

PREMIÈRE TABLE RONDE

L'ADAPTATION DES BANQUES FRANÇAISES À LA MONNAIE UNIQUE : CONTRAINTES TECHNOLOGIQUES ET ENJEUX FINANCIERS

Avec la participation de :

Alain Delest, *responsable de la mission «monnaie unique», Sligos.*

Philippe Giraud-Sauveur, *directeur des systèmes de paiement et de l'organisation, Association française des banques.*

Gilles Glicenstein, *directeur de la stratégie et du développement, Banque nationale de Paris.*

Jean-Pierre Patat, *directeur général des services étrangers, Banque de France.*

Jean-Pierre Ravisé, *directeur des marchés de capitaux, Crédit du Nord.*

Hervé Sitruk, *modérateur, directeur général, Mansit.*

223

J.-P. Patat : On a lu dans la presse, récemment, que les banques anglaises se préparaient de manière extrêmement active à la monnaie unique, que les banques allemandes faisaient également un travail considérable ; certains articles avaient l'air de se demander ce que faisaient les banques françaises. S'il est facile de faire ce genre de parallèle défavorable - l'herbe est toujours plus verte ailleurs -, je voudrais que chacun ait conscience que les banques françaises se préparent depuis longtemps à cette échéance. Le groupe Hannoun s'est constitué début 1995, mais auparavant dans le cadre du CFONB, les banques avaient déjà travaillé sur ce passage. Il ne faut pas croire que rien n'était fait avant que la Banque de France mette en place une structure de coopération.

Autre exemple de cette préparation active : l'élaboration d'un scénario de passage dans le cadre du groupe Hannoun et de ses sous-groupes. Les institutions bancaires ont rapidement compris qu'on ne pourrait pas faire basculer d'un seul coup toute la vie économique et financière sur l'euro dès le 1^{er} janvier 1999. Leur scénario est en deux temps : à cette première échéance, un certain nombre d'opérations de marché ; puis en 2002 lorsque les pièces et billets sont disponibles, les opérations de détails basculeront à leur tour.

J'insisterai sur le caractère ambitieux, homogène et construit de la première vague telle qu'elle a été envisagée, j'y insiste, par les banques, dans le cadre du groupe Hannoun. Cette première vague aurait pu se cantonner au noyau dur central de la politique monétaire : le marché interbancaire, mais les réflexions sont allées au-delà. Nous avons estimé que marché interbancaire et marché monétaire, avec les titres de créances négociables sont très proches puisqu'en définitive les titres de créances négociables sont des obligations. S'ils basculent vers l'euro, pourquoi pas les obligations ? Si les obligations basculent en euro, pourquoi pas les actions puisqu'en définitive les opérations sur titre sont largement homogènes.

On avait élaboré un scénario que nous qualifions de « minimum consistant », effectivement très consistant puisque tous les marchés étaient prévus pour basculer dès le début. Je précise que cette conception a inspiré le scénario de l'Institut monétaire européen, bien qu'il soit plus en retrait, comme ce qui est écrit dans les conclusions de Madrid, c'est-à-dire un scénario en deux temps avec au début quelque chose de significatif qui bascule en euro.

Mais les conceptions n'étaient pas celles-ci au départ. Pour certains, il ne fallait rien du tout jusqu'en 2002, avant de disposer des billets et des pièces, signes disposant d'un statut légal. Pour d'autres, il fallait laisser faire le marché ; les gens finalement demanderaient de l'euro et comme un buvard s'imprègne d'un liquide, on s'apercevrait un jour que toute l'économie était passée à l'euro. Entre ces deux conceptions assez extrêmes, c'est finalement la conception que les banques en France avaient largement inspirée qui a été retenue. La Banque de France ne pouvait qu'être favorable à cette conception large de la masse de départ car nous estimons que pour la place financière de Paris c'est un atout considérable.

Sur ce, sont arrivées les conclusions de Madrid qui ont été un message fort pour les marchés parce qu'il y avait eu auparavant nombre de débats qui parfois ont coûté cher. La clarification a été forte, mais paradoxalement pour les banques, cela a produit une certaine déception car elles n'ont pas retrouvé dans ces conclusions le scénario large, bien bordé comme un jardin à la française où l'on prévoyait que tous les marchés basculeraient sur l'euro : politique monétaire, politique des changes, marché interbancaire, marché des changes, marché monétaire, marché des obligations, marché des actions.

