

L'IMPACT DES RÉSEAUX SUR LES BANQUES ET L'ÉCONOMIE BANCAIRE

HERVÉ SITRUK*

Les établissements de crédit et les sociétés financières¹ dans les différents pays développés, et principalement en France, ont eu très tôt recours aux télécommunications pour le traitement à distance de leurs opérations. De fait, au plan national ou international, elles utilisent les réseaux de communication pour l'automatisation des réseaux bancaires, les échanges interbancaires, les échanges avec la clientèle, les opérations de marché. Mais, ceci s'est fait progressivement : dans une première étape, aujourd'hui acquise, les réseaux ont été le support logistique au traitement interne et aux relations au sein de la profession ; plus récemment, les réseaux sont devenus le moyen le plus rapide pour l'accès aux marchés de capitaux, voire pour la création de marchés électroniques "globaux" ; aujourd'hui, l'outil est de plus en plus utilisé comme support logistique à l'action commerciale pour les banques et aux relations avec la clientèle.

89

Au niveau national, la compétition entre banques conduit les uns et les autres à vouloir étendre leur champ d'action, et les réseaux sont un moyen "naturel" d'extension virtuelle d'une banque au-delà des limites des agences. De même, l'ouverture économique internationale conduit les uns et les autres à vouloir étendre leur zone d'influence, et dans ce domaine, les réseaux sont pour une banque un moyen d'action au-delà des frontières, et de capture des clientèles étrangères.

Parallèlement, de nombreux acteurs non-bancaires tentent de s'infiltrer dans le métier bancaire, et pensent utiliser leurs réseaux comme moyen d'accès à la clientèle bancaire.

Les réseaux sont ainsi devenus un élément "capital" des architectures bancaires, et constituent un élément stratégique majeur dans la compétition bancaire, et dans la compétition avec les acteurs non-bancaires. Dès lors, autour de la question de la maîtrise des réseaux, se pose la question de la maîtrise des flux d'informations bancaires et non-bancaires, et donc celle de la place des banques dans l'activité économique dans le monde de demain.

* Directeur général, Mansit.

1. Que nous appellerons "banques" dans la suite, bien que cela soit un abus de langage.

Je tenterais de démontrer ce rôle stratégique des réseaux, en présentant l'importance des coûts des télécommunications dans les budgets technologiques bancaires, la place des réseaux dans les systèmes bancaires et interbancaires, les nouveaux services qu'autorisent les réseaux, et les enjeux de la maîtrise des réseaux pour les banques. Je conclurai sur l'intérêt de la coopération interbancaire au plan national et international, et sur les nécessaires alliances entre les acteurs bancaires et les fournisseurs de solutions technologiques en ce domaine.

I. Le poids des réseaux dans le monde bancaire

Le poids économique des réseaux

Utilisant depuis un quart de siècle la technologie pour le traitement des opérations de masse et la fourniture de services à la clientèle, la banque et la finance se transforment progressivement en une industrie du traitement de l'information.

Traitement de l'information bancaire, et de plus en plus, intégration d'informations non bancaires, dans une logique plus large d'offres de service à valeur ajoutée.

Mais, aujourd'hui, les réseaux de télécommunication dans le monde bancaire jouent des rôles multiples :

— ils ont été et restent d'abord le moyen d'accélérer le traitement des opérations bancaires (ordres de paiement, demandes de crédits, opérations de bourse,...), les échanges interbancaires, et de permettre une réduction des coûts des traitements administratifs de ces opérations, par des économies d'échelle, sans lesquels la banque d'aujourd'hui, avec ses volumes et ses délais de service, n'existerait pas...

— ils ont été et restent aussi le moyen de distribuer une information riche et à jour dans les réseaux bancaires, et donc de fournir une denrée porteuse d'une forte valeur ajoutée auprès du chargé de clientèle, en agence ;

Mais de plus en plus,

— c'est le moyen d'une accélération de la gestion de trésorerie pour compte propre ou pour compte du client, qui permet de connaître rapidement l'état des engagements et des disponibles bancaires, et donc une affectation plus rapide des ressources ;

— c'est aussi le moyen de "centraliser" dans des bases de données les informations sur les évolutions des marchés et les rythmes des flux bancaires, de façon à connaître en permanence les opportunités, d'apprécier les besoins de ressources et de maîtriser les risques ;

— c'est le moyen d'une meilleure connaissance des clients, de leurs comportements, de leurs besoins, et de plus en plus, le moyen de communiquer avec eux ;

— cela devient aussi un moyen pour la vente par le chargé de clientèle, là où il se trouve, où qu'il se trouve, à proximité de ses clients ; le développement des terminaux portables et des réseaux de téléphonie sans fil permettent d'envisager tout type de situations ;

— cela devient aussi un moyen pour la vente à distance, soit relationnelle, soit de masse, des produits bancaires traditionnels, ou des produits plus novateurs, comme les services dits "à valeur ajoutée".

Dès lors, il ne faut pas s'étonner que le secteur bancaire constitue souvent le premier client, en termes de clientèle professionnelle, des fournisseurs de services à valeur ajoutée et de télécommunications. De fait, la part des budgets d'achats de ressources de télécommunication dans les budgets technologiques bancaires atteignent aujourd'hui plus de 15 % de ces budgets (et près de 20 % avec les autres ressources matériels, logiciels et hommes affectés à la gestion des télécommunications), les budgets technologiques bancaires atteignant souvent eux mêmes 15 à 20 % des frais généraux bancaires. Ces budgets des réseaux de télécommunications représentent donc de 2 à 4 % des frais généraux bancaires. Ceci peut sembler modeste, mais représente pour la France, un chiffre d'affaire de l'ordre de 4 milliards de Francs, dont bénéficie (pour les flux) France Télécom. Sans compter tous les services à valeur ajoutée achetés par les banques à divers autres fournisseurs.

Mais, ce total représente ce que l'on peut appeler les flux sortants, c'est-à-dire générés par la banque vers elle-même ou vers des tiers ; avec le développement des services à valeur ajoutée, il faut adjoindre à ce montant, les flux dits entrants, générés par les appels de la clientèle.

