

LA PRÉPARATION DES BANQUES À LA MONNAIE UNIQUE EUROPÉENNE

GILLES GLICENSTEIN *

Les établissements financiers joueront un rôle particulier dans l'unification monétaire de l'Europe. De leur préparation dépend le succès de tout le processus : la monnaie unique n'existera que par les opérations qu'elle permettra de réaliser. Or le passage à l'euro est en premier lieu un problème technique d'une ampleur sans pareille, qui va très au-delà d'un simple changement d'unité. Les systèmes et modes de paiement, les opérations financières, la comptabilité, les systèmes informatiques bancaires devront basculer de manière cohérente en temps et en heure. Or ils sont souvent d'une extraordinaire complexité. Constitués par sédimentation d'applications ajoutées année après année, ils ne se manipulent pas facilement. Aussi la transition vers l'union monétaire doit-elle s'effectuer avec soin en offrant la plus grande simplicité pour le grand public au moindre coût pour la collectivité.

Mais l'Union monétaire transformera aussi radicalement l'univers concurrentiel des banques. Certaines perdront des recettes, puisque les besoins ou les risques qu'elles contribuaient à satisfaire ou à gérer disparaîtront. D'autres, moins nombreuses, bénéficieront de l'effet d'attraction d'un espace monétaire d'une dimension comparable à celui des grandes monnaies internationales. La concurrence sera attisée par la transparence accrue de tous les segments du marché bancaire, et par la compétition nouvelle entre des établissements européens jusqu'alors seuls maîtres de leur marché domestique.

Indispensables au succès de l'opération, les banques peuvent donc voir leur univers bouleversé.

Pourtant, moins de deux ans avant les premières grandes décisions relatives à l'UEM, leur position est encore parfois attentiste, voire réservée.

La mobilisation des banques se heurte à des difficultés qui ne s'estomperont que progressivement. La préparation à la monnaie unique doit cependant s'effectuer sans tarder. Les banques doivent en même temps piloter sans dommage la période de transition et commencer à appréhender la vie dans l'union monétaire : nouveaux besoins des clients, nouvelle concurrence.

89

* Directeur de la stratégie et du développement, Banque nationale de Paris.

Une mobilisation difficile

La mobilisation des banques, désormais réelle, ne s'est effectuée que tardivement - pour l'essentiel à partir de 1995 - après être restée en sommeil au cours des mois ayant suivi l'entrée en vigueur du traité de Maastricht.

Plusieurs facteurs expliquent ce relatif attentisme : les crises monétaires de 1992/1993, qui ont fait douter nombre d'opérateurs de marché du réalisme du projet, et l'inertie des autorités politiques et monétaires, tant au plan national qu'au niveau européen.

Toutefois, les échéances approchant, les organismes professionnels, la Banque de France puis la Commission Européenne ont su relancer la mobilisation des acteurs du monde bancaire, autour de la réflexion sur le scénario de passage. Les discussions ont été nombreuses; elles ont abouti à la publication du livre vert de la Commission Européenne en Mai 1995, puis, au 2ème semestre, à un rapport similaire de l'Institut Monétaire Européen, et enfin à la validation des axes de référence par le Conseil Européen de Madrid en Décembre 1995.

Cette relance du processus a replacé la monnaie unique au coeur des préoccupations des banques. Mais on observe encore des interrogations.

90

Plusieurs difficultés freinent en effet la mobilisation.

Les incertitudes sur les conditions de réalisation de l'Union monétaire

En dépit d'affirmations parfois lancées çà et là selon lesquelles les banques devaient engager des travaux le plus rapidement possible pour tirer parti de la monnaie unique, aucune n'a considéré de son intérêt d'investir des sommes importantes sans un minimum de certitudes.

Pendant longtemps, l'absence de scénario de référence validé par les pouvoirs publics s'opposait même à l'engagement d'une réflexion sérieuse sur le sujet. Les travaux de la Commission Européenne et de l'IME ont en partie levé le flou qui régnait sur les modalités de passage et se sont accompagnés, au niveau national, des premières études permettant d'évaluer les implications de l'Union. Ces progrès étaient nécessaires, mais ils ne suffisent pas à «sécuriser» pleinement les banques, en raison de la persistance d'incertitudes nombreuses.

— Incertitudes économiques et politiques, tout d'abord. On ne peut affirmer de manière absolue que l'UEM débutera le 1er Janvier 1999, même si c'est l'hypothèse la plus probable.

