



# ÉVALUATION TECHNOLOGIQUE DU SYSTÈME BANCAIRE ET FINANCIER FRANÇAIS : 15 ANS APRÈS...

HERVÉ SITRUK \*

**E**n 1990, le Conseil national du crédit et du titre<sup>1</sup> avait publié un rapport élaboré par un Groupe de travail interbancaire<sup>2</sup>. Ce groupe de travail avait été chargé par le ministre de l'Économie et des Finances et par le gouverneur de la Banque de France, d'un « audit technologique » du système bancaire et financier français. Cet « audit » s'est transformé en « évaluation » réalisée avec la participation très active des banques et autres établissements de crédit et du titre (et notamment de leurs directeurs informatiques), des organisations interbancaires et de Place, et la plupart des grands offreurs de solutions technologiques et de sociétés de conseils présentes en France. Et cette évaluation avait débouché sur un fort consensus et des recommandations.

Depuis 15 ans, la technologie a semé les ferments de certaines évolutions majeures ou accompagné les principales évolutions réglementaires ou bancaires, de la banque automatisée à la banque industrielle et de services, de la banque nationale à la banque européenne, voire mondiale, de la banque de masse à la banque personnalisée, de la banque « publique » ou « privée » à la banque « entreprise »... Alors, un retour sur 15 ans d'évolution technologique dans le secteur bancaire et financier, pour en analyser les ressorts et en percevoir les nouveaux moteurs, devient essentiel et permet de préparer la nouvelle phase qui s'annonce, notamment avec l'intégration bancaire européenne.

\* Directeur général MANSIT (Systèmes Bancaires et Interbancaires et Technologies), consultant bancaire.

*RAPPEL DES PRINCIPALES CONCLUSIONS  
DU RAPPORT DE 1990*

Le rapport avait attiré l'attention des pouvoirs publics et des dirigeants bancaires sur les points forts de la technologie bancaire française, souvent brocardée alors au regard des investissements réalisés à l'étranger, notamment au Japon ou aux États-Unis, voire dans le reste de l'Europe, et même son avance incontestable et sa grande capacité d'adaptation. Il avait mis en avant les points d'appui que constituaient la refonte en cours des systèmes interbancaires et de Place, les services en ligne bancaires *via* le minitel, les échanges banques-entreprises via les normes Etébac et l'émergence difficile de l'EDI<sup>3</sup>, et les paiements électroniques *via* la carte à puce, l'état des développements informatiques dans les banques françaises au regard des investissements de leurs concurrents internationaux, la nouvelle logique industrielle en cours de développement...

Mais il concluait sur la nécessité de préserver cette avance, de poursuivre l'industrialisation, en évitant les dangers d'un retard technologique par sous-investissement, en levant les nombreux freins (dont certains liés à l'état de l'industrie française) et obligations (notamment aux plans réglementaires, juridiques et fiscaux), que le rapport avait identifié et qui justifiaient pour une large partie un ralentissement des investissements.

Et il proposait trois évolutions majeures :

- la mise en place des conditions assurant la rentabilité des investissements, notamment par une tarification acceptée des services, la mise en œuvre d'une pratique de marché pour tous les acteurs, la concrétisation par les acteurs bancaires et financiers des gains de productivité générés par les investissements informatiques, le respect des règles du jeu par les non banques, et la diminution des contraintes issues des monopoles technologiques publics...
- la consolidation des systèmes interbancaires, en évitant le risque d'éclatement qui se faisait jour, en acceptant que l'Interbancaire ne soit pas considérée comme la réponse unique et obligatoire au développement des échanges, et qu'elle soit neutre au regard de la compétition économique entre banques. Il proposait parallèlement de conforter le rôle et la position des organisations interbancaires, d'assurer une plus grande coordination entre les divers systèmes interbancaires et de Place, et d'engager la nécessaire ouverture des systèmes au niveau européen ;
- l'ouverture internationale pour laquelle le rapport proposait quatre axes de réflexion stratégique : l'adoption chaque fois que possible de normes internationales plutôt que la recherche de standards nationaux ; la préparation des évolutions européennes, notamment dans les domaines des titres et des moyens de paiement, mais aussi des échanges de données électroniques interentreprises et banques-entreprises ;



l'internationalisation et la conquête des marchés à partir du savoir-faire et des systèmes développés en France ; et la constitution d'une industrie du service technologique à base française dans le domaine financier, à même de concurrencer les grandes entreprises industrielles et de services actives dans le secteur bancaire et financier<sup>4</sup> qui existaient aux États-Unis et en Europe.