D'après Madrid, il y a bien un noyau de départ qui basculera sur la monnaie unique avec la politique monétaire, la politique de change, les émissions de la dette publique en euro ; ce qui est une avancée considérable, mais ce qui a été dit sur la suite, qui concerne l'organisation des marchés, est plus incitatif. On dit qu'il faudrait que les marchés monétaires fonctionnent très rapidement en euro de même pour les marchés

financiers. Il y avait là quelque chose qui semblait un peu en retrait, parce que chez nos partenaires, en particuliers chez nos collègues allemands, le système bancaire n'a pas la même homogénéité. Il y a beaucoup de petites banques en Allemagne à qui ce saut vers l'euro fait peur et à qui la banque centrale propose de faire elle-même le travail de conversion de leurs opérations en euro. J'en déduis que pour ces petites banques, il est possible que leurs relations en monnaie centrale continuent quelque temps de s'effectuer en marks. Dans cette hypothèse, les conclusions de Madrid ne pouvaient être aussi complètes que le souhaitaient peut-être les banques françaises.

Cependant, le travail est reparti avec une nouvelle impulsion. Le groupe Hannoun a décidé d'éclater en un certain nombre de sous-groupes avec une très grande latitude d'organisation. Sur le plan des sujets, nous avons des idées. Par exemple, un groupe « marché des changes », un groupe « marché monétaire » et un groupe « marché financier », mais après conversation avec nos amis banquiers les conclusions ont été un peu différentes. Les banques se sont montrées très désireuses d'avoir un groupe sur les procédures de refinancement et sur les relations qu'auraient les banques avec le système européen de banque centrale en 1999 dans le cadre des opérations de politique monétaire. Ce groupe, déjà constitué et présidé par M. Charpin, a déjà beaucoup travaillé. Nous avons fait un groupe « marchés de taux et de change » sans scinder marché monétaire et marché obligataire, présidé par Xavier de Bonneuil de la Société générale. Nous constituons en ce moment un groupe Produit de long terme et action ; nous avons également un groupe juridique présidé par M. Crédot, des Banques populaires.

De fait, la définition du statut juridique de l'euro, pendant cette période transitoire entre 1999 et 2002, est importante. L'euro sera-t-elle « la » monnaie et les autres son expression non décimale, ou l'euro sera-t-il une monnaie parallèle, une devise supplémentaire ? Nous estimons que la première conception doit prévaloir car nous tenons à ce que, dès le départ, il y ait une homogénéité sur les grands marchés interbancaires et sur les marchés monétaires ; qu'il n'y ait pas de poches significatives en monnaie nationale. Cela pourrait nuire à l'homogénéité de la politique monétaire et à l'égalisation des conditions de taux d'intérêt sur l'Union. Cela pourrait vis-à-vis des non-résidents, perpétuer des marchés de change souterrains ou parallèles qui continueraient à exister entre certaines monnaies nationales et les monnaies non résidentes, le dollar et le yen par exemple.

Les conclusions de Madrid ouvrent sur ces questions une voix satisfaisante, mais difficile à mettre en musique puisque, selon elles, l'euro et les monnaies nationales sont des expressions différentes d'une même

monnaie. Ces conclusions en effet, établissent le principe de l'équivalence juridiquement contraignante. Cela n'est pas facile à mettre en œuvre et pose la question du basculement de la deuxième vague, c'est-à-dire tout ce qui est la banque de détail prévu pour 2002. À l'occasion de ce problème nous avons inventé, avec nos amis banquiers, le terme largement repris de « porosité ». Il faut éviter cette porosité, c'est-à-dire éviter de se trouver face à des demandes multiples et désordonnées d'ouverture de compte par des particuliers ou des PME, ce qui compliquerait énormément la gestion des banques.

Les banques souhaitent préparer de manière globale l'adaptation de leur système informatique et comptable au passage à l'euro de millions de comptes. Car si, en montant, cela est nettement inférieur aux montants concernés par la première vague, en revanche en nombre d'opérations cela est largement supérieur. Y a-t-il un risque que la banque de détail veuille basculer dans le désordre sur l'euro, qu'il y ait une forte demande de détenteurs de compte - particuliers et PME/PMI - de basculement sur l'euro ? On peut dire que l'environnement ne sera pas extrêmement favorable jusqu'en 2002 puisque les administrations continueront à travailler en monnaie nationale, que ce soit la fiscalité ou les services publics ; les billets seront en monnaie nationale. Cependant, je dirais que, du principe énoncé dans le rapport de l'IME « ni interdiction, ni obligation », je tire la conclusion qu'une banque ne pourra jamais refuser l'ouverture d'un compte en euro, à moins de se mettre en position délicate. Par conséquent, il faut être prêt à pouvoir le faire pour qui le demande et faire attention au message qui, en voulant éviter au départ une demande trop massive de comptes en euro, donnerait de l'euro une image négative jusqu'en 2002, pour simplifier les problèmes de gestion. C'est un problème qui me semble extrêmement important et dans lequel le statut juridique a un rôle majeur.