Ce montant de dépenses télécom ne doit pas laisser indifférent : en 1985, les télécommunications représentaient 5% des budgets technologiques des banques, et ceci ont progressé (à l'exception des trois dernières années) au rythme de 15 à 20 % par an. En dix ans, les budgets télécoms des banques ont donc été multipliés, non par trois mais par huit ou dix. Ce qui montre l'accélération de ce poste budgétaire, qui reste le poste le plus volatil, et le moins budgétisable, car le moins prévisible. Ces dépenses devraient suivre un rythme de croissance soutenu dans les prochaines années, mais c'est la part des appels entrants qui risque surtout de se développer.

Mais pour mieux comprendre le poids stratégique de ces réseaux dans l'économie bancaire, il faut approfondir l'analyse de leur rôle présent et futur.

*Le rôle présent et futur des réseaux dans le monde bancaire**Les réseaux bancaires et la banque étendue*

Les réseaux comme on l'a vu ont essentiellement été dans le passé le support des liens des sièges centraux avec les agences aux quatre coins de la France.

Mais plusieurs évolutions vont s'appuyer dans le futur sur les réseaux bancaires :

— la décentralisation des décisions : les réseaux autorisent non seulement une décentralisation des opérations, mais aussi des décisions, car ils permettent de fournir tous les éléments de décisions à proximité du client ; ils permettront aussi d'améliorer la circulation des informations de commandement par des messageries de plus en plus sophistiquées, ce qui accélèrera la décentralisation ;

— l'extension géographique des établissements : les réseaux bancaires ne connaissent pas réellement le phénomène de distance, ils le détruisent même, et par là même autorisent la reproduction du métier aussi loin que les mêmes règles peuvent se réaliser : c'est la fin des géographies². Ceci est vrai au niveau national, et on a vu certaines banques régionales devenir des centres "nationaux" de traitements pour des groupes de banques ; ceci le deviendra au niveau européen et international. D'ailleurs, le mouvement est engagé, et le plus clair indice de l'intégration européenne est certainement la création de réseaux entre banques européennes pour les flux dits "transfrontaliers", qui portent les "jolis" noms de TIPA, IBOS, Unitime, Unico, Eufiserv,...Le réseau est le signe de la relation de confiance entre correspondants bancaires ;

— l'extension de la banque hors des agences, ce que certains nomment l'externalisation de la banque : les illustrations en sont multiples, et les points d'accès portent le nom de GAB, Guichets Automatiques de Banques, qu'ils soient implantés sur la façade de la banque à l'extérieur de la banque, ou beaucoup plus loin, dans le centre commercial ou près d'un lieu important de passage ;

— l'extension de la banque vers les entreprises et les particuliers, ce que certains appellent la banque étendue, et qui prend la forme de la "banque à domicile", ou des services de "gestion électronique de trésorerie" (notre francisation de "electronic cash management"), voire encore de la "banque en direct", pour une formule plus conviviale, avec un relation téléphonique avec un agent bancaire et non avec un automate...Le réseau modifie la banque de demain, au plan de la relation avec la clientèle, en modifiant

2. Comme le titre de ce livre "The End of Geography" de R. O'Brien (1992) sur l'impact des réseaux sur les marchés financiers.

ses paramètres traditionnels. Certains évoquent la "banque complète", avec ses deux approches, la banque relationnelle d'agence et la banque transactionnelle à distance ;

— le télépaiement : dernière évolution en date, mais certainement pas le dernier développement des réseaux, la mise en place de service de télépaiement sécurisé, combinant téléphone ou minitel avec la carte bancaire.

Les relations électroniques avec la clientèle

En France, après qu'elles aient mis au point de nombreux instruments électroniques : les LCR, les virements et les prélèvements automatiques, la carte bancaire CB...et dématérialisé les titres, les banques ont mis en place des services électroniques aux entreprises et aux particuliers ; la quasi-totalité des banques offrent des services de consultation électronique de comptes, d'opérations bancaires ou de bourse, et de messagerie... Elles ont non seulement développé des solutions, mais elles les ont normalisées entre elles.

Ainsi, en ce qui concerne les relations financières avec les entreprises, l'industrie bancaire a mis au point des normes d'échange depuis le début des années 80 et élabore régulièrement de nouvelles versions plus riches qui ont pour noms Etébac 1, Etébac 2...Etébac 5. Les services d'échange d'information entre les banques et les entreprises se développent régulièrement à l'initiative des banques.

93

Ainsi, en ce qui concerne les particuliers, les services télématiques bancaires, appuyés sur la norme vidéotex, sont les plus développés du monde, avec plusieurs centaines de services bancaires, alors que certains outre-atlantique tente notamment avec Internet d'atteindre le même objectif, certes avec des moyens plus riches et à une échelle bien supérieure. Par ailleurs, dans le domaine des liaisons par téléphone, les banques sont à la pointe de l'offre de services "audiotel", et étudient des solutions plus sophistiquées de communication client en recherchant les moyens d'une plus grande capacité de réponse aux diverses sollicitations de la clientèle. Le téléphone est devenu depuis trois ans l'instrument de communication de masse de la banque avec sa clientèle, y compris et surtout en dehors des heures traditionnelles d'ouverture des agences bancaires. Les nouveaux services dits de "banque directe" exploitent les possibilités de ce media, sans constituer une banque "automatique" : la banque directe n'est pas électronique.

Ces évolutions génèrent un débat sur la complémentarité, ou sur la compétition des réseaux d'agence et de la banque à distance, et sur la responsabilité du chargé de clientèle sur les opérations, et sur la vente des produits bancaires, et donc sur le risque client.

Pour certains, la banque relationnelle en agence est menacée par les flux ou à distance, ce qui va poser un problème social. Dans ce domaine, les fermetures d'agences et les réductions drastiques d'effectifs de certaines banques européennes sont annonciatrices de certaines évolutions des rôles des agences ;

Pour d'autres, l'agence bancaire doit quitter son rôle traditionnel de "vente d'opérations", pour un rôle de conseil et de gestion du risque à proximité du client. Le chargé de clientèle doit garder la maîtrise des décisions concernant le client.

Ce débat illustre les enjeux. Le marché de la banque à domicile est promis à un développement majeur : les récentes acquisitions de Microsoft concernent des sociétés qui offrent des produits de traitements des opérations bancaires à domicile, et illustrent les enjeux de ce "marché".