Il va de soi que les banques n'ont pas d'opinion - favorable ou défavorable - sur un sujet sur lequel le Peuple Français s'est prononcé par référendum en Septembre 1992. Les Etats membres ont adopté à Madrid un schéma de référence qui ne fait plus l'objet de discussions et

qui prévoit clairement la réalisation de l'Union monétaire en 1999. Il est donc absurde de présenter les banques comme des «opposantes» à la monnaie unique.

— Mais une lecture objective du Traité montre que l'automaticité du passage ne vaut que pour les Etats membres qui satisferont à l'ensemble des critères de convergence.

Or l'analyse des données économiques souligne la difficulté à atteindre cet objectif fin 1997, à la date de référence pour apprécier la convergence. Pour la majeure partie des Etats qui sont habituellement présentés comme les plus aptes à faire partie du noyau dur, le critère de dette publique brute sera difficilement tenu - et rien n'indique que la tendance sera favorable. La réduction des déficits en France et en Allemagne est particulièrement malaisée en situation de croissance ralentie. Bien sûr, le Traité donne une marge d'interprétation. Mais on ne peut compter sur un passage sans discussion, d'autant plus que des divergences de conception sur la rigueur dans l'application des critères se sont faites jour çà et là, entre la France et l'Allemagne notamment.

Les incertitudes économiques accentuent donc le caractère politique de la décision d'entrée en phase III : la persistance du débat en France et au Royaume-Uni sur l'opportunité ou le réalisme du passage, souvent relayé par une presse plutôt sceptique, la tenue d'élections dans la plupart des pays européens avant 1999, contribuent également aux interrogations du milieu bancaire. Ses employés sont aussi des citoyens : or en France, dans le grand public, la monnaie unique reste un sujet abstrait, lointain et incertain. Le déphasage entre l'analyse du milieu professionnel, pour qui la monnaie unique est un thème concret et sérieux, et l'opinion, contribue à freiner les ardeurs. En ce sens, les signaux donnés par les pouvoirs publics, aujourd'hui encore assez faibles sur le plan national, joueront un rôle très important.

91

— Mais les incertitudes sont aussi techniques : les quelques pages de la déclaration de Madrid ne donnent pas un scénario détaillé du passage à l'euro. Elles en indiquent les grandes lignes, les principes et les dates butoir à respecter. Pour le reste, elles renvoient à chaque communauté financière nationale le soin de définir elle-même son agenda. Or les marges de manoeuvre - ou les imprécisions - sont nombreuses sur chaque aspect de la transition. Les marchés financiers basculeront-ils en intégralité le 1er Janvier 1999 ? Quelle sera la latitude laissée au «secteur privé» pour utiliser l'euro entre 1999 et 2002 ? Comment s'effectuera le retrait des monnaies nationales en fin de processus ? Peut-on éviter la double circulation monétaire ?

Les réponses ne pourront être apportées qu'en cours de préparation : aussi les équipes techniques et commerciales doivent-elles trouver des

solutions à un schéma susceptible d'évoluer avec le temps, ce qu'elles ont parfois des difficultés à admettre.

Le caractère en apparence peu favorable aux banques de l'Union monétaire contribue également à réfréner les enthousiasmes

Il est nécessaire de surmonter trois types de sentiments négatifs qui se font parfois jour :

— le découragement, face à un sujet dont la complexité ne fait que se révéler à mesure que l'on entre dans les détails techniques, juridiques ou commerciaux ;

— le scepticisme, chez ceux qui voient dans la monnaie unique un événement lointain - bien au-delà en tous cas des échéances qui leur sont assignées pour la réalisation de leurs objectifs -, ou comme un «non-événement», à l'instar du grand marché de 1993, qui n'aurait pas apporté les bouleversements anticipés ;

— l'hostilité, dans la mesure où les investissements nécessaires à la transition vers la monnaie unique, pour l'essentiel sans contrepartie commerciale, viennent concurrencer des projets de développement.

Ces réticences sont parfois infondées et en tout état de cause dangereuses, puisqu'elles retardent la réflexion et la préparation. Mais on les observe dans tous les établissements. Aussi doivent-elles être surmontées par une démarche volontariste de pilotage de la transition, et de préparation au nouvel univers concurrentiel.

92

La préparation à la monnaie unique

Il va de soi que la monnaie unique ne comportera pas que des effets négatifs pour les banques. Au contraire, en transformant radicalement les conditions d'exercice de leurs métiers, elle leur ouvrira de nouvelles possibilités de services à leurs clients. Le bouleversement concurrentiel profitera à celles qui se seront le mieux préparées. Il importe par conséquent d'accompagner le pilotage de la transition, dont le contenu technique est fort, d'une réflexion plus approfondie sur la stratégie de chaque établissement.