P. Giraud-Sauveur : Il est clair que les banques avaient préparé dans les études menées depuis 1994 une solution beaucoup plus simple dite « de grand boum » dans laquelle tout se passait en une seule fois, en une semaine. Or ce n'est pas possible parce qu'on ne peut pas anticiper la fabrication des pièces et billets avant la constitution de la banque centrale européenne, de même le temps de préparation d'un certain nombre d'acteurs, dont les banques, peut durer longtemps, or il est difficile d'anticiper longuement. C'est pourquoi nous avons été conduits à un scénario en deux étapes qui, pour être très cohérent dans sa doctrine, pose certains problèmes aux banques.

On est maintenant à environ mille jours *calender*, un peu moins en jours ouvrés, du 1^{er} janvier 1999. Cela veut dire que le compte à rebours est commencé, qu'il faut avoir dès la rentrée toutes les spécifications

détaillées de ce qui a été décidé à Madrid dont on a les grandes lignes. Avant de pouvoir ouvrir les programmes et les modifier, il faut connaître encore énormément de choses. Nous essayons donc maintenant de voir comment à partir des orientations générales peut être mise en place une structure de gestion de projet qui s'intègre dans une architecture à quatre niveaux.

Premier niveau : chaque banque en général - au moins pour les grandes banques - a mis en place un comité de suivi de projet. Deuxième niveau : un comité de coordination interbancaire. Au niveau de l'Association française des établissements de crédit (AFEC), un comité s'est mis en place afin d'obtenir une position commune au niveau interbancaire sur tous les problèmes soulevés par le passage à la monnaie unique. Dans un deuxième temps, la structure de ce comité sera peut-être plus étoffée de manière à piloter l'opération. Ce comité est présidé par P. Simon. Troisième niveau, déjà évoqué par M. Patat : les différents groupes de travail qui rassemblent la Banque de France, la profession et le Trésor. Dernier niveau sans lequel, à notre avis, nous n'arriverons pas à faire une opération bien organisée et peu coûteuse : le schéma de Place. Cela signifie réduire les incertitudes. C'est quelque chose auquel il faut arriver de la manière la plus consensuelle possible avec tous les acteurs économiques y compris les banques bien sûr. Si un certain nombre de professions ou d'agents économiques comme les grandes entreprises ont commencé à réfléchir depuis longtemps, d'autres ont encore relativement peu réfléchi. Il est donc souhaitable que les études entreprises par le Comité des usagers des banques, l'an dernier au niveau du Conseil national du crédit (CNC), présidé par Benoît Jolivet, permettent à tous les agents économiques qui n'ont pas une opinion précise sur la problématique 1999-2002, de bien réfléchir et si possible d'arriver aux mêmes conclusions que nous : à savoir qu'il est compliqué et inutile de modifier le système de paiement et de multiplier les comptes pour les particuliers, comme pour les PME, dans leurs opérations de paiement courant au niveau domestique pendant cette période.

Autrement dit, il nous apparaîtrait souhaitable que l'ensemble des acteurs, avec le CNPF, les chambres de commerce et d'industrie, les experts comptables et les organismes représentant le commerce travaillent avec nous sous le pilotage des autorités de façon à réduire les incertitudes et trouver la meilleure solution pour franchir ce passage difficile. Certes, le fait que l'administration pour l'ensemble des opérations « impôt et Sécurité sociale » et peut-être aussi des grandes entreprises publiques - et le fait que la masse de ces opérations orientent la principale bascule sur 2002, représentent une chose fondamentale. Mais il faut conforter cette possibilité avec l'ensemble des acteurs économiques. Parce que l'ensemble du système de paiement est extrêmement

lourd et consensuel. Une banque peut ouvrir un compte en euro, faire des produits d'épargne ou de crédit en euro, cela n'a pas d'importance, elle peut agir seule, mais lorsqu'il s'agit du système de paiement, l'interbancaire qui consiste en un système informatique commun et en des règles de gestion commune sur lesquelles un accord de la place est indispensable, il en va autrement. On ne peut pas émettre un chèque en euro sans un consensus de place sur la façon dont il sera échangé et traité. Dans le système de paiement, pour donner des ordres de grandeur, lorsqu'on parle des opérations touchées par la première vague de 1999, on désigne les opérations de gros montants, de commerce international, des opérations traitées de manière très spécifique dans les banques, souvent en multidevises. Leur bascule ne pose pas de problème de grande ampleur car elles sont mille fois moins nombreuses que les opérations de détail. En France aujourd'hui, les opérations de détail sont, en nombre, de l'ordre de 10 milliards : un coût pour les banques en termes de frais généraux de l'ordre de 35 %, c'est-à-dire 80 milliards de francs ; une masse considérable sur laquelle on ne peut évoluer sans une préparation très coordonnée. Il nous semble donc que pour la réussite de la bascule, il nous faut obtenir une limitation des coûts et des incertitudes qui soit préparée dans les six mois, dans le cadre de ce schéma de place que nous appelons de nos vœux.