Il concluait sur l'urgence à maintenir l'effort engagé au plan des investissements technologiques et de l'expérimentation technologique, qui avait porté tant de fruits, même si les tendances économiques à court terme n'étaient pas favorables à de tels investissements, mais avec une plus grande sélectivité des projets et une quête plus systématique des transformations du traitement des opérations que la technologie autorisait.

### *LA SITUATION AUJOURD'HUI : 15 ANS APRÈS*

Ainsi, aujourd'hui, en 2005, beaucoup de choses ont évolué.

Le contexte international et national est très différent. La technologie a vécu des transformations profondes, avec des innovations parfois surprenantes, et s'est imposée dans tous les métiers bancaires ; avec elle, l'approche industrielle s'est généralisée dans la banque. La désintermédiation par des acteurs non bancaires, tant évoquée depuis 20 ans n'a pas (encore ?) eu lieu. Beaucoup de questions restent en suspens. Les premières concernent l'évolution du contexte, la mise en œuvre des recommandations et l'état de développement de la technologie dans les banques françaises.

#### *L'évolution du contexte*

Le rapport de 1990 avait été rédigé dans une période où la menace technologique japonaise était censée tout balayer, y compris la forteresse des États-Unis. Les industries bancaires et financières asiatiques engageaient des programmes d'investissements colossaux, de refonte massive des systèmes d'information pour bénéficier des progrès technologiques et disposer de systèmes d'information intégrés. Quinze ans après, l'offre tant logicielle que matérielle de l'industrie américaine dans le domaine des technologies (IBM, HP, Oracle, Microsoft, Cisco, SUN...), notamment des systèmes d'exploitation (MVS, Unix, NT...), est incontestée, malgré l'émergence de nouveaux OS dits libres, comme Linux ; l'ouverture et la mondialisation des réseaux de communication, et l'Internet, ont participé grandement à changer la donne, redonnant sa prééminence à la technologie d'origine américaine.

Le rapport avait aussi été rédigé à une époque où les industries technologiques domestiques restaient prédominantes en France. Ainsi,



les services de télécommunication étaient encore monopolistiques au plan national en Europe, et les tarifs pratiqués en France n'étaient pas compétitifs avec ceux appliqués dans d'autres pays européens, voire aux États-Unis ; ainsi, certaines technologies étaient elles-mêmes nationales, comme le minitel et la carte à puce en France ; ainsi les entreprises technologiques nationales, comme Bull notamment, imposaient encore leurs vues aux acteurs bancaires nationaux... parfois avec l'appui des pouvoirs publics... L'explosion technologique, la globalisation des télécommunications et l'interconnexion des réseaux hétérogènes, l'ouverture réglementaire des marchés et l'apparition des opérateurs dits « alternatifs » ont fait voler en éclat tout cet édifice domestique et refermé sur lui-même.

Le rapport avait été rédigé à une époque où, hormis pour Swift, il y avait peu de standards strictement internationaux, beaucoup de standards bancaires domestiques, et quelques standards mixtes (comme pour la carte bancaire, établis par les réseaux cartes Visa, Europay, et Mastercard, concurremment aux standards nationaux). Il en découlait que le marché était très étroit pour des solutions industrielles, tant en termes de logiciels que de matériels spécifiques au monde bancaire. Ainsi, les banques devaient financer auprès des industriels nationaux une recherche pour des solutions interbancaires, tant en termes de matériels (Stations SIT - Systèmes interbancaires de télécompensation -, Terminals de paiement électroniques, carte à puce...), de systèmes ou normes d'échange (Etebac, systèmes interbancaires...), et ne devaient compter que sur elles-mêmes pour la réalisation des logiciels bancaires, sauf dans quelques domaines très ciblés. Aujourd'hui, avec l'ouverture des marchés et des standards, il y a une inversion des approches, le recours à des solutions spécifiques devant être préalablement justifié lorsqu'il existe une offre industrielle nationale ou internationale ; les dirigeants bancaires reportent désormais la responsabilité de cette recherche de solutions bancaires ou interbancaires sur les industriels et prestataires qui souhaitent être présents sur le marché bancaire.

