

Euro : préparer le 1^{er} janvier 2002

Robert Boursault
Responsable
du passage à
la monnaie unique
Groupe Crédit agricole



Le groupe de travail présidé par Bernard Yoncourt devrait présenter en octobre ses propositions pour les modalités pratiques du passage à la dernière phase de l'euro. L'information du public et le redéploiement des moyens de paiement nécessitent une coordination des différents acteurs.

Si l'horizon 1999 s'est bien éclairci avec l'adoption du schéma de place, les incertitudes restent importantes sur la troisième étape du passage à l'euro, qui constitue pourtant l'échéance principale pour la majorité des acteurs économiques.

L'importance des tâches qui resteront à accomplir à la fin de 2001, en quelques semaines, rend nécessaire la coordination de leurs efforts, au premier chef les établissements financiers, mais également les organisations représentatives de producteurs, de distributeurs et de consommateurs. En harmonisant les efforts de chacun, il est possible d'optimiser le calendrier et de réduire les coûts.

En France, un groupe de travail de l'AFECEI sur la préparation du passage à l'étape C a été mis en place en mai 1997, sous la présidence de Bernard Yoncourt. De nombreuses auditions ont eu lieu avant l'été, auprès de tous les secteurs économiques concernés, en particulier le commerce qui a organisé ses propres travaux autour du Conseil national du commerce et des Chambres de commerce et d'industrie. Le groupe Yoncourt présentera les premières propositions de scénario courant octobre.

Sur le plan européen, la Commission a organisé, en mai dernier, une table ronde de tous les acteurs économiques concernés par le passage pratique à l'euro. Deux questions essen-

tielles ressortent déjà de ces travaux : la date de démarrage de l'étape C et sa durée.

Aucun consensus n'a encore été trouvé sur la date, mais les positions se rapprochent et convergent vers le 1^{er} janvier 2002. Le commerce qui aurait préféré une période d'activité modérée, par exemple février, et les entreprises qui souhaitent éviter le traitement de deux monnaies sur deux exercices ont finalement adopté une position commune en proposant le 1^{er} janvier. Les banques allemandes et autrichiennes ont fait le même choix. Par ailleurs, la Commission et l'IME confirment la nécessité que la date retenue pour la mise en circulation des billets et des pièces soit la même pour tous les pays, sans excéder, pour des raisons juridiques, le 1^{er} janvier.

Il appartiendra cependant à chaque pays de définir la durée de l'étape C, principe de subsidiarité oblige. Dans tous les cas, les établissements financiers et les commerçants sont d'accord pour souhaiter que cette durée soit la plus courte possible de façon à minimiser la gestion simultanée de deux monnaies. Un consensus semble ainsi se

dessiner en faveur d'une durée inférieure au délai maximal de six mois prévu par le traité. Cette durée doit cependant être suffisante pour laisser le temps matériel d'adapter les automates utilisant des espèces et, simultanément, de convertir les stocks et les flux. Deux à trois mois semblent un délai acceptable par tous.

Des opérations lourdes pour les banques

Une coordination et une harmonisation des efforts seront toutefois nécessaires pour atteindre l'objectif d'accélération du calendrier. La coordination (encadré) devra se développer dans trois grands domaines.

• **L'information du public** est un point essentiel. Les banques y ont une responsabilité importante mais non exclusive. La brièveté de l'étape finale, face aux habitudes et à l'inertie des comportements, plaide précisément pour que soit engagé un effort d'information de longue durée. Pour autant, la communication vers le grand public doit être structurée et progressive. Structurée, afin d'expli-

La date retenue pour la mise en circulation des billets doit être la même pour tous les pays et, pour des raisons juridiques, ne pas excéder le 1^{er} janvier 2002.

Cinq principes pour coordonner les travaux

Les tâches à accomplir sont considérables et mobiliseront toute l'énergie des réseaux autour de cinq principes.

- Il est nécessaire de coordonner les opérations dans le cadre d'accords interprofessionnels et intersectoriels.
- Un accord interprofessionnel interviendrait sur un schéma voisin de la situation actuelle. Les banques assureraient la diffusion des billets auprès des consommateurs,

essentiellement par l'intermédiaire des distributeurs automatiques de billets (DAB). Elles diffuseraient les pièces et les petits billets «en gros» uniquement aux commerçants.

- Les commerçants joueraient un rôle clé dans la diffusion des pièces et des petites coupures en euros et cents, en rendant systématiquement la monnaie en euros.
- Le retrait des espèces en francs serait assuré

par les banques à l'occasion des remises aux guichets et par les commerçants qui accepteraient de transmettre à leur banque la totalité des espèces en francs reçues en paiement.