228

J.P. Ravisé : Au Crédit du Nord, nous avons créé un comité de pilotage en coupant les travaux en deux étapes : la première prépare l'échéance 1999, l'autre préparera l'après-1999. Nous tenons à préparer 1999 parce que nous connaissons outre la date, les conséquences qu'elle a sur les grands mouvements et les marchés. En ayant une bonne analyse de ce qui se passera en 1999, nous pensons qu'il sera plus simple de travailler sur l'époque 2002 qui nous laisse du temps pour voir ce qui va se passer dans le système bancaire, le système économique et les relations de nos clients.

Le Groupe de travail 99 est composé de trois groupes verticaux : les marchés, les clients, les moyens. Les marchés : problème de *front office*, nous ne travaillerons plus en mark ou franc, mais en euro contre dollar ou yen ; d'où la nécessité de conduire des études relatives aux conséquences de la suppression d'activités sur les hommes et les moyens.

Les clients : il est clair que la grande clientèle nous demandera de travailler comme nous le ferons nous-mêmes. Nous émettrons des billets de trésorerie en euro, nous effectuerons en euro les opérations monétaires. Ainsi les 150 grands groupes français basculeront le même jour que l'ensemble de nos activités de marchés, le 4 janvier 1999, puisque le 1^{er} est un vendredi et que nous aurons la chance d'avoir un grand week-end pour nous préparer.

Les moyens : il s'agit de préparer l'ensemble des systèmes qui nous permettront de ne pas être isolé dans un milieu fermé qui s'appelle les marchés. Ceux-ci sont imbriqués dans l'architecture informatique, et doivent nous permettre de travailler avec le reste de la banque, d'équilibrer le bilan, d'effectuer les paiements et « d'échanger » avec les systèmes de place.

Nous avons constitué également des groupes horizontaux travaillant sur les conséquences : problèmes de comptabilité générale, d'informatique et de contrôle de gestion ; prévoir les conséquences sur l'évolution de nos résultats, de nos charges et de nos produits ; les problèmes humains de reclassement des hommes et de formation à l'intérieur comme à l'extérieur de la banque ; savoir à quel moment précis commencer à communiquer avec nos clients ; enfin, les problèmes juridiques qui semblent relativement complexes : contrats avec les clients et les autres établissements de l'Union ou extérieur à l'Union.

L'ambition est d'être prêt dès juillet prochain, en période budgétaire, pour tenir compte de ces événements, afin de préparer le budget 1997. Mais il n'est pas possible de mesurer le succès de cette mise en place, ni ce que seront les conséquences sur la porosité. En tous les cas, il ne faut pas croire que les marchés seront contenus dans un périmètre fermé : la « veuve de Carpentras » achètera des sicav gérés en euro et les paiera en francs ! Le rôle et la place des convertisseurs sera donc très important ; seront-ils dans la banque et à quel niveau, ou dans les systèmes de place ? Les systèmes de convertisseur étant l'ensemble des logiciels permettant de convertir des francs en euro de manière quasi automatique et inversement. À partir de schémas sur le monde des titres par exemple, on en mesure la complexité. Il apparaît que cela demandera plusieurs années pour s'y préparer et basculer. Nous attaquerons ensuite la période 2002.

L'association du FOREX et des trésoriers de banque a été associée par la Banque de France dès le début des réflexions. Nous avons commencé dès l'an dernier à réfléchir. Étant présents dans tous les groupes de travail, cela a permis à la profession des trésoriers et des cambistes de se préparer à cette bascule. Nous serons la première vague du monde bancaire touché par l'euro.

On a souvent des images dramatiques sur le 4 janvier 1999. En fait, si cette date est importante, le marché pour autant se modifie tous les jours sous nos yeux et comme les rides dans un visage, sans que l'on en prenne conscience. Regardons les statistiques. Il y a quelques années, il était admis que les monnaies qui répondaient aux 4 critères de Maastricht représentaient entre 40 et 60 % des volumes interbancaires traités. On s'aperçoit que c'est vrai sur le change au comptant. Mais sur les monnaies de couverture, les produits dits « complexes » ne sont plus utiles.