La gestion des flux : vers le temps réel

En interne, les réseaux modifient les traitements bancaires, en permettant de passer d'une gestion traditionnelle des stocks (d'opérations et d'informations) à une gestion des flux, c'est à dire le suivi et le contrôle des échanges, avec un double mouvement : une intégration des opérations de bout en bout, de l'initiateur de l'opération au destinataire, que ces deux acteurs soient dans ou hors de la banque, et la mise en place d'un processus de traitement en continu, sans rupture de charge, au fil de l'eau, ou en tous cas, dans un premier temps, "au fil des lots", comme disent certains.

Cette évolution autorise une nouvelle organisation des traitements bancaires, et donc de nouvelles économies, en supprimant les points de rétention ou les tâches en double, et permet de reconcevoir l'ensemble de la chaîne de traitement bancaire : c'est ce que certains appellent le "Business Processing Reengineering".

Cette évolution peut constituer une évolution capitale du métier bancaire, car elle conduit à inscrire la gestion du risque dans des intervalles de temps courts, avec pour seule possibilité de sélectionner les opérations à risques au fur et à mesure de leur survenance, et donc nécessitant des critères et des règles nouvelles pour le repérage et le traitement de ces opérations. C'est ce que l'on constate notamment pour le traitement des opérations de marché au plan international. Et c'est bien la pratique de l'autorisation des opérations de paiement par carte bancaire. Cette évolution interpelle les autorités de contrôle bancaire (internes et externes à la banque) sur les méthodes traditionnelles de gestion des risques, et sur les garanties face aux risques systémiques.

Les réseaux de télécommunication modifient donc fondamentalement la manière dont les opérations bancaires peuvent être traitées dans la

banque. Mais, cette évolution est accélérée par le développement de réseaux interbancaires et des relations télématiques avec la clientèle.

Les réseaux interbancaires

Les réseaux de transport sont le support de l'interbancaire. Ainsi, en ce qui concerne les relations entre banques, depuis longtemps, les banques s'échangent divers supports d'informations électroniques : les ordinateurs de compensation fonctionnent depuis plus de vingt cinq ans (1968). Mais, progressivement, les réseaux ont pris une importance majeure : doit-on rappeler l'existence de Swift au plan mondial, depuis le début des années 1970, ou des réseaux monétaires tels Visa ou Mastercard...voire de Globex, qui est un marché électronique mondial, accessible par un réseau 24 heures sur 24, avec la participation des plus grands marchés d'instruments financiers mondiaux. Et au plan national, depuis le milieu des années 1980 les banques ont développé des réseaux interbancaires : Sagittaire, le Réseau des Cartes Bancaires (RCB), le réseau Rona pour l'acheminement des opérations de bourse, le réseau SIT pour la compensation et le réseau Sigma pour les échanges avec la Sicovam...Prochainement, un nouveau dispositif verra le jour pour le traitement sécurisé des échanges interbancaires de gros montants, la Centrale de Recouvrement Interbancaire.

Ces réseaux interbancaires se sont développés aux plans national et mondial, dans des schémas de collaboration technique entre banques. Ils constituent des points névralgiques de l'activité bancaire, et l'actualité des dernières années a conduit les banques à renforcer leurs normes de sûreté de fonctionnement, principalement au plan des télécommunications.

95

En conclusion de cette première partie, les réseaux de télécommunications ont ainsi modifié tous les services bancaires, et ont donc conduit les banques à repenser profondément tout leur métier. Progressivement, après avoir modifié les modes de traitements internes de la banque, les réseaux l'ont conduit à proposer de nouveaux services dits à valeur ajoutée, qui offrent à la fois l'avantage d'accroître les possibilités de service à la clientèle, mais, aussi ce qui n'est pas négligeables, de nouvelles recettes, ce qui permet d'envisager leur développement.

Demain, les innovations dans le domaine des réseaux vont poursuivre et amplifier leur influence sur le métier bancaire : Audiofax, bornes interactives à distances, communications mobiles, satellites, câbles, autoroutes de l'information, réseaux intelligents, télévision interactive, kiosque multimédia,... Toutes ces nouvelles formes d'échanges et d'interconnexion vont conduire à faire naître de nouveaux services à la clientèle, ce qui va développer les volumes des flux électroniques, mais va susciter des convoitises de la part de certains acteurs non-bancaires.

II. Le rôle des banques dans les Echanges Electroniques

Au-delà de la banque, dans l'ensemble de l'économie, là où la banque fait circuler les moyens de paiement et les ressources financières, les échanges électroniques se développent, et vont modifier profondément le paysage économique.

Je souhaiterais ici indiquer en quoi la banque a un rôle majeur à jouer dans les échanges électroniques intersectoriels, en quoi les services à valeur ajoutée constituent un pilier indispensable de la banque de demain, et montrer comment, à mon avis, il y a un terrain à défricher dans une collaboration forte entre l'industrie bancaire et financière, et l'industrie des services informatiques et des télécommunications.

Pour cela, je rappellerai les différentes notions d'échange électronique, et le rôle que les banques ont joué en ce domaine ; je chercherai à montrer les enjeux actuels et les menaces qui pèsent sur l'industrie bancaire. J'essaierai enfin d'esquisser des axes de collaboration, en précisant comment les rôles des uns et des autres peuvent progressivement évoluer.

L'échange électronique intersectoriel (c'est-à-dire, entre des entreprises de secteurs d'activités différents), que l'on qualifie souvent d'EDI, par référence aux normes "EDIFACT", peut être considéré comme le fait majeur probable des cinq prochaines années. Mais, cette évolution n'a pas connu dans le passé le rythme de développement que certains lui prédisait. Ainsi, à la Conférence mondiale sur les moyens de paiement, à Vancouver, en Mai 1990, le représentant d'un constructeur informatique déclarait : «1989 est la dernière année durant laquelle une banque peut s'offrir le luxe de ne pas proposer de services EDI / EFT. L'EDI est l'application des années 90. En 1995, 1/3 de tous les documents commerciaux seront EDI. L'EDI augmentera d'un facteur 10 en 1992! ».