- Afin de limiter la période de circulation de chèques en deux monnaies, il serait opportun de définir la date de fin d'émission des chèques en francs. Celle-ci pourrait coïncider avec la fin de la diffusion des chéquiers en euros.

Les opérations de conversion ont un coût et constitueront des charges pour les banques. Celles-ci devront peser sur la rentabilité, donc sur la compétitivité des établissements ? Le renforcement de la concurrence bancaire et la réglementation permettront-ils de les répercuter, et selon quelle logique ? Ces questions importantes doivent faire l'objet de réflexions communes.

- **Le redéploiement des moyens de paiement** pose des problèmes logistiques d'une grande ampleur, qu'il s'agisse de l'échange des pièces et des billets, de l'introduction de chéquiers en euros et du retrait des chéquiers en francs, ou de l'adaptation des cartes bancaires et des automates.

La monnaie fiduciaire : une logistique délicate

quer d'abord le «quoi» et le «pourquoi» de la monnaie unique. Progressive, pour informer sur le «comment» : dès 1998 sur les valeurs mobilières, puis en 2001 pour les autres produits et activités. Cette communication doit aider les consommateurs à se recréer un référentiel, concept que des travaux en cours au niveau européen cherchent d'ailleurs à préciser.

Les banques et les autres acteurs économiques devront concrètement aider leurs clients par la mise en place d'une double information. Encore faut-il qu'elle soit judicieusement utilisée : clarté pour le consommateur ; faisabilité et limitation des coûts pour l'«informateur». Il importera qu'à l'approche de 2001, les messages pratiques diffusés par les différents acteurs impliqués se coordonnent afin

de se renforcer, faute de quoi on risque la saturation ou, pire, la cacophonie. La communication sera un élément de différenciation normal dans le jeu concurrentiel.

- **La conversion des contrats.** La continuité des contrats sera assurée, on le sait depuis le sommet de Dublin. Dans le domaine bancaire, ce principe ne posera guère de problèmes en 2001-2002. En fait, le basculement en euros de l'ensemble des stocks, des historiques et des flux permettra au banquier de retrouver une gestion monomonnaie qui apparaîtra aux gestionnaires comme une simplification. Il n'en ira pas de même pour les clients ; d'où l'intérêt d'instaurer une double information à des fins pédagogiques, avant et après la date de basculement.

Ces opérations pèsent sur le calendrier. En effet, elles impliquent des manipulations souvent impossibles à anticiper et difficilement automatisables, dont la durée est incompressible ; elles mettent en œuvre des équipes spécialisées dont les capacités d'intervention ne sont pas adaptées à une pointe d'activité d'une telle ampleur ; enfin, elles sont soumises à des impératifs de sécurité qui rendent beaucoup plus complexes et coûteux les problèmes de stockage et de transport.

En raison des volumes manipulés, ce sont les pièces et billets qui posent les principaux problèmes de logistique et de sécurité : stockage et transport sur toute la chaîne de distribution des espèces, des usines de fabrication aux comptoirs de la Banque de France, puis aux agences bancaires et aux ►

MAGISTERE BANQUE FINANCE ASSURANCE

UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE

Une formation exigeante

Un enseignement particulièrement exigeant et adapté aux nouveaux métiers de la banque, de la finance et de l'assurance.

Une formation à vocation professionnelle

Un enseignement intégrant quatre périodes de stage et animé pendant trois années par une équipe d'universitaires et de professionnels.

Une formation recherchée

Une réputation établie dans les milieux professionnels qui assure aux diplômés de nombreux débouchés.

Directeur : Bernard Guillochon

☎ 01 44 05 42 42

Fax 01 44 05 47 33

commerçants, l'objectif de chaque maillon de cette chaîne étant naturellement de travailler à flux tendu et de reporter sur les autres maillons les problèmes de stockage mais aussi de refinancement de l'encaisse, problèmes exacerbés pour les banques dans un contexte où l'encaisse ne rentrera plus dans le calcul des réserves obligatoires. Citons encore l'adaptation des agences aux tâches de redistribution immédiate pour lesquelles elles n'ont pas été conçues, et la formation du personnel à des manipulations d'espèces sur une grande échelle ; enfin, l'adaptation des automates et des monnayeurs aux nouvelles pièces et billets...

La diffusion des espèces en euros sera effectuée par les banques et les commerçants, d'où la nécessité d'une coordination. En France, le retrait moyen à un DAB est actuellement de 400 francs et les deux tiers des retraits sont inférieurs à 200 francs ; une évolution des habitudes peut donc avoir une incidence directe sur la durée de la période d'échange.

Par ailleurs, si certains commerçants continuent à rendre la monnaie en francs, l'échange sera considérablement ralenti ; comme il n'est pas envisagé de rémunérer le travail indiscutable représenté par cette fonction de «retrait des pièces et billets en francs», comment s'assurer la nécessaire collaboration du secteur de la distribution ?

