

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.

L'organisation commerciale

PLUSIEURS PRINCIPES ONT sous-tendu les processus mis en œuvre dans les banques pour préparer ce passage à l'euro :

- permettre à chaque client de traiter des opérations en franc ou en euro, que son compte soit tenu dans l'une ou l'autre monnaie ;
- exprimer toute la gamme des produits de la banque dès le 4 janvier en euro et en franc ;
- basculer le «stock» pendant la période transitoire pour éviter les engorgements fin 2001.

Mais quelles sont les attentes concrètes des clients ? Toutes les études montrent que beaucoup d'entre eux n'ont toujours pas une idée claire de ce qu'est l'euro. L'offre va créer la demande. Les banques se doivent d'avoir une dé-

marche pro-active. Celle-ci est commerciale, mais aussi éthique, et mobilise l'ensemble des réseaux.

DES TIMINGS DIFFÉRENCIÉS

Certaines banques se sont engagées très tôt dans une démarche d'information de l'ensemble de leur clientèle.

Mais ce travail d'information, certains parlent même d'évangélisation, n'est pas encore arrivé à son terme : des études récentes montrent qu'un grand nombre d'entreprises n'ont pas encore élaboré de plan de migration.

En parallèle de cet important effort de communication, les banques ont formé l'ensemble de leurs collaborateurs à l'euro. Ils ont été formés sur les aspects économiques et techniques de l'euro. Ils doivent aussi développer leur capa-



JEAN-FRANÇOIS COLIN

Directeur des projets européens

BNP

En collaboration avec

THIERRY ZAGDOUN

ET LAURENT CONVERSY

Consultants

Coteba Management - Division Conseil

cité d'écoute pour pouvoir mieux comprendre le niveau de maturation et de motivation des clients, toutes filières confondues, et ainsi adapter le discours commercial.

Même si chaque établissement possède ses prévisions sur des rythmes de passage à l'euro, chacun sait qu'elles sont entachées de biais considérables. Par exemple, personne aujourd'hui n'est en mesure de quantifier la force du mimétisme. Une réaction en chaîne, dont on ne peut anticiper la vitesse de propagation, n'est pas impensable. La bascule à l'euro sera sans doute plus rapide que ce qu'en prédisent les études et les sondages.

Le passage à l'euro sera aussi l'occasion pour de nombreuses entreprises de revoir leur architecture de comptes et la répartition de leurs flux. Sans doute cette concentration de la relation bancaire se fera au profit des banques possédant des offres de gestion de trésorerie internationale, service recherché et âprement négocié par les entreprises disposant d'entités dans l'Euroland, ou au profit des banquiers de proximité avec qui la relation est moins impersonnelle. Les clients indiquent attendre de leur banquier un réel service, dans le cadre du passage à la monnaie unique, parfois même des prestations de conseil. Ceux qui auront répondu concrètement et positivement à ces attentes auront marqué des points...

VERS UNE DRÔLE DE GUERRE ?

Et s'il ne se passait rien ? Et si les clients semblaient tous dans un attentisme démesuré ? Cette hypothèse inquiète les banques, car elles verraient en partie leurs efforts considérables de formation devenus inutiles : il faudra tenir la distance et éviter toute dispersion de la connaissance acquise. Certaines banques s'y préparent en réfléchissant dès aujourd'hui à des processus de motivation du réseau, qui restent pour beaucoup d'entre eux confidentiels ; on peut cependant citer la gestion sur la durée de la porosité, la réponse par de nouveaux produits à des demandes émergentes ou la préparation des bascules de masse.

Par ailleurs, pour répondre aux questions des clients et palier les trous de mémoire des collaborateurs, les banques se sont données des moyens techniques importants : bases de données accessibles en temps réel via les réseaux d'entreprises ou des intranet, aides en ligne à base de systèmes experts, flash d'informations sur supports informatiques ou papier... Autant d'éléments propres à maintenir les collaborateurs en alerte.

Cette drôle de guerre ne devra pas perdurer, au risque qu'un big-bang généralisé en fin de période ne se termine par un «big-crash» ! Le système bancaire met ses espoirs sur une montée en charge progressive ; mais chaque établissement devra décliner ces principes sur son propre fonds de commerce.

Pour cela, il faudra mettre en place des outils de pilotage : indicateurs de flux pour la banque, le réseau, le groupe, voire le client, stimulations pour accélérer ou ralentir les processus de bascule, cellules d'appui ou plates-formes dédiées pour traiter des clients spécifiques ou écrêter les surcharges des réseaux.

INDÉPENDANCE ET CONSENSUS

On pressent bien que l'arrivée de l'euro est un facteur qui ne pourra qu'accroître la concurrence, d'une part entre les banques domestiques, mais d'autre part, par la généralisation d'un référentiel commun, avec des banques étrangères déjà présentes sur le sol français ou cherchant à y entrer dans les prochains mois. Il faut noter cependant que la préparation des processus de place n'a pu se réaliser qu'à travers d'importants travaux interbancaires. Ceux-ci ont essentiellement concerné les aspects techniques du passage à l'euro, en particulier les schémas de place, les normes d'échange de fichiers et les adaptations des traitements. Chaque banque a dû arbitrer entre effort de consensus et propositions différenciées de produits et services. Une autre inconnue réside dans les évolutions de la banque à distance. La Banque directe du Groupe Paribas a été précurseur en ce domaine, mais bridée quelque peu par des règlements français désuets. Qu'en sera-t-il demain avec l'euro ? Ne risque-t-on pas de voir de nouveaux entrants proposer des ouvertures de comptes et crédits par Internet, en simplifiant les procédures à outrance ? Il est devenu facile de vérifier la qualité d'un emprunteur et de le scorer sans avoir besoin de le rencontrer... ■