souvent traité dans la foulée le passage à l'an 2000.

## **Mais l'euro est d'abord un enjeu commercial**

Pourtant, en dépit de l'importance de ces réalisations, « *avant d'être un chantier informatique, l'euro est un enjeu commercial* » soulignait Baudouin Prot, directeur général de la BNP, lors du récent séminaire organisé par l'AFB sur la monnaie unique. Des travaux tout aussi considérables ont porté sur l'adaptation des gammes des produits, puis sur la sensibilisation de la clientèle.

Le sommet de Madrid en décembre 1995 a donné aux acteurs économiques la consigne du « ni interdiction, ni obligation ! ». C'est, pour les banques, la solution la pire car elle les oblige à prévoir toutes les situations possibles : pas question de prendre le risque de faire l'impasse sur certains

éléments face à des concurrents qui seront potentiellement prêts en totalité ; pas question non plus d'imposer la moindre contrainte à leurs clients, particuliers ou entreprises, qui veulent organiser leur bascule à leur propre rythme. Résultat : tous les produits (hormis les espèces qui ne seront diffusées qu'en 2002) doivent être disponibles en francs ou en euros dès le 1<sup>er</sup> janvier 1999, même si les clients qui se présenteront au guichet de leur agence le 4 janvier à 9 heures pour retirer un chéquier en euros ne seront sans doute pas une majorité. Dans l'ensemble des établissements de la place, les gammes ont été revues, non seulement pour fonctionner en euros, mais aussi pour s'adapter à un marché domestique plus vaste : les services de *cash management*, par exemple, devraient permettre dès janvier 1999 de centraliser les flux de tous les comptes d'une même entreprise de la zone euro, ouverts dans une même banque. Comme dans le domaine informatique, beaucoup ont profité de ces révisions pour apporter à coût marginal des améliorations à leurs offres. La BNP a revu de fond en comble ses avis d'opérations et ses relevés de compte : outre une men-

« 60 000 à la BNP, 45 000 la Société générale, 12 000 à la BRED, soit la quasi-totalité des programmes en vigueur dans les établissements sont impactés. »

## Les investissements

La BNP a officialisé un budget de 1,5 milliard de francs, dont 600 millions pour la seule informatique, la Société générale annonce un coût de 1,1 milliard de francs, la Deutsche Bank 450 millions de deutschemark au plan mondial. Plus globalement, l'AFCEI a estimé à environ 20 milliards de francs le passage à l'euro des

établissements français. Mais ces montants couvrent plus que la stricte adaptation à la monnaie unique. Les banques ont profité du check up que leur imposait l'euro pour accroître leur compétitivité. Pour avoir une évaluation plus complète de l'impact financier de la monnaie unique, il faudrait d'ailleurs ajouter

à ces coûts les pertes de recettes liées aux opérations de change estimées, pour les banques AFB, à 5 milliards de francs, celles liées aux arbitrages sur les taux de la zone euro qui seraient supérieures aux précédentes et la charge des frais de conversion des comptes qui n'est pas facturée aux clients.

tion donnant la contre-valeur des montants en euros, leur format a été homogénéisé, les chaînes d'impression ont été changées pour une meilleure lisibilité. Des nouveaux produits ont été créés, par exemple des produits de convergence pour préparer les investisseurs au marché unique. Enfin, la tarification des services est en cours de réflexion.

### **Des actions d'envergure vis-à-vis des entreprises clientes**

Une fois l'offre prête, la sensibilisation de la clientèle a donné lieu à des actions d'envergure. Le mot d'ordre a été d'aller au devant des entreprises concernées au premier chef par l'échéance de fin d'année, avec la volonté d'être pragmatique. La Société générale a animé en 1997 une vingtaine

de forums pour attirer l'attention des dirigeants sur le fait que «l'euro n'est pas l'affaire du seul directeur financier, et concerne toutes les directions de l'entreprise précise François Culié. Ils ont été suivis en 1998 de 200 "Journées de l'euro" dans 110 villes françaises, qui, outre les spécialistes de la banque, regroupaient des experts comptables, des conseils en stratégie et en communication et des fabricants de logiciels pour aborder plus concrètement le passage à l'euro». Les équipes de Natexis ont également sillonné la province pendant un an «pour rencontrer environ 2 000 entreprises explique Didier Floquet, directeur général délégué, responsable du projet euro de Natexis Groupe. Organisées par petits groupes, nos présentations étaient axées sur les produits pour amener ces clients à réfléchir sur ce qu'ils comptaient faire après le 1<sup>er</sup> janvier : garder des comptes en francs, les basculer en euros, conserver des