L'énoncé de ces questions – la liste n'est pas close – indique qu'il est souhaitable de parvenir à un accord intersectoriel précisant des règles à diffuser et expliquer en temps utile.

Le chèque pour aider à l'échange des espèces ?

Le casse-tête de la logistique des pièces et billets conduit à mieux mesurer certains «charmes» de la monnaie scripturale. On peut d'ailleurs se demander si les consommateurs eux-mêmes ne vont pas être tentés de privilégier le paiement par chèque, au moins pendant une période d'adaptation qu'on peut espérer le plus court possible...

Cependant, pour les banques, la diffusion de chèquiers en euros représente également des problèmes de logistique, de sécurité, d'assèchement des chèquiers en francs, sans parler de l'adaptation des infrastructures.

Le processus industriel de fabrication : impression, personnalisation,

Trois conditions essentielles de réussite

La réussite de l'étape finale du basculement à l'euro implique trois conditions.

- D'abord, la nécessité de tout mettre en œuvre pour raccourcir la durée de l'étape C, source de coûts et de perturbations lourdes dans le fonctionnement des réseaux et la relation bancaire. Deux contraintes devront cependant être intégrées : la capacité des consommateurs à accepter un basculement rapide et le temps minimal nécessaire à l'adaptation des infrastructures et des machines.
- Ensuite, l'intérêt pour tous les acteurs économiques d'alléger les perturbations de la période en coordonnant les efforts de chacun.
- Enfin, la nécessité pour les banques de mobiliser toutes les ressources de leurs réseaux, ce qui devrait laisser peu de place aux initiatives commerciales ne concernant pas l'information et l'assistance des clients.

stockage, devra être étalé dans le temps, d'où des problèmes de sécurité et de stockage. Il sera donc préférable de procéder à une diffusion massive de chèquiers en euros, concentrée sur une courte période, car une distribution trop précoce présenterait un risque de perte ou d'utilisation par les clients avant la conversion des comptes. Il faudra simultanément s'efforcer de récupérer, le plus rapidement possible, le plus simplement possible, les chèquiers en francs entamés ou stockés par les clients.

Les commerçants devraient être favorables à la limitation de la période de circulation de chèques en deux monnaies, car la nécessité d'opérer deux remises de chèques sera ressentie comme une contrainte lourde.

Un travail d'éducation devra être effectué auprès des clients pour leur apprendre à distinguer les vignettes en francs et en euros. Tout devra être fait pour empêcher les chèques mutés, c'est-à-dire libellés en euros sur des vignettes en francs (le contraire semblant moins probable). Là aussi, un accord serait souhaitable pour autoriser les banques à refuser les chèques mutés, les commerçants n'y trouvant de leur côté que des avantages

Les cartes bancaires ne poseront pas de problèmes nouveaux et spécifiques de logistique et de sécurité, ni de problèmes d'assèchement puisqu'une même carte permettra les paiements en francs et en euros, ce qui représente un avantage incontestable pour les consommateurs. Les infrastructures – DAB, TPV, systèmes d'autorisation et de télécollecte – devront naturellement être adaptées pour assurer une indépendance entre la monnaie de la transaction réalisée chez le commerçant et la monnaie de tenue de compte du client. La contrainte essentielle est celle du renouvellement du parc des TPV ; la décision du commerçant sera déterminante.

Éviter les surenchères commerciales

La concurrence jouera normalement entre les établissements financiers pendant la période de diffusion de l'euro. Mais il est nécessaire que, pendant le basculement, le personnel commercial soit mobilisé pour assurer la lourde logistique du passage à l'euro. Au cours de cette période, les clients attendront d'abord de leur banque information et assistance.

Ne serait-ce que pour l'échange des chèquiers, les agences seront lourdement sollicitées. Certes, cette opération pourrait constituer une occasion de contact avec des clients qui ne se rendent que rarement dans leur agence. Mais dans quelle mesure les initiatives commerciales prises pendant les semaines critiques du basculement du grand public à l'euro pourront-elles être effectivement relayées par un personnel surmené ? On peut notamment douter que les clients se montrent disposés à courir une aventure supplémentaire en changeant de banque au milieu du gué.

Ces quelques semaines seront donc peu favorables aux surenchères concurrentielles. La volonté de quelques-uns de se distinguer par des opérations commerciales peu efficaces, mais très médiatiques, pénalisera lourdement toute la communauté bancaire. Il reste que la qualité d'accueil et de service offerte par les banques dans cette période difficile aura certainement un impact durable sur l'image des réseaux et la fidélité de leurs clients. ■

Cet article s'appuie sur l'intervention prononcée le 16 juin 1997 au congrès de l'EFMA sur le thème «Phase transitoire, la gestion de la fin de période».