Le rapport de 1990 avait été aussi rédigé à l'aube de l'Europe bancaire et financière. On évoquait à peine l'« écu », devenu euro depuis, et les premiers débats sur les systèmes de paiement en Europe. La carte bancaire sans dominer encore, entrait dans sa phase majeure d'Interbancaire, et constituait le seul instrument interopérable au plan international pour des paiements de particuliers. Aujourd'hui, après l'euro, l'Europe des paiements est enfin en marche, même si les récentes décisions sont encore à concrétiser et si le marché intérieur reste encore un conglomérat de marchés domestiques, reliés par quelques minces filets de flux transnationaux.

Le rapport de 1990 évoquait enfin la difficile maîtrise des grands

projets de modernisation des systèmes de Place, les premiers marchés électroniques nord-américains, l'émergence des marchés asiatiques, et les premières escarmouches entre les places de marchés nationales en Europe. Aujourd'hui, les frontières ont été largement gommées, avec la globalisation des entreprises et la fin des géographies pour les marchés de capitaux ; la maturité des marchés électroniques s'est imposée ; les places nationales sont devenues des entreprises transnationales ; l'accès au marché s'est étendu à domicile, écrasant le rôle des intermédiaires : la Bourse en ligne est devenue un moyen banal et incontournable, y compris pour le particulier.

### *La mise en œuvre des recommandations*

Aujourd'hui, 15 ans après le Rapport du CNCT, les investissements technologiques bancaires restent aussi importants qu'il y a 15 ans, même s'ils ont vécu des fluctuations majeures sous l'effet de plusieurs évolutions clés :

- l'ouverture au plan opérationnel des systèmes interbancaires et les évolutions « réglementaires », qu'elles soient issues de décisions interbancaires ou de celles des pouvoirs publics, qui ont nécessité des investissements technologiques importants, au moins aussi importants au plan interbancaire qu'au sein des établissements, et ont freiné les investissements concurrentiels ;
- le passage à l'euro et à l'an 2000, qui ont mobilisé des ressources considérables dans les banques, et qui ont parfois permis, dans certaines banques actives sous couvert d'euro et de millénium, de revoir et d'améliorer de nombreux systèmes, de remettre à jour la cartographie applicative, de faire des investissements longtemps reportés, mais dont la pérennité était désormais assurée ;
- la redistribution des cartes au sein du métier bancaire, tout le monde ne pouvant être présent sur tous les métiers. Le concept de banque universelle a cédé la place pour de très nombreuses banques, à l'exception des grands réseaux bancaires, au concept de banque spécialisée ou sous-participante de banques chefs de file sur certains métiers. Certaines banques, y compris parmi les plus grandes, se sont appuyées sur des établissements spécialisés pour certains métiers comme le crédit immobilier ou le crédit à la consommation... ou ont renoncé à assurer directement (ou seules) certaines fonctions devenues très coûteuses, comme celles de conservateur de titres ou d'acquéreur de flux de paiement, par exemple. Enfin, certaines banques ont externalisé leurs traitements informatiques, soit auprès de prestataires de services, soit auprès d'autres banques : c'est le cas, notamment, en monétique, y compris de la part de chefs de file du GIE CB. C'est une évolution qu'avait prédit le rapport du CNCT, une évolution vers la banque



industrielle, qui a donc touché les grandes banques comme les petites banques : le coût à la transaction est devenu le premier moteur de l'investissement. Cette évolution a fortement impacté les systèmes d'information bancaire, et a conduit à leur réorganisation en profondeur avec la distinction entre systèmes de production et de distribution ;

- Internet et le multimédia, qui ont modifié la perception du système d'information de la banque : celui-ci était antérieurement centré exclusivement sur la gestion interne de la banque et l'agence ; il est désormais aussi ouvert à la distribution de l'information aux clients et à la prise d'ordre direct des clients et accessible de partout, quel que soit le lieu ou le moyen technique d'accès ou de prise d'ordre. Cette (r)évolution a conduit à mettre en place un système de distribution multicanal, indépendant du moyen de communication avec la clientèle ou d'accès au service par la clientèle.

Ces « grands projets » ont mobilisé de très nombreuses ressources et ont conduit à absorber une part importante des dépenses informatiques et donc à abandonner des investissements pourtant jugés nécessaires pour contrer les concurrents nationaux, bancaires et non bancaires. Aux années de fort investissement, ont succédé des années plus maigres, nécessaires pour absorber les effets et rentabiliser des investissements tout juste réalisés. Sur longue période, le niveau d'investissement global a donc été largement maintenu.