Le pilotage de la transition

Quatre éléments sont déterminants pour engager de manière satisfaisante le pilotage de la transition vers la monnaie unique européenne :

— La définition d'une vision de l'ensemble du processus et, par delà, d'une conviction claire sur le déroulement des événements.

Les nombreuses incertitudes évoquées plus haut ne doivent pas déboucher sur une incapacité à trancher sur la survenance ou non de la

monnaie unique. Le jugement ne doit pas être idéologique; il peut être nuancé, mais il doit être clair. Il est impossible d'inciter des équipes nombreuses à se mobiliser, à réfléchir, à investir, si l'on n'a au préalable établi sa propre conviction au sein des instances de direction des établissements.

Au demeurant, un attentisme complet, conduisant à une inaction totale en l'absence d'élément nouveau, conduirait les banques à se placer en situation de risque : favorable en cas d'échec de l'union monétaire, défavorable en cas de succès, mais aucunement neutre vis-à-vis des événements. En ce sens, la désignation au sein des banques d'un membre important de l'Etat-major pour conduire la préparation (le Directeur Général à la BNP) est un signal fort attestant à l'extérieur comme à l'intérieur la crédibilité de l'engagement.

— L'évaluation des implications de la monnaie unique est à la fois l'occasion de prendre la mesure des coûts de la transition, d'apprécier l'ampleur des travaux à réaliser, et d'en diffuser la connaissance à tous les niveaux de la Banque.

Ces évaluations ne sont que des premières approximations, car le scénario est appelé à être clarifié progressivement, et certaines options peuvent alourdir - ou réduire - les charges de la transition.

Les montants avancés pour le chiffrage de la transition (plusieurs dizaines de milliards de francs en Europe pour l'ensemble du secteur bancaire) ont parfois été contestés, au motif qu'ils additionnent des coûts nets (les dépenses informatiques) et des coûts d'opportunité (le temps de mobilisation des salariés pour le retrait des espèces, par exemple). Ils ont pourtant été réalisés de manière sérieuse et rigoureuse dans la plupart des établissements : rien ne permet d'affirmer que les ordres de grandeurs sont inexacts.

Mais davantage que l'évaluation d'un coût financier, le chiffrage permet à chaque entité de procéder à un premier examen détaillé des processus concernés par le passage à l'euro, et d'évaluer les implications techniques ou financières du basculement (coût, délais, risques). Il a ainsi été possible de recenser le nombre très élevé d'applications informatiques concernées, de machines à modifier, l'importance des actions de formation et de communication et le caractère délicat de certaines opérations (le traitement des relations avec l'extérieur, la «filière chèques» ...).

L'exercice permet également d'identifier les métiers les plus directement concernés sur le plan de leurs recettes : les activités de marché de capitaux, la banque électronique ... ou ceux qui verront leur organisation affectée (réseau européen, par exemple).

Il donne enfin l'occasion de réunir dans un groupe de pilotage les principaux acteurs concernés (les directions techniques et les centres de

profit), et de dégager un schéma d'ensemble sur les mesures à prendre (impact global, hiérarchie des priorités, calendrier des mesures à prendre).

— Une fois le plan défini et formalisé, l'enjeu essentiel devient celui de l'information des collaborateurs et des clients de la banque, sans qu'il soit nécessairement indispensable d'accélérer le processus : il sera en effet difficile de maintenir durablement une mobilisation intense et un intérêt pour la question tant que l'ensemble des nouveaux services ne sera pas disponible; or l'ensemble de la transition ne s'achèvera que dans six ans.

Il y aurait donc un risque de voir le «soufflé» retomber en cas d'excès d'information sur des événements qui n'affecteront la majeure partie de la population qu'à une échéance assez lointaine.

Mais il n'en est pas moins indispensable de diffuser régulièrement une information sur l'évolution du sujet et, afin que celui-ci soit pleinement intégré dans la vision de l'ensemble des collaborateurs de la banque, et qu'ils puissent informer ou conseiller d'ores et déjà les clients.

— Enfin, la programmation et la coordination des travaux est une tâche difficile, car les plans d'investissement devront être calibrés au plus juste, pour ne pas pénaliser le reste de l'activité, mais à un niveau suffisant pour garantir une parfaite exécution des opérations le jour venu.

La programmation et la coordination doivent s'effectuer sur le plan interne aux établissements, mais aussi sur le plan externe pour éviter des incohérences susceptibles de mettre en difficulté l'ensemble de la transition. Cette coordination passe par une large mise en commun des réflexions des établissements, le cas échéant sous l'égide des pouvoirs publics et des autorités monétaires. Le rôle de ces derniers est important, non pas pour orienter les choix techniques, mais pour apporter une crédibilité au processus, en informant les établissements bancaires du déroulement des négociations en cours, et en adoptant pour eux-mêmes les mesures qui leur permettront de basculer le moment venu.