Nous n'avons hélas pas atteint ce niveau, mais, pour certains, l'industrie financière est considérée comme retardataire ou bloquante sur ce sujet, ne jouant pas suffisamment son rôle d'accompagnement des entreprises. Cette mise en cause des banques, pour maladroite qu'elle soit, illustre une certaine méconnaissance, un peu trop générale, du métier bancaire d'aujourd'hui. J'en donnerai une illustration sur la France.

Les divers types d'échanges de données électroniques

Le terme d'échange électronique recouvre en effet des acceptions différentes, et quand on utilise ce mot, il convient d'abord de clarifier le vocabulaire. Il est parfois associé dans un contexte financier au sigle EFT (Electronic Fund Transfer) qui en est un sous-ensemble et que l'on peut traduire par la gestion électronique de fonds c.a.d la gestion électronique

de trésorerie et la collecte de fonds à distance (par exemple l'EFT/POS, c.a.d. la télécollecte des paiements électroniques au point de vente).

Sous le vocable d'EDI, trois approches se confondent :

1. Dans un premier sens, l'échange électronique est une pratique somme toute banale visant à utiliser des moyens électroniques pour transmettre des données. En tous cas dans les banques, il s'agit désormais d'une pratique courante. Nous l'avons montré. Dès lors, il ne faut pas s'étonner que les banques considèrent qu'elles ont fait de l'échange électronique (en ce sens) depuis 25 ans.

Ailleurs, en France, dans les autres secteurs professionnels, il y a de nombreuses solutions d'échange s'appuyant sur des logiciels standards ou sur les normes et services de France-Télécom, notamment dans la réservation aérienne, la distribution et le transport. Mais en volume, en normalisation et en expertise technique, il n'y a pas d'équivalent à ce qui existe dans le secteur bancaire : la profession bancaire a une avance indiscutable sur les autres professions en matière d'échanges électroniques.

2. Dans un second sens, l'échange électronique est une ambition, celle de réaliser des échanges électroniques intégrés et cohérents entre différents acteurs de l'économie, et principalement les échanges de documents commerciaux (bon de commande, facture,...) entre les entreprises.

97

L'objectif dans cette logique est l'élimination du circuit papier dans l'ensemble des relations bilatérales et le recours à des flux électroniques en support de la transmission d'information. Cette appellation d'origine anglo-saxonne est née dans le secteur industriel et rejoint les logiques de «juste à temps» et de «stock zéro».

Les secteurs industriels, et notamment ceux de l'automobile (avec le système GALIA) vivent une période d'intégration de leur système d'information, visant à réduire les coûts et les délais d'acheminement des marchandises, et pouvant parfois aller jusqu'à l'intégration dans des bases d'information communes des données nécessaires à l'ensemble des acteurs d'un process industriel.

Initialement les premiers systèmes d'échange de documents entre entreprises n'ont été (et ne restent parfois encore) que des systèmes d'un même secteur professionnel, et des messageries rudimentaires, copiant le modèle lettre. Progressivement, des démarches sectorielles ont conduit à enrichir les règles pour aller vers des normes d'échange électronique de bons de commande, ou de factures...Cependant, aujourd'hui encore l'intégration des échanges, avec éventuellement des bases de données communes, n'est pas atteinte.

Cette approche a redécouvert ce que l'industrie bancaire française vise

depuis dix ans et a atteint : des échanges électroniques continus, intégrés et cohérents entre banques. Ce résultat a été atteint avec les systèmes interbancaires. Mais, là cependant, l'échange électronique interbancaire est limité aux échanges au sein de la profession. Dans ce cas, les banques ont eu pour objectifs majeurs de faciliter les échanges financiers, de réduire les délais, et d'assurer la sécurité des opérations.

Dans leurs relations avec les entreprises, les banques françaises ont l'ambition d'aller vers une intégration technique des échanges électroniques concernant les opérations bancaires. Mais face à une hétérogénéité de secteurs professionnels, et à l'ampleur du «chantier», les banques recherchent prudemment une voie préservant leurs intérêts. La démarche est d'abord normalisatrice et sécuritaire. D'où les normes Etébac évoquées plus haut.

3. Dans un dernier sens, l'échange électronique a pris la forme de l'EDI et concerne l'échange électronique intersectoriel entre entreprises.

L'EDI est le sigle de reconnaissance de travaux EDIFACT visant à l'élaboration d'une norme universelle d'échange entre les entreprises, quelle que soit leur activité et quel que soit leur pays. La démarche EDI n'est pas née spontanément mais est le résultat d'un processus international des secteurs professionnels, en France, en Europe, aux Etats-Unis... : l'EDI veut être un ciment face à la mosaïque professionnelle, et, à tout le moins, un traducteur entre les normes des différents systèmes et des différents pays.

Dans ce contexte, les entreprises souhaitent que les autres intervenants, et notamment le «tertiaire» (transport, finance,...et donc les banques) apportent leur appui en favorisant l'accélération des mécanismes d'échange entre entreprises et la construction d'une toile d'araignée en support de l'entreprise.

En sens inverse, ces autres intervenants, notamment les banques, partent des relations qu'elles ont à gérer, par exemple les chaînes financières entre clients, et cherchent à y intégrer les flux inter-entreprises. Dans le premier cas, les entreprises sont au milieu d'une relation commerciale ; dans le second cas, elles viennent s'intégrer dans une chaîne financière.

Au niveau international, les banques ne se sont pas senties particulièrement concernées, dans un premier temps, par cette démarche issue du monde industriel. Pas plus les banques françaises que celles des autres pays, à quelques exceptions près. Aujourd'hui, nombre d'entre elles, surtout parmi les plus grandes, en font un axe stratégique de développement. Elles comprennent le besoin d'électronisation des échanges au niveau de l'économie.

Mais elles se sont interrogées sur l'apport majeur d'une norme interna-

tionale globale, d'un flux unique, financier et non financier, qui pourrait remettre en cause les circuits existants, et donc les investissements réalisés sur 20 ans et ainsi accroître les coûts, à un moment où la facturation des services est contestée. De plus, elles ont eu le sentiment que la démarche EDIFACT n'était pas dépourvue pour certains d'arrière pensées : Ne risque-t-elle pas de conduire à une réduction drastique des activités bancaires ? Le rôle de la banque dans le scénario EDI n'est pas clair pour tous ; la position des acteurs non bancaires est jugée ambiguë.