*comptes pivots en francs avec des compartiments euros...*»

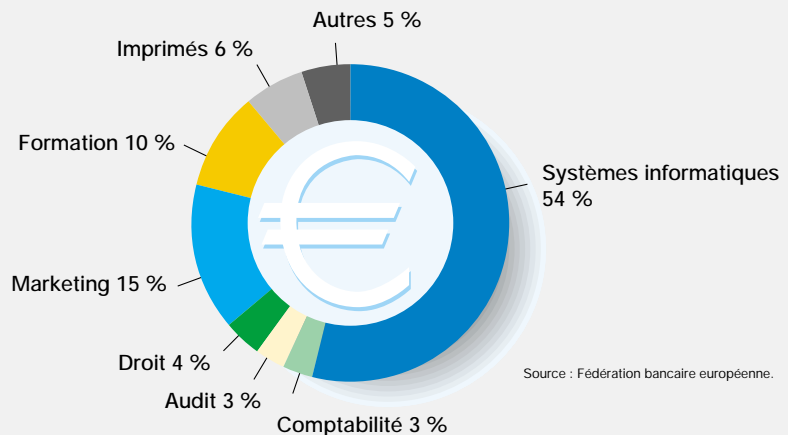
Natexis a également constitué, à partir des informations et des demandes répercutées par les chargés d'affaires, une base de données répertoriant environ 150 questions-types et leurs réponses.

### **Les PME sont-elles prêtes pour basculer en euro ?**

Restent à évaluer les intentions des clients. Les plus grandes entreprises ont engagé des préparatifs à la hauteur de ceux de leurs partenaires bancaires. «Nous avons réalisé avec certains de nos clients qui le souhaitent des tests sur des opérations courantes comme les moyens de paiement et la gestion de trésorerie» explique Didier Floquet. De grands institutionnels ont même organisé des consulta-

## La formation

Les travaux des responsables du passage à l'euro et de leurs équipes se sont accompagnés d'efforts importants de formations des collaborateurs. Chez Natexis deux rounds de formation ont été organisés pour les personnels en contact avec les clients, portant principalement sur l'évolution de l'offre de l'établissement. 10 000 collaborateurs du réseau France de la BNP ont reçu une première formation. 20000 agents de la Société générale ont bénéficié d'environ 20 heures de formation sur le seul euro. Aujourd'hui 90 formateurs sillonnent le réseau pour expliquer concrètement le déroulement des journées du 31 décembre 1998 au 4 janvier 1999.



Le coût du passage à l'euro pour les banques

tions pour évaluer les capacités de leurs banques sur l'euro, «sur un mode quasi inquisitorial» se souvient un banquier ainsi soumis à un feu roulant de questions par certains clients. Au sein des PME en revanche, les réflexions sont beaucoup moins avancées, voire pas encore engagées...

Une révision informatique en passe de s'achever, une offre commerciale revue, les banques font bonne figure dans la course à l'euro... Pour tant les responsables euro n'ont pas eu la partie facile.

**«Dans les projets de grande ampleur, la variable d'ajustement est le plus souvent le délai, dans le cas présent, nous n'avons eu aucune latitude : le 4 janvier 1999, la bascule devra être faite».**

En effet le chantier euro présentait une contrainte spécifique majeure : «dans les projets de grande ampleur, la variable d'ajustement est le plus souvent le délai, souligne Thierry Walrafen, dans le cas présent, nous n'avons eu aucune latitude : le 4 janvier 1999, la bascule devra être faite». Pire encore, les tests de place qui ont eu lieu en octobre et en novembre 1998 ont imposé aux établissements financiers français d'être prêts dès septembre 1998.