Les grands investissements interbancaires et de Place ont été au bout de leur logique, et l'interbancaire a bien résisté et s'est structurée. En 15 ans, la France s'est dotée du plus efficace outil interbancaire en Europe, et des progrès considérables des services bancaires ont été autorisés du fait de l'existence de ces infrastructures, de la conservation électronique des titres jusqu'à l'image chèque, qui apparaissent aujourd'hui au grand public comme des non événements, alors qu'ils constituent des révolutions dans le monde des titres et des moyens de paiement en France.

Enfin, les autres recommandations du Rapport n'ont été que très partiellement mises en œuvre :

- la levée des freins et obligations aux plans réglementaires, juridiques et fiscaux, qui pouvaient ralentir les investissements à eu diverses concrétisations, mais pas à la hauteur des attentes bancaires ; la compréhension et la convergence de vue entre les banques et les autorités de Place a été beaucoup plus forte, avec un fort et net soutien des pouvoirs publics à la promotion des systèmes interbancaires et de Place en Europe, même si aujourd'hui encore certaines questions restent en débat ; et des progrès réels ont eu lieu en matière de tarification des services, de mise en œuvre d'une pratique de marché pour tous les établissements de crédit, de respect des règles du jeu par les non banques, de concrétisation des gains



de productivité, même si les décisions des pouvoirs publics européens sont parfois perçues comme de nouveaux obstacles aux investissements, voire une menace sur le métier bancaire, comme pour la gestion des moyens de paiements ; enfin avec la disparition des contraintes issues des monopoles technologiques publics, le marché des technologies est désormais en France plus compétitif et ouvert, notamment dans le domaine des télécommunications ;

- l'ouverture internationale a été recherchée en matière de normes et standards techniques, puisque les banques françaises ont privilégié systématiquement des normes internationales au lieu de normes nationales, et participé activement à la création (et maintenant au management) du CENB ;

- l'ouverture européenne a plus été la conséquence de la pression des autorités européennes pour l'ouverture des marchés domestiques, la mise en œuvre de règles transnationales et le déploiement de solutions européennes que d'une conquête des marchés à partir du savoir-faire et des systèmes développés en France ou au plan international. L'euro n'a pas permis de créer un marché intérieur ; la monnaie fiduciaire n'a pas reculé face à la monnaie électronique, même si la monnaie scripturale, et notamment la carte bancaire, apparaît désormais comme l'instrument dominant et porteur pour le futur ; les contextes nationaux en Europe sont restés très disparates : le patchwork européen des systèmes interbancaires, des cultures, des comportements de la clientèle, des réglementations... est resté jusqu'à présent la réalité dominante. Les travaux très récents des banques européennes réunies au sein de l'EPC<sup>5</sup> dans le domaine des moyens de paiement, visant à la mise en place du SEPA<sup>6</sup>, ont conduit à de nouveaux instruments européens, comme avec le nouveau « débit direct » européen, et à un cadre de paiement permettant un marché unique et intégré, évolutions qui sont indispensables pour autoriser des offres de services *cross border*<sup>7</sup>, avec ou sans couture ! L'absence d'une demande tangible et la complexité du puzzle européen<sup>8</sup> avaient dissuadé les banques d'engager des investissements sans perspective et risqués, au moins pour les activités de détail. Ainsi, pour toutes les banques européennes, françaises comme étrangères, la conquête européenne apparaissait il y a peu encore non prioritaire, ni justifiée, et ce principalement dans le domaine de la banque de détail. Dès lors, l'ouverture européenne n'a pas été vraiment préparée, ni réellement engagée, au moins dans le domaine des moyens de paiement, malgré une tentative dans le domaine du porte-monnaie électronique... - et la constitution d'une industrie du service technologique à base française dans le domaine bancaire et financier n'a concerné que le domaine des cartes bancaires et les valeurs mobilières. L'euro a davantage servi de support à l'internationalisation dans le domaine des titres

que dans celui des moyens de paiement. Les systèmes interbancaires nationaux sont restés strictement domestiques, alors que dans le domaine des Titres, le système de la Bourse de Paris est devenu une entreprise de marché, Euronext, qui s'est internationalisée, notamment avec la fusion des systèmes des bourses du Benelux et de Paris, et qui est devenu, si ce n'est le leader, au moins l'une des sociétés clés de traitement des opérations sur valeurs mobilières en Europe et dans le monde.