Mais, le développement des échanges électroniques, et la nécessité pour les entreprises de ne pas devoir diffuser deux fois le même message, l'un pour son correspondant commercial, l'autre pour la banque, selon deux formats différents, conduisent les banques à réexaminer leur approche vis-à-vis de l'EDI. Cette nouvelle approche pourrait conduire à revoir les standards bancaires d'échange, voire à terme à utiliser certains systèmes interbancaires comme support des échanges financiers Banques - Entreprises, ou à mettre en place des solutions communes offrant un point d'accès bancaire à la clientèle.

Ainsi, les banques françaises disposent des "composants technologiques" permettant le traitement des flux financiers ou non financiers sous forme électronique de bout en bout, du client A au client B. De ceci découle le fait qu'est en train de naître une nouvelle banque, une banque que l'on peut qualifier de "transactionnelle", intermédiaire "informationnel" et financier entre entreprises. Dès lors, il est envisageable à moyen terme de disposer d'une banque totalement électronique, adhérent totalement à l'approche EDI. Mais, cette évolution des choses suppose la maîtrise de certains enjeux majeurs.

99

Les enjeux de l'EDI

Le métier bancaire est menacé par divers évolutions, qu'amplifie le développement des réseaux de télécommunication. J'en citerai certains.

La désintermédiation des règlements

Cette désintermédiation, qui se manifeste par une compensation entre entreprises, est apparue au milieu des années 80. Elle n'est pas directement issue de l'électronisation des échanges.

Certaines entreprises ne cachent pas que pour elles la banque est d'abord et surtout un intermédiaire dont elles souhaitent minimiser le coût : le pas à franchir est court entre « le stock zéro » et le solde bancaire à zéro ; pour elles, l'EDI pourrait être le moyen de baisser les coûts y compris financiers en laissant la banque jouer un rôle de teneur de compte ou de pourvoyeur de crédit, si nécessaire. Aux Etats-Unis, il existe des structures de règlement interentreprises en dehors du monde bancaire. Il y a eu en

France des premières tentatives pour mettre en place de tels systèmes à grande échelle, mais ces approches n'ont pas débouché, d'autant que la réglementation bancaire française limite l'émission de moyens de paiement aux seuls établissements de crédit.

La désintermédiation comporte des éléments de risques car elle substitue à des règlements bruts des règlements nets différés sans garantie bancaire. Aujourd'hui, cette désintermédiation est amplifiée par deux autres phénomènes, peut-être plus graves et plus durables, qui se développent rapidement.

L'intrabancarité

Elle concerne en amont, des donneurs d'ordres (commerçants, entreprises) qui ont mis en place leurs propres systèmes de centralisation et de pré-traitement des opérations de règlement. Ces entreprises sont à mêmes de disposer d'une remise de leurs règlements par la banque teneuse de comptes, et de réduire par là même les échanges interbancaires et leur contrôle. Les entreprises concernées souhaiteraient accéder aux réseaux interbancaires, qui leur offriraient alors des «avenues» menant directement aux banques pour leurs remises, comme au Royaume-Uni. Le développement de l'intrabancarité conduit à s'interroger sur le devenir de l'interbançarité «à la française» : la combinaison de l'interbançarité généralisée et de l'intrabancarité est un mélange «détonant» qui peut conduire à faire éclater l'interbançarité.

100

Le co-branding

Certaines entreprises non-bancaires souhaitent associer leur nom à des opérations bancaires, comme à l'émission de cartes bancaires, afin de fidéliser leur clientèle.

Mais l'exemple des États-Unis montre qu'en fait ces demandes conduisent ces entreprises à capter la clientèle bancaire, et ensuite à s'interposer dans la relation commerciale entre la banque et le client, voire à détourner la clientèle vers la banque proposant les meilleures conditions.

L'apparition possible de nouveaux acteurs

À l'étranger, des organismes non bancaires (grande distribution et opérateurs de télécommunication essentiellement) commencent à intervenir et à offrir des produits et des services bancaires et financiers aux particuliers et aux entreprises. Ces acteurs tentent de s'infiltrer dans le métier bancaire ou dans la maîtrise des flux, en amont et en aval des banques, en s'appuyant parfois sur la création d'établissements financiers spécialisés, et peuvent offrir les seules parties rentables des services bancaires. Ces approches sont amplifiées par le phénomène de l'EDI et le

développement des réseaux. En France, la loi bancaire limite la gestion des moyens de paiement aux seuls établissements de crédit, mais à terme, sans une politique vigilante des banques, ces approches peuvent constituer une menace pour le monde bancaire, car ils pourraient retirer aux banques une source de revenus, en réduisant leurs rôle à celui de teneur de comptes ou d'ordres financiers.

Deux exemples peuvent illustrer cette évolution.

L'acquisition non bancaire

C'est un phénomène qui se développe aux Etats-Unis, dans le domaine des cartes bancaires, avec l'intervention d'un opérateur entre les commerçants et les banques, pour collecter les opérations de paiement, et négocier globalement avec les banques les conditions de remise des opérations de paiement pour encaissement. Là encore, ce type d'évolutions pouvant restreindre le rôle des banques est accéléré par le développement des réseaux.

L'offre de services bancaires à distance par des acteurs non-bancaires

Comme pour l'acquisition des flux de paiement, certains acteurs non-bancaires pourraient être tentés de prendre une position majeure sur le chemin des opérations bancaires à distance. A titre d'illustration, peut-être convient-il de rappeler les derniers développements des acquisitions de Microsoft, le leader mondial du logiciel microordinateur. Trois opérations sont à citer :

— l'achat pour 1,5 Milliard de \$ d'Intuit, une société diffusant un logiciel : Quicken, distribué à 6 millions d'exemplaires, et représentant 70 % du marché américain du software financier ;

— l'achat de NPCI (National Payment Clearing House Inc), une société spécialisée dans le traitement des services bancaires à domicile, et qui se dénomme "Chambre nationale de compensation des opérations de paiement" ;

— l'accord passé avec Visa, autour de Visa Interactive, pour permettre de sécuriser les opérations de paiement électroniques à domicile.