La mise en ordre de bataille des banques n'est cependant pas simple à réaliser, car toutes n'ont pas la même vision ni les mêmes intérêts, selon qu'elles sont grandes ou petites, à réseau ou spécialisées sur les activités de marché, centralisées ou décentralisées.

Mais elle est indispensable afin d'éviter des désorganisations considérables, qui pourraient pénaliser la place de Paris toute entière.

La préparation à la vie en Union monétaire

Au-delà de la transition et de ses difficultés, l'unification monétaire de l'Europe va comporter de nombreuses conséquences sur le fonctionnement des banques.

Il est donc nécessaire d'évaluer trois facteurs pour chaque activité, afin d'élaborer une stratégie d'ensemble :

— Les effets directs ou indirects de la monnaie unique sur la structure des recettes

Plusieurs éléments doivent être pris en considération : les «effets volume», qui résultent de la disparition de certains besoins ou de certains risques, ou à l'opposé de l'effet d'attraction de la zone (exemple du change, pour lequel la disparition du change «intra-communautaire» sera compensée par des volumes «euro-reste du monde») et les «effets prix», liés à l'intensité de la concurrence et à la transparence du marché.

— Les implications sur les besoins et les attentes des clients

Même si le marché ne sera pas unique dès 1999, il est probable que l'ensemble des agents économiques européens attendra des facilités de service largement étendues (simplicité accrue des mouvements de capitaux, de la gestion de trésorerie ...).

L'existence d'un grand marché financier européen permettra en outre d'élargir les débouchés d'un grand nombre de produits aujourd'hui «nationaux» (OPCVM, fonds de pension, crédit spécialisé), ou de solvabiliser des activités pour lesquelles la demande limitée à un seul pays était insuffisante : l'union monétaire accélérera sans nul doute le processus d'innovation financière.

95

— Les effets sur la concurrence

L'opposition entre un marché domestique «abrité» (ou du moins à la concurrence bien connue) et un marché international «exposé» va perdre de sa pertinence en union monétaire. Une concurrence nouvelle va s'établir entre établissements européens jusqu'alors largement maîtres de leur marché, y compris sur les activités de marché de capitaux impliquant leur propre devise. A cet égard, les banques devront apprécier leurs réels avantages comparatifs en termes de qualité de service, de coût, de capacité d'investissement.

Cette évaluation «prospective» est souvent difficile à opérer, faute d'information sur les activités de banque de proximité à l'étranger, et parce qu'elle laisse une large part à la conviction personnelle de chaque responsable d'activité.

Elle est en outre souvent polarisée sur les marchés de capitaux et les grandes entreprises, pour lesquelles les conséquences sont sans doute les plus faciles à appréhender.

Or, s'il est vrai que la monnaie unique n'impliquera pas dans tous les cas un marché unique, il est probable qu'elle affectera des circuits de

l'épargne aujourd'hui largement domestiques, entraînant des conséquences importantes sur les investisseurs, les emprunteurs et les intermédiaires financiers.

Il est donc illusoire de penser que l'union monétaire sera neutre pour les métiers bancaires : les comportements de la clientèle, les rapports de force entre établissements vont sans nul doute évoluer profondément, donnant au paysage financier du siècle prochain une allure très différente de ces dernières années.

L'Union monétaire dépasse largement les établissements de crédit. La monnaie et la politique monétaire créent des solidarités, orientent l'activité, sont au coeur de la vie quotidienne de toute la société. Demain, les citoyens de six à huit pays européens disposeront des mêmes échelles de référence, connaîtront l'expansion ou la récession dans les mêmes conditions, et pourront circuler sur un vaste territoire sans rencontrer la barrière du change. Bien plus que l'achèvement du marché intérieur, la monnaie unique est sans doute une étape importante vers un rapprochement politique des peuples européens.

Mais le passage à la monnaie unique est aussi la principale question stratégique à laquelle seront confrontées les banques européennes au cours des cinq prochaines années.

Ainsi est-il indispensable pour chaque établissement de définir une stratégie cohérente, offensive ou défensive, afin de se positionner de manière favorable dans le nouvel univers concurrentiel. La préparation des établissements de crédit n'est pas que technique : elle impose un examen approfondi et sans complaisance de leurs forces et de leurs faiblesses et une réflexion réelle sur les métiers qu'ils souhaitent exercer. Pour toutes ces raisons, l'unification monétaire jouera un rôle salutaire.