### *L'approche par domaine dans les banques*

Dans les banques, la technologie est désormais présente partout en *front* et *back office*, pour l'offre de service aux clients et pour sa gestion, pour la communication avec la clientèle et pour la gestion de la force de vente. Les produits électroniques ont trouvé progressivement leur *business model* et constituent des sources de revenus substantiels dans les banques : la facturation des *stocks*, source traditionnelle des revenus bancaires, s'est accompagnée d'une rentable facturation des flux, moins porteuse de risques financiers.

Ainsi, dans le domaine des moyens de paiement, l'ensemble des moyens de paiement a fait l'objet d'une révision des règles et d'une automatisation la plus poussée possible, avec trois objectifs en arrière-plan :

- automatiser le maximum de tâches répétitives dans la chaîne de valeur, du client à la compensation, et en retour, de la compensation au client, en abordant parfois courageusement la question des gains de productivité et donc des économies de personnel, en associant les techniques nouvelles de gestion des processus, d'automatisation du *workflow*<sup>9</sup>, et les potentialités nouvelles qu'offre le poste de travail bancaire ;
- faire émerger des services nouveaux pour la clientèle, porteurs de valeurs ajoutées nouvelles et donc de sources de rémunération pour la banque (dans un domaine où la facturation des moyens de paiement a longtemps été restreinte par un accord de place de type « Ni... ni ... »), et utiliser la technologie pour offrir de nouveaux produits et services électroniques (services en ligne, automates...), voire de nouveaux instruments de paiement à la clientèle (TIP, porte-monnaie...) ; ainsi, le marketing prend-il progressivement ses marques ;
- faire le lien entre les processus opérationnels et les processus de contrôle, pour la maîtrise des risques et de la fraude, et l'amélioration de la qualité de service à la clientèle.

Pour les particuliers, l'effort a essentiellement concerné le chèque et la carte, et, du côté des entreprises, toutes les possibilités offertes par la gestion des opérations et les instruments de paiement pour les grands facturiers. Mais la limite est clairement du côté des entreprises, la limite





européenne : malgré de nombreuses tentatives pour mettre en place des solutions transnationales, par des moyens propres, par des rachats de banques locales, et par des accords entre des banques dans des pays différents, la complexité et le coût des solutions sont apparues rédhibitoires, d'autant que les entreprises clientes n'ont pas accepté d'en payer le prix. La mise en place de services transfrontières, et d'une offre européenne intégrée, suppose l'existence d'un marché, c'est-à-dire d'un besoin, qui peut être satisfait par des solutions industrielles ou sur mesure, mais à un coût acceptable et accepté par la clientèle potentielle. Ce qui n'est pas le cas. La technologie existe, c'est le marché qui fait défaut et c'est la variété des contextes et standards locaux qui alourdit les coûts.

Un mot sur la carte bancaire, qui a dépassé les espérances au plan national, puisqu'enfin, après 30 ans de développement, le nombre de transactions par carte dépasse celui des chèques, et la carte s'impose comme le premier instrument de paiement grand public, un instrument simple et fiable qui bénéficie d'une forte adhésion des consommateurs. Une autre évolution porteuse réside dans l'adoption par les autres pays, en Europe et dans le monde, de la carte à puce, avec un standard cette fois-ci international, mais d'origine américaine, les industriels français ayant internationalisé (et même vendu) leur technologie, mais n'étant pas arrivés à promouvoir leurs standards. Enfin, l'émergence d'un nouveau système carte européen, intégrant les systèmes nationaux existants, et complémentaire des systèmes internationaux, n'est apparue ni possible, ni porteuse d'une valeur ajoutée nouvelle. Les décisions européennes visant à gommer les barrières tarifaires nationales ont aussi conduit, non pas à une harmonisation européenne, mais à la juxtaposition de systèmes tarifaires nationaux, et ont freiné la mise en place d'un réel marché européen. Les travaux interbancaires au sein de l'EPC devraient progressivement permettre de lever les barrières à un marché intégré paneuropéen.

Ainsi, pour les activités de marchés et de titres, un défi est apparu : celui des services en ligne offerts par de nouveaux entrants, qui ont cherché à offrir aux clients à la fois l'accès électronique aux divers marchés de capitaux au niveau mondial, à l'égal parfois de ce dont disposent les professionnels, et la gestion des portefeuilles, si ce n'est en temps réel, du moins en court différé, ce qui a constitué et constitue encore un défi terrible pour les *back-offices* bancaires. Les banques ont relevé le défi et l'ont gagné, rachetant les sociétés qui ont, à l'origine, été leurs concurrentes. Les nouvelles réglementations européennes et internationales sont venues à point nommé pour faciliter l'ouverture internationale par l'harmonisation des règles de marché.