Ainsi, si la menace n'est pas directe, elle est potentielle, et l'exemple de Microsoft n'est qu'une illustration de ce que les grands acteurs technologiques peuvent réaliser dans des délais courts.

Ces évolutions sont le résultat de l'entrée de nouveaux acteurs dans le champ d'intermédiation financière, tels que les transporteurs ou opérateurs de réseaux, centres serveurs, prestataires de sécurité, de "notarisation électronique", fabricants de matériels ou de logiciels informatiques.... Ces acteurs ne sont pas critiquables vu des établissements tant qu'ils sont en

support des banques et ne participent pas au processus d'intermédiation financière, tant qu'il s'agit d'approches aussi pertinentes que le kiosque télématique de France Télécom.

Cependant, certains de ces acteurs souhaitent, dans le prolongement de l'EDI par exemple, assurer des fonctions de recouvrement ou de compensation («netting») entre entreprises, en tous cas s'imposer sur le chemin des flux, et donc nécessairement dans ces aspects «tarifaires», entre la banque et son client.

Tous ces mouvements sont amplifiés et accélérés par les réseaux de télécommunications. Les banques risquent ainsi une part de leur métier traditionnel, tout en conservant les charges et les contraintes de gestion des opérations bancaires. A la limite, elles risquent de garder l'assiette des frais généraux pour le traitement des opérations de masse, plutôt improductif en terme de revenus, et d'aggraver le déficit de la fonction bancaire pour les services de base, déjà important.

Elles doivent donc réagir, renforcer la qualité des services bancaires pour éviter le transfert d'une partie de leur fonds de commerce à des non-banques. Elles doivent aussi développer des stratégies dans le domaine des services à valeur ajoutée.

102

La banque, opérateur de services à valeur ajoutée

Les banques sont ainsi face à une évolution majeure de leur métier, et à une intensification des échanges électroniques au niveau de l'ensemble de l'économie. Parallèlement, l'équilibre économique de certaines activités bancaires n'est que partiellement atteint, d'autant que la facturation de certains services est insuffisante, et que de grands investissements ont été consentis dans les systèmes électroniques.

Les banques ne parviendront donc à équilibrer directement les coûts de ces fonctions qu'en développant des services associés qui fidélisent la clientèle et répond à ses besoins. La technologie peut et doit être utilisée à la fois pour augmenter les revenus, en proposant des services électroniques à valeur ajoutée.

Certains établissements, et notamment les plus grands, sont conscients qu'en restant sur le chemin des flux interentreprises, elles ont une chance de vendre des prestations bancaires : « Il faut être sur le chemin des flux pour rester sur le chemin des stocks ».

Cette démarche n'est pas spécifique à la France : elle est mondiale et peut être étendue à de larges parts de l'activité bancaire ; elle constitue une tendance lourde de l'évolution de certaines banques vers le double métier de banquier et de prestataire de services dans le domaine financier.

C'est une démarche qu'ont entrepris tous les réseaux financiers internationaux, et notamment VISA, SWIFT, MASTERCARD, AMEX... Tous ces

réseaux vont chercher à développer des services à valeur ajoutée, que distribueront les banques à leur clientèle.

Aussi, SWIFT souhaite proposer des services EDI qui seraient commercialisés par les banques.

Ainsi, progressivement, deux mouvements se développent :

— l'un, des banques vers les services à valeur ajoutée bancaires et non-bancaires, visant à rechercher une rentabilité nouvelle au-delà du métier traditionnels de banquier ; l'EDI est ainsi un des révélateurs des options qui se présentent en matière de rôle de la technologie dans les banques : pour certains, il faut en faire, demain, une activité opérationnelle à caractère commercial à part entière, de prestation de services à valeur ajoutée.

— l'autre mouvement, est celui de divers acteurs non-bancaires, et principalement d'opérateurs de services à valeur ajoutée, qui, fort de leur know-how technologique et de leur infrastructures, souhaitent assurer le traitement de flux financiers et non financiers.

Ainsi, au-delà du débat sur les normes EDI, se cache une compétition économique majeure. La banque y joue une partie non négligeable de son avenir. Plusieurs questions se posent alors, et elles doivent être abordées successivement :

1. Des acteurs non-bancaires peuvent-ils assurer le traitement de flux financiers ?

103

La question en ce domaine est claire : dans le domaine du traitement de l'information, il y a place pour une concurrence active entre tous les acteurs qui le souhaitent. Pour des opérateurs, au service de leurs clients, et pour des banques actives au plan technologique. Il y a même une demande, de plus en plus forte, émanant d'établissements bancaires souhaitant faire traiter à l'extérieur leurs opérations, au moindre coût.

2. Les acteurs non-bancaires peuvent-ils faire un métier très proche de celui de banquier sans en subir les contraintes ?

Cette question concerne par exemple les fonctions de netting ou de compensation. Elle est centrale et relève du droit : en France, voire en Europe, le risque est semble-t-il limité : la loi bancaire organise la gestion des moyens de paiement ; et les normes prudentielles pèsent sur le banquier : en l'espèce, le métier de banquier est l'appréciation et la prise en charge du risque de liquidité et de crédit, liés à la gestion des moyens de paiement, et non seulement celui d'une entreprise de traitement de flux. Le raisonnement s'étend bien sûr au secteur des marchés. Mais, peut être convient-il de préciser les choses en ce domaine. Par contre, rien n'empêche un opérateur non-bancaire d'acquiescer une petite banque, et de capter

des flux clients en faisant jouer l'économie d'échelle de ses réseaux. De plus, le risque à terme est qu'il deviendra difficile de distinguer entre un opérateur technologique dans le domaine financier, et un opérateur financier utilisant les technologies pour apporter une valeur ajoutée à sa clientèle. Et, il sera difficile d'imposer aux uns et non aux autres des règles sécuritaires. Cette question relève donc des Pouvoirs publics.

3. Faut-il admettre que les évolutions sont telles et la nécessité de déréglementer si profitable économiquement pour la société, qu'il convient d'ouvrir la concurrence entre banque et non-banques sur ces activités ?