Sur les marchés de gros, des activités ont déjà quasiment disparu : la volatilité n'étant plus là, le marché n'existe plus. Ainsi s'est effectué, de manière consciente ou inconsciente, la restructuration de nos équipes, en fonction de la disparition de marchés. Sur les taux d'intérêt, il est vrai que la volatilité franc/mark est infime. D'ailleurs comme vous avez pu le constater, les taux d'intérêt franc/mark sont quasiment au même niveau. En conclusion, je ne pense pas, comme on le lit parfois, que les marchés soient hostiles à la monnaie unique et qu'ils bloquent le processus. Certes, ils ont conscience que cette date sera importante, mais une grande partie des évolutions sera effectuée dès 1998.

G. Glicenstein : Je ferai plusieurs remarques sur la manière de conduire la préparation à la monnaie unique. Trois facteurs apparaissent décisifs :

- une vision - ou au moins une conviction - sur le déroulement de l'ensemble du processus ;
- une évaluation complète, en dépenses comme en recettes, des effets de l'implication monétaire ;
- un plan d'action hiérarchisant et programmant les mesures à prendre.

Je vais reprendre brièvement chacun de ces thèmes.

230

Il faut en premier, affirmer clairement, en interne comme en externe, la nécessité de se préparer. Il ne peut y avoir de débat sur la vraisemblance de l'Union monétaire, sur ses avantages ou ses inconvénients. L'incertitude est synonyme d'attentisme et, partant, d'inaction : on y croit et on se prépare, ou on n'y croit pas et on fait autre chose.

À la BNP, l'affirmation de cette conviction s'est traduite par la nomination de M. Lebègue, le directeur général du groupe, comme responsable du projet.

Un groupe de pilotage réunissant les principaux responsables de la Banque a été formé. Nous l'avons souhaité aussi pluridisciplinaire que possible de façon à ne pas donner une tonalité trop technicienne, ou à l'opposé, trop marquée par les activités de marché, et pour maintenir un équilibre entre ceux qui sont proches des clients et ceux qui sont chargés de réaliser concrètement les systèmes. Le dialogue étant très important pour recenser les problèmes ; il l'est aussi pour diffuser l'information.

Passons maintenant à l'évaluation et au plan d'action. L'évaluation s'est déroulée en plusieurs temps. Un premier chiffrage a eu lieu lors de l'enquête réalisée par la Fédération de l'Union bancaire européenne qui, je le rappelle, a été faite avant la connaissance du scénario de Madrid sur une hypothèse de *big bang*. Nous cherchons désormais à évaluer les conséquences plus en détail en termes de dépenses comme de recettes,

pour tenir compte des problèmes propres à chaque domaine d'activité, sur la base des hypothèses actuelles.

En ce qui concerne les dépenses, la tâche est immense, mais elle est plus maîtrisable que pour les recettes, qui observeront des évolutions positives et négatives. La réflexion doit être approfondie, car il faut imaginer les marchés bancaires futurs en anticipant à la fois les besoins nouveaux et les attentes des clients, sachant que les infrastructures bancaires n'ouvriront pas toutes les possibilités au départ.

Les implications de la monnaie unique sur les activités bancaires sont donc complexes. En première analyse, il y aura un besoin immense d'explications, ce qui mobilisera les équipes mais permettra de multiplier les contacts avec les clients. Un certain nombre de risques couverts par les banques vont disparaître, ce qui réduira le besoin de services. À l'opposé, l'effet d'attraction de l'euro sera fort. Au-delà des effets « mécaniques » du basculement, nous avons le sentiment que les attentes de toutes les clientèles seront très fortes dès 1999. Par conséquent, il faut nous faire une idée de ce que nous dirons à nos clients sur les avantages concrets de l'euro dans leur vie quotidienne. C'est la raison pour laquelle nous sommes prudents quant à l'idée qu'il faille cantonner de manière excessive son utilisation même s'il faut tenir compte des possibilités que le système financier pourra effectivement offrir car une monnaie unique ne signifie pas, dans tous les domaines, bénéfice du marché unique. Le marché sera peut-être unique dans le domaine du change, mais dans le domaine des flux transfrontières, cela demande quelques analyses. Il y a beaucoup de travaux à réaliser pour faire du territoire de l'Union monétaire un espace aussi fluide pour les systèmes de paiement que pour les territoires domestiques.

En définitive, le schéma de place dont parlait P. Giraud-Sauveur est très important. Il nous faut réussir, entre banques, à partager une philosophie commune de la période de transition.