### **Vaincre les euros-sceptiques**

Il a donc fallu s'organiser pour que les équipes ne perdent pas de vue les échéances. Des PERT (Program Evaluation and Review Technic) ont été mis en place. Ils répertorient toutes les tâches à mener à bien, leur durée estimée, les interdépendances qui existent entre elles et en fonction de ces dernières, le calendrier de leur réalisation. «Nous avons recensé 3 000 tâches au sein de nos trente groupes de travail, explique Bernard Samier, responsable de l'inspection et de la mission euro à la BRED. Un PERT très serré a été établi. Il devait tenir compte de nombreuses dépendances externes, fournisseurs ou applications gérées par la Caisse centrale des Banques populaires». Il a fallu aussi intégrer l'évolution de certains sujets comme la tarification qui devenait de plus en plus

complexe au fur et à mesure de l'avancement des réflexions et des annonces faites par certains concurrents étrangers. «Néanmoins, le PERT établi en quinze jours a été scrupuleusement suivi, semaine après semaine, ajoute Bernard Samier. Tout retard était systématiquement analysé et des actions spécifiques menées pour le rattraper. En parallèle, nous avons dû énormément communiquer et expliquer constamment nos démarches car nos équipes n'étaient pas habituées à subir, en permanence, une pareille pression».

Mais la principale difficulté a été l'incapacité de certains collaborateurs à faire face à ce projet. Les réactions sont parfois acerbes : «on a jamais vu, en temps de paix, un pays abandonner sa monnaie», «la monnaie ne se met pas en copropriété», la proportion d'euros-sceptiques était aussi forte dans les banques qu'au café du commerce ! il est vrai que les hésitations affichées par les autorités politiques ou monétaires avant la création de la monnaie unique, l'absence au départ de consignes claires sur les modalités de conversion, l'échéance «lointaine» de 1999, ont dans un premier temps contribué à entretenir un climat général de doutes.

«Le rôle de la direction des projets a été de mettre en réseau l'ensemble de la banque autour du chantier monnaie unique, d'en faire reconnaître en interne le caractère prioritaire par tous, quitte à arbitrer parfois avec d'autres investissements décidés au sein des directions antérieurement à la monnaie unique, d'en faire aussi comprendre les exigences particulières en matière de reporting» explique François Culié. Pour y parvenir, les responsables du projet euro ont mis sur pied des structures fortement décentralisées. L'objectif est d'associer aux travaux le plus grand nombre de collaborateurs pour qu'ils s'approprient le projet et y contribuent plus efficacement.

### **Une organisation fortement décentralisée**

Les comités de pilotage, créés dans la plupart des établissements début 1996, ont ainsi des effectifs restreints : en moyenne une dizaine de personnes. En revanche, de nombreux sous-groupes de travail sont ensuite déclinés dans les départements opérationnels, en répliquant le fonctionnement matriciel des banques : «à partir des six sous-projets euro de la banque, sept groupes de travail ont été créés dans notre divi-

sion commerciale, sept autres dans celle de la banque d'affaires dont quatre dans les activités de marché, recense Pierre Folacci, chargé de la coordination des marchés et responsable de la mission euro dans la filiale française de la Deutsche Bank. Parallèlement, des groupes transversaux ont été formés représentant les départements fonctionnels tels que : informatique, opérations, comptabilité et contrôle. D'autres groupes de travail rattachés au coordinateur euro ont pris en charge les aspects de communication, de formation, et la partie juridique. Ainsi, 190 personnes sur un effectif de 380 ont été sollicitées de façon plus ou moins intensive au sein de 26 groupes de travail. La marche de chacun d'entre eux a été précisée par la rédaction d'une charte spécifiant ses objectifs, ses responsabilités, ses obligations de reporting, la fréquence et la conduite des réunions».

### **Le calendrier a été respecté**

Les responsables euro sont aujourd'hui rassurés : une fois la machine lancée, les collaborateurs ont fait preuve de réactivité. Le calendrier a été globalement respecté. Les trois tests de place se sont bien déroulés.

**«Les banques françaises estiment que la refonte de leurs gammes, le dépoussiérage de leur organisation informatique leur donnent des avantages compétitifs»**

Même si les responsables reconnaissent que «certaines opérations ont été "euroïsées" à la va-comme-je-te-pousse !, mais nous n'aurons vraisemblablement aucun incident insurmontable ou bloquant la marche générale de l'établissements».

De plus les banques estiment que la refonte de leurs gammes, le dépoussiérage de leur organisation informatique leur donnent des avantages compétitifs face à leurs concurrentes étrangères. Mais le marathon n'est pas terminé : il s'agit à présent de préparer les quelque 60 millions de Français à compter en euros... ■

Elisabeth Coulomb