Certains le pensent, surtout hors d'Europe, et le choix existe déjà dans certains pays. Nous assistons alors au développement de services sans garantie bancaire, et cette situation se répercute sur l'ensemble de l'économie. En l'absence de réglementation claire, ce développement est anarchique et coûteux pour l'ensemble de l'économie : fragilisation du système bancaire, risques systémiques, fraude électronique,...

4. Faut-il aller plus loin, et chercher à remplacer les banques dans la relation interentreprises ?

Certains opérateurs le pensent. Mais, cette approche n'est pas unanime, loin s'en faut : certains acteurs non-bancaires, y compris aux Etats-Unis, considèrent, par exemple, que sans une implication forte des banques, qui tarde parfois à venir, le scénario EDI ne se réalisera que très lentement. Et de facto, les banques tarderont à s'y impliquer si les risques ne sont pas levés. Dans le scénario EDI, les banques disposent de nombreux atouts. Mais prise en tenaille entre leurs contraintes économiques, les entreprises soucieuses de réduire leurs coûts bancaires, et des vendeurs de technologie ou des opérateurs de réseau décidés à conquérir de nouveaux marchés, elles seront amenées à définir rapidement des orientations nouvelles.

III. Le temps des alliances

Ainsi, nous avons établi du triple constat :

1. Du fait des investissements consentis depuis vingt ans par les banques, le traitement des flux bancaires peut devenir totalement électronique, dans des logiques continues, de bout en bout ;
2. Du fait de cette électronique, le métier bancaire est totalement modifié, et génère des appétits ;
3. La banque traditionnelle est ainsi menacée, et l'EDI peut amplifier ce phénomène ; pour assurer son avenir, la banque doit donc évoluer vers le double métier de banquier et de prestataire de services à valeur ajoutée.

Trois questions se dégagent alors :

1. Quel est l'apport majeur des banques à l'échange électronique intersectoriel, et en quoi les banques ne sont pas remplaçables ?
2. Quelle peut être la stratégie des banques, en vue de constituer des réseaux à valeur ajoutée compétitifs ?
3. Quelles sont les axes potentiels de collaboration entre industrie bancaire et non-bancaires ?

Les apports des banques

Traditionnellement, on considère que l'apport essentiel des banques est dans leurs capacités financières, de collecte ou d'investissement. Comme on l'a vu, cette affirmation est quelque peu incomplète.

De vrais atouts des banques existent ailleurs : les réseaux interbancaires, la maîtrise du paiement, les autres services financiers, et notamment le crédit, leurs réseaux d'agences et pour certaines, leur réseau international...

Les banques ont une bonne connaissance des métiers des autres : elles doivent sans cesse étudier leurs risques et leurs potentialités. Quant au traitement informatique proprement dit, elles ont une compétence non négligeable et des équipes techniques à même de supporter certaines compétitions.

Mais au-delà, et surtout, elles ont acquis depuis le début des années 70 un know-how que ne possède a priori aucune industrie, ni celle du software, ni celle des télécommunications : celle du traitement de l'information, non pas au sens purement technique, pas au sens des "boîtes" et des "tuyaux", mais au sens informationnel : maîtrise des normes d'échange d'information, règles du jeu, coût de l'information, sécurité des opérations, gestion du risque...

Cette triple compétence : compétence technologique associée bien sûr à la maîtrise des flux bancaires et financiers, maîtrise de la gestion informationnelle et connaissance des besoins d'information des autres secteurs professionnels, et constitue l'atout majeur des banques, qui sont dès lors parmi les acteurs majeurs des réseaux à valeur ajoutée d'aujourd'hui et de demain.

Les alternatives bancaires

Si les banques ne peuvent rester en dehors des services à valeur ajoutée, elles doivent se doter des moyens d'une véritable stratégie compétitive en ce domaine, et donc d'une véritable industrie. Et ceci est rarement possible seul, dans une économie où les masses d'investissements à consentir sont très importants.

Dès lors des alliances sont souvent nécessaires, et elles peuvent être de trois types :

— des alliances directes entre banques, entre partenaires correspondants, comme c'est souvent le cas en Europe aujourd'hui pour le traitement des opérations intraeuropéennes ;

— des alliances multilatérales au sein de systèmes interbancaires nationaux ou internationaux, en vue d'en faire des acteurs compétitifs, détenus par les banques, disposant de réseaux internationaux, et offrant des services aux tiers soit par le canal des banques, soit directement ;

— des alliances entre des banques et des opérateurs technologiques, prestataires de services informatiques et de télécommunication.

Le premier scénario est probablement celui qui correspond le plus à la mise en oeuvre sur de larges espaces économiques de réseaux bancaires, en associant des compétences opérationnelles bancaires de divers origines géographiques. Ainsi, nous assistons à l'éclosion de nombreuses initiatives visant à créer des systèmes électroniques d'échange entre banques en Europe ; trois types de démarches prédominent pour le traitement des flux transfrontaliers :

— des banques de pays différents qui organisent entre elles des réseaux électroniques d'échange d'information, qui peuvent demain servir de support à des services à valeur ajoutée ; de nombreux réseaux ont été constitués en Europe ;

106 — des grands établissements bancaires qui mettent en place au niveau européen ou international leurs propres réseaux d'échange d'information, réseaux qui doivent aussi servir de support à des services électroniques, soit aux autres banques, soit à la clientèle d'entreprise et aux particuliers ;

Mais, cette approche "privative" ne peut être étendue aux flux intersectoriels, qui imposent un maillage serré de l'ensemble des économies, comme le montre l'exemple du paiement électronique des particuliers par carte bancaire.

Le second scénario est plus prometteur, car plus large, et constitue déjà l'axe principal d'évolution de la coopération interbancaire : certains réseaux interbancaires nationaux, comme Banksys en Belgique, et internationaux comme Swift évoluent progressivement vers ce type d'activité, et envisagent de développer un service bancaire en termes d'EDI. C'est aussi semble-t-il le cas de Visa, avec son projet PS 2000, ou de Mastercard, et dans ce domaine la coopération entre banques semble se développer. Il y a parallèlement les initiatives de certains systèmes électroniques de compensation et d'échange nationaux qui cherchent à développer leurs activités au-delà des frontières nationales et qui rencontrent dans ce domaine notamment, le soutien de la Commission de Bruxelles, dans le cadre d'un projet d'interconnexion électronique des chambres de compensation automatisées, appelé "ACH's Interlinkage".