Cette vision est nécessaire car les dépenses ne visent pas seulement l'adaptation du système ancien, mais aussi à anticiper les besoins des clients. S'agissant du calendrier, je rejoins ce qu'a dit J.-P. Ravisé. Je crois qu'il faut avoir un plan bouclé à l'été car il faut environ deux ans pour être prêt au 1^{er} janvier 1999, notamment dans le domaine des marchés financiers. Les procédures budgétaires étant ce qu'elles sont, il faudra boucler le détail pour le second semestre 1996.

Dernier élément : il y a une politique de communication à définir qui comporte un volet externe et un volet interne. Nous avons commencé avec le volet interne parce qu'il est important que cette conviction partagée soit diffusée à tous les niveaux et dans tous les secteurs de notre entreprise ; nous parlerons de manière plus systématique encore à nos clients dans les prochains mois.

H. Sitruk : Monsieur Delest, quelles sont les demandes qui vous ont été formulées dès aujourd'hui par les établissements bancaires, voire les entreprises ?

A. Delest : Pour nous, ce marché ne va pas forcément exploser, nous anticipons plutôt des budgets de substitution sur des projets qui sont déjà en vigueur chez nos clients, mais qui pourraient être retardés voire annulés au bénéfice du projet monnaie unique. Nous pensons que l'accroissement global des dépenses de nos grands clients, qu'ils soient banquiers, assureurs ou entreprises, sera relativement marginal et qu'il s'agit davantage de questions d'arbitrage des priorités au sein des projets existants.

On peut décomposer les demandes qui nous sont faites en trois grandes catégories. La première concerne les demandes qui ont pour but de réduire autant que faire se peut, le coût d'adaptation, des systèmes. La deuxième est celle qui permettra de faciliter en interne la qualité de la communication chez nos clients et éventuellement chez leurs clients. Enfin, des demandes de conseils sur la façon de faire car s'il paraît facile de piloter un projet de cette ampleur, cela ne l'est pas *a priori*.

Sur le volet consistant à baisser les coûts et réduire au maximum les coûts d'adaptation, il y a deux demandes nettes. Comment faire pour améliorer la productivité de tous les travaux d'adaptation des systèmes qui vont être reconduits ? On peut répondre favorablement sur les automates de diagnostic, c'est-à-dire sur des choses qui vont permettre d'aller plus loin sur l'évaluation d'impact que ce qui a pu être fait de façon macroscopique. Comme le disait M. Glicenstein, on peut aller aujourd'hui de manière plus fine dans l'analyse de ces impacts. D'autre part, on peut trouver des automates qui permettent d'accélérer les jours très tendus du long week-end de 1999 comme de celui de 2002 où, sans l'appui des automates, je vois mal comment pourront se faire les longs travaux de bascule en trois jours.

Le deuxième volet de réduction des coûts a trait à comment anticiper dès maintenant, car les travaux qui sont anticipés maintenant sont probablement moins chers que ceux qui seront faits fin 1998 dans l'urgence, à chaud, quand tout le monde se réveillera. C'est pourquoi nous proposons à nos clients de faire dès maintenant des diagnostics d'impact approfondis et de prendre un certain nombre de mesures conservatoires sur la qualité de leur système d'information. Je citerai un exemple : on a trouvé, dans des programmes, des tests en dur sur des montants en francs. Il est clair que si ce type de chose perdure dans les programmes jusqu'en 1999, des problèmes graves se poseront à ces établissements.

La deuxième catégorie de besoin après la réduction des coûts a trait à l'accélération du processus d'information interne à nos clients. C'est particulièrement vrai pour les grands clients chez qui les groupes de pilotage ont en permanence le besoin de conserver le contact avec l'ensemble des effectifs de l'établissement. Pour comprendre et savoir comment l'ensemble des messages de communication internes qu'ils font passer sont reçus et l'évolution de la maturité du personnel, nous proposons qu'ils ouvrent un numéro vert où, de façon très libre, hors hiérarchie, les salariés puissent poser toutes les questions qu'ils souhaitent et livrer éventuellement les propositions pour améliorer le processus.

Dans le domaine de l'information vers les clients de nos clients, il y a des demandes de serveurs d'informations de type télématique ou autre, permettant à une petite ou moyenne entreprise de se renseigner vite sur les bonnes choses à lire, les questions à poser, savoir si des *check-lists* ont été éditées avec les problèmes déjà résolus, afin d'accélérer la courbe de maturité et d'expérience. C'est surtout vrai pour les établissements qui n'ont pas les moyens de se payer des bureaux d'études important comme il peut y en avoir dans les gros établissements bancaires, assureurs ou industriels.

Enfin la troisième demande concerne la démarche. Comment piloter un projet de cette ampleur ? M. Glicenstein et M. Lemierre le rappelaient, cela va concerner tous les domaines de la banque et pas seulement le compartiment des marchés. Comment réaliser ce projet sans doubler les structures opérationnelles, les structures fonctionnelles et comment synchroniser les priorités de ce projet à moyen terme avec la gestion au quotidien, avec les évolutions réglementaires qui arrivent tous les jours ? Là aussi les SSII peuvent aider en matière de conseil en démarche, éventuellement en pilotage pour éviter des dépenses inutiles.

Pour terminer j'évoquerai les enjeux. Un certain nombre de clients commencent déjà à demander que l'on adapte les systèmes d'information de façon relativement lourde pour leur donner une plus grande réactivité et leur permettre de supporter les nouveaux canaux de distribution et les nouveaux accords de partenariats en France et à l'étranger qu'un certain nombre d'établissements nouent et qui vont enrichir leurs gammes de services et de produits avec des impacts relativement significatifs sur les systèmes d'information.

Question de la salle : Où en sont vos réflexions quant aux conséquences du passage à la monnaie unique sur la réduction des effectifs ?

G. Glicenstein : Nous avons commencé de réfléchir aux implications sociales de la monnaie unique, mais elles ne se passent pas dans le sens

que vous dites. La monnaie unique va survenir à un moment où la démographie des banques va évoluer sensiblement ; où des générations importantes, qui ont rejoint le secteur bancaire dans les années 1960/1970, vont partir à la retraite. Nous devons simultanément créer une dynamique de renouvellement de génération dans l'entreprise et mener un projet de la taille de la monnaie unique. De ce point de vue, les implications sociales sont sans doute importantes, mais nous n'avons pas mesuré un impact de l'UEM sur les effectifs de la banque car il serait très difficile de le faire.

P. Giraud-Sauveur : En ce qui concerne la communication, jusqu'à présent il n'y a pas eu de communication générale mais une communication dirigée vers la presse pour la tenir au courant de nos positions. Cependant, au niveau du ministère des Finances, sous l'autorité de M. Marchat, un plan de communication à six ans est en train de se définir avec un ensemble de modalités diverses. Nous serons en contact avec les équipes de M. Marchat, mais c'est prématuré d'en parler aujourd'hui.

Question de la salle : M. Lemierre a dit que si la monnaie unique ne se faisait pas en 1999, elle ne se ferait pas. Pourquoi cette date ou rien ?

234

J.-P. Patat : D'abord parce que c'est dans le traité, ce qui est une réponse juridiquement et politiquement assez forte. Ce traité a été signé et approuvé par quinze pays, cela paraît donc incontournable. Si on ne le fait pas en 1999 et qu'on prend par exemple deux ans de plus parce que les critères ne sont pas respectés, la crédibilité du projet sera fortement entamée. On connaît les réactions des marchés à ce genre d'événement, il n'est que voir leur réaction à de simples évocations d'un délai. Mais si on se donne un délai de plus, qu'est-ce qui garantira que dans ce délai supplémentaire les délais seront respectés ? Si la conjoncture est adverse, il n'est pas écrit que deux années de plus, par exemple, permettront de remplir les critères. Par conséquent cela veut dire que si l'on reporte, on court le risque de reporter indéfiniment et de ne rien faire.

H. Sitruk : Sur la préparation des systèmes interbancaires comment voyez-vous cette évolution ?

P. Giraud-Sauveur : La préparation des systèmes interbancaires a déjà commencé. Il y a différents types de système, les systèmes de règlement de gros montants qui seront gérés par la Centrale de règlement interbancaire (CRI) qui dès le 4 janvier 1999 fonctionneront en euro. Il y a d'ailleurs une coordination européenne parce que ces systèmes seront interconnectés dans tous les pays de la zone par le système « *Target* » qui permettra de régler entre une banque française et une banque alle-

mande, par exemple, des opérations de gros montants en temps réel et en toute sécurité. Ce système a une problématique de bascule qui est déjà intégrée dans sa conception.

En ce qui concerne le système de paiement du SIT (Système interbancaire de télécompensation), on est en train de travailler pour voir dans quelle mesure les opérations qui y passeraient seraient traitées avec la souplesse qui permettrait ou non de maintenir l'information sur le montant d'origine. Si une entreprise donne un ordre en euro et si dans le système interbancaire, l'opération est traduite en francs, doit-on donner à la banque bénéficiaire l'information du montant en euro d'origine ? Cela est important parce qu'on en arrive aux problèmes de double affichage. Un paiement n'est jamais que la traduction financière d'une opération financière justifiée par un document, une facture, un bulletin de salaire. S'il y a des changements de monnaie dans le circuit interbancaire, comment cela se passe au niveau du document ? Doit-il y avoir double affichage ?