Par contre, en France, au plan national, la question est aujourd'hui

d'avantage celle des moyens de la concurrence entre banques que celle de leur coopération. Les banques souhaitent, qu'après une première génération de systèmes interbancaires, correspondants aux grandes fonctions d'échange (comme la compensation), un champ large soit laissé aux initiatives des uns et des autres, ou pour des coopérations entre quelques banques. C'est le cas notamment pour la mise en oeuvre de l'EDI.

Le troisième scénario est plus complexe car plus ambigu et ne peut être envisagé sans clarification des rôles.

La collaboration entre banques et opérateurs technologiques

La capacité des banques à développer des services électroniques est une opportunité et un challenge pour l'industrie du software et des télécommunications :

— une opportunité car elle offre une possibilité de voir un jour se réaliser réellement, et à des conditions économiques acceptables, un développement d'une économie du software et des réseaux, et l'extension de l'EDI à l'ensemble de l'économie ;

— un challenge, celui de faire preuve de suffisamment de créativité, et d'une bonne perception des enjeux et des rôles, pour trouver des axes de collaboration entre les deux secteurs professionnels, et permettre ainsi, le développement des réseaux d'échange d'information. C'est un pari à relever, celui de la recherche d'axes de collaboration.

107

Cette collaboration a échoué en France dans le passé à plusieurs reprises, et il n'est pas besoin de revenir sur ces cas, si ce n'est que pour rappeler que ces échecs proviennent d'une insuffisante clarification des rôles respectifs, et des formes de collaboration. Aujourd'hui de nouvelles collaborations se dessinent entre banques et France-Télécom, et le cas du télépaiement en est une illustration.

Mais, aujourd'hui, les banques ont réalisé dans certains domaines des investissements ou ne souhaitent pas se lier les mains avec tel ou tel offreur de solutions technologiques ou opérateur de réseaux. Ce scénario présente donc parfois, au moins à court terme, quelques difficultés, et donc son développement suppose l'approfondissement des formes de collaboration dans une logique économique ouverte.

Les formes de la collaboration

Dans toute démarche de collaboration, il y a plusieurs degrés envisageables :

La sous-traitance

C'est une forme existante aujourd'hui entre banques et fournisseurs de services et de télécommunication, et qui peut totalement se développer,

dans le respect des rôles de chacun. Son avantage est sa flexibilité, et la liberté laissée à chacun de travailler avec qui bon lui semble ; son inconvénient est qu'elle permet, sans certaines précautions, le transfert de know-how d'un client à un autre. Dans ce schéma, une séparation claire des rôles est indispensable, ce qui limite la coopération : la partie bancaire et informationnelle reste inaccessible au fournisseur.

Le partenariat

Il s'agit d'un degré supérieur de mise en commun de moyens et d'objectifs. Ce partenariat peut toucher divers domaines. Il peut être ponctuel ou global. Ce scénario offre une prise de responsabilité plus forte des protagonistes, mais n'engage pas suffisamment l'avenir, dans un domaine où l'enjeu est stratégique : demain, le partenaire peut devenir un concurrent. Dès lors, la partie bancaire souhaitera, semble-t-il, rester maître de ses circuits et de son information, et souhaitera contrôler l'activité de son partenaire. Ce schéma, qui a existé et existe encore, n'est viable que dans l'hypothèse d'une exclusivité au moins temporaire, le temps du lancement et de la banalisation du service, de son passage dans le "domaine public". C'est peut être en ce sens qu'il convient de comprendre l'accord passé entre Microsoft et Visa, autour de Visa Interactive.

108

L'alliance stratégique

C'est cette dernière forme qui, à mon avis, peut être la plus porteuse. Il s'agit du degré ultime, et vise à engager les devenirs réciproques sur des stratégies communes. C'est dans une telle perspective qu'il est possible d'engager de réelles formes de collaboration, en mettant en commun moyens et know-how, dans une logique de compétition avec des tiers.

Il faut bien prendre conscience que la compétition économique impose aux uns et aux autres de trouver des associés crédibles et de long terme. Seule une alliance stratégique garantit la pérennité de la relation, sur un domaine jugé vital. Elle seule peut conduire à un réexamen des rôles, et des tâches.

Mais c'est la forme de collaboration qui est aujourd'hui la moins probable, car nécessitant des engagements de long terme, dans des avenir peu prévisibles, en économie ouverte et fortement concurrentielle.

Il y a donc matière à coopération, mais à condition d'en préciser les limites et les règles, d'en clarifier les rôles et les moyens.

Conclusion

En conclusion, je reprendrai ici un extrait d'un article publié dans la presse par l'animateur d'un "think tank" français en ce domaine :

"Déjà, les jeux complexes entre marchés financiers et grands fournisseurs de réseaux télématiques comme Reuters illustrent bien l'émergence d'une fonction d'intermédiation informationnelle dont l'intermédiation financière devient l'un des grands champs d'action. Partageant les mêmes infrastructures, c'est aux infostructures que les financiers doivent alors confier leur destin..."

et il ajoute :

"Du dialogue multiforme entre les diverses parties prenantes à cette intermédiation électronique surgira - surgit déjà- un mode renouvelé d'intermédiation dont la finance électronique est le point de départ plutôt que l'aboutissement."

Cette approche me paraît dommageable. Elle a déjà le défaut d'inquiéter les banquiers. Mais, surtout, elle n'intègre pas suffisamment les investissements consentis par les banques pour devenir de vrais industriels du traitement de l'information. Elle ne prend pas en compte la nécessaire, et inéluctable évolution des principaux acteurs bancaires vers le double métier d'intermédiaire financier et informationnel des entreprises et des particuliers.

Cependant, dans cette évolution, un partage des rôles pourrait s'esquisser entre les banques, les systèmes interbancaires, et les opérateurs de services à valeur ajoutée et de télécommunication ; une collaboration fructueuse pourrait se dessiner : c'est un jeu à somme non nulle, ni négative, dont la banque électronique est certes un point de départ et, ... la banque informationnelle probablement l'un des aboutissements.