H. Sitruk : Comment réagissez-vous aux déclarations fortes de la Deutsche Bank en Allemagne ou d'autres qui annoncent qu'elles seront prêtes en 1998 ?

G. Glicenstein : Il faut rappeler que la perception du sujet est différente en Allemagne et en France, ce qui ne signifie pas que les banques françaises ou allemandes aient des états de préparation différents, mais le retentissement de la monnaie unique a en Allemagne une dimension concrète pour le grand public, bien plus grande qu'en France parce que l'épargnant allemand a peur pour son épargne de sorte que les banques allemandes ont jugé bon de communiquer positivement dès maintenant sur les bienfaits de l'euro. Il en allait en quelque sorte du maintien de leurs avoirs en Allemagne. Il est vrai que les banques allemandes réfléchissent et travaillent sérieusement. Nous avons un grand partenaire, la Dresdnerbank, avec laquelle nous réfléchissons sur ce que pourrait être la réalisation concrète et en commun de produits en euro.

235

J.-P. Ravisé : Il est vrai que les banques allemandes ont pour rôle de rassurer leurs épargnants qui sont très attachés à leur monnaie, ce qui est peut-être moins le cas pour la France ; visiblement les Français sont assez pro-européens et prêts à convertir leur franc en euro. Le problème reste que les banques allemandes sont en train de jouer un jeu stratégique entre les grandes, les petites et moyennes banques et notamment les banques de « land ». Il est clair que les très grands voient, grâce à l'arrivée de l'euro, des possibilités d'accroître leurs parts de marché dans le tissu local, qui leur est fermé car contrôlé généralement par des petites banques régionales et qui n'auront peut-être pas autant de possibilités et de moyens, ni éventuellement la volonté d'aller vite sur

l'euro. Il y a par exemple un débat allemand, qui n'existe pas en France, sur la place des convertisseurs. S'ils sont dans les systèmes de place, on favorise les établissements qui n'auront pas les moyens ou le temps de se préparer puisqu'ils traiteront leurs flux dans leur monnaie locale. Ce sont les systèmes de place qui les transformeront en euro. Au contraire, si l'on décide que les convertisseurs doivent être dans les banques elles-mêmes, elles devront faire l'effort nécessaire d'adaptation. En France ce débat n'existe pas parce que le consensus semble ne pas poser problème.

H. Sitruk : Je crois qu'il a été décidé par la commission de prendre dès l'origine la conversion des opérations. Monsieur Delest, sentez-vous un mouvement plus fort de demandes dans les pays européens en termes de services ?

A. Delest : Effectivement, présents dans onze pays d'Europe et adhérents de l'Association pour l'Union monétaire européenne, nous avons l'occasion d'écouter ce que disent les banques et les entreprises en dehors de la France. Je partage les deux avis qui viennent d'être donnés concernant l'état des réflexions en Allemagne. On peut dire que des pays qui aujourd'hui paraissent assez éloignés des critères de convergence, je pense à l'Italie notamment, montre actuellement un intérêt fort et semble vouloir et pouvoir rattraper le retard apparent qu'ils ont aujourd'hui. En tous cas au niveau de certains grands clients italiens, cette tendance paraît tout à fait nette.

236

J.-P. Patat : Par rapport à ce qu'a dit J.-P. Ravisé, je ne considère pas que les Français ne soient pas attachés à leur monnaie, ils sont très attachés à la stabilité de leur monnaie, mais ils ont parfaitement compris qu'un grand marché de biens et de services ne fonctionne bien que s'il y a une monnaie unique et ils ont vu les avantages du processus. Pour revenir à l'avenir et à 1999, M. Giraud-Sauveur a décrit les systèmes de règlement, je rappellerai, quant à moi, que des systèmes de règlement brut de gros montants, qui fonctionneront intégralement en euro, sont un facteur considérable de diffusion de l'euro, très rapide sur les marchés monétaires et les marchés de capitaux, puisqu'ils vont véhiculer l'essentiel des transactions. Or, il est écrit dans les conclusions de Madrid que les systèmes de gros montants bruts fonctionneront en euro. C'est un point important.

Concernant le débat porosité/non-porosité, certes il faut faire attention à ce que les banques puissent préparer dans le calme et dans l'ordre le basculement de la banque de détail, mais il faut aussi être très attentif à ce que les marchés de capitaux basculent très rapidement et de manière homogène sur l'euro car il en ira, je crois, de la crédibilité du processus et de l'avenir.