Par ailleurs, dans les échanges électroniques, l'EDI est apparu comme



un défi très complexe ; mais l'Internet a pris le relais, et a conduit à l'émergence de services électroniques par fonction. Mais certains projets interbancaires n'ont pas abouti, comme en matière de mise en place de places de marchés électroniques pour les entreprises...

Enfin, la maîtrise des coûts informatiques et celle de la sécurité sont devenues des défis majeurs, sans cesse remis en cause par les avancées technologiques et les demandes de services des utilisateurs internes et de la clientèle. La gestion des systèmes informatiques eux-mêmes a, dès lors, bénéficié des progrès technologiques, tant en termes de productivité que de sécurité, et certaines banques françaises sont désormais classées aux premiers rangs au niveau mondial en matière de coût d'exploitation dans le domaine bancaire et financier.

Ce très succinct panorama, de ce fait partiel et parfois caricatural, de la technologie dans les banques françaises montre que les défis n'ont pas manqué et ne manquent pas, alors que l'évolution européenne des systèmes d'information bancaires est à peine, voire pas encore, engagée.

Au bout de 15 années, les banques françaises ont été présentes dans tous les compartiments d'investissement technologique, et disposent de systèmes à même de concurrencer les acteurs bancaires internationaux les plus performants en Europe et dans le monde. Mais de nombreux acteurs bancaires étrangers, qui ont bien noté ces atouts des banques françaises, ont cherché, soit à les copier, soit à les dépasser, renforçant, de ce fait, le niveau de la compétition.

### *La position concurrentielle des banques françaises*

L'avance technologique des banques françaises a, en effet, été grignotée en 15 ans par la concurrence internationale qui a pris conscience plus tardivement de certains de ses points forts, et notamment :

- de l'importance des services en ligne : le succès du minitel a, certes, été à l'origine d'expérimentations d'industriels et de distributeurs américains, tels IBM et Soers, qui ont bien vu dès la fin des années 1980, l'enjeu des services en ligne. Mais les banques anglo-saxonnes ont, en réponse, exploité plus rapidement les potentialités du téléphone et ont accompagné l'émergence de l'Internet et son utilisation dans le champ des échanges économiques, du commerce électronique et des services en ligne. Peut-être peut-on évoquer l'un des motifs, à savoir la rentabilité des services sur le minitel et le comportement des acteurs français : ainsi, l'opérateur national de télécommunication a volontairement tardé à transformer l'essai du minitel, si rémunérateur, et à mettre en œuvre ce nouveau mode de communication, l'Internet, qui a révolutionné le monde des services bancaires, et surtout financiers ; les banques françaises ont exploité toutes les potentialités du nouvel outil, mais en ne perdant pas de vue les revenus que le minitel continuait de produire, et



qu'Internet, par l'absence d'un kiosque Internet, ne pouvait apporter. Cette situation a constitué un handicap, et a conduit à un certain retard d'équipement des ménages, désormais résorbé ;

- de l'enjeu des systèmes interbancaires : dans la plupart des pays européens, à la fois dans ceux déjà bien équipés (comme la Belgique ou le Royaume-Uni) et dans ceux où ces investissements ont toujours été très bas (comme en Allemagne ou en Italie), où ces investissements ont toujours été très bas, ils sont devenus des enjeux nationaux pour accompagner la défense et la promotion des places bancaires et financières nationales. La Belgique et le Royaume-Uni ont été les premiers, après la France, à adopter la carte à puce ; les Pays-Bas et l'Italie ont été parmi les premiers à fédérer, comme la France, leurs systèmes interbancaires... Ainsi, si les banques françaises ont été au bout des projets interbancaires lancés au début des années 1990, elles n'ont pas souhaité engager de nouveaux grands investissements interbancaires, nécessairement très lourds. Elles ont souhaité, à l'égal de leurs concurrents européens, disposer d'un champ plus large de compétition, d'une plus grande indépendance par rapport aux pouvoirs publics... Elles n'ont pas non plus engagé la promotion européenne des systèmes interbancaires nationaux, à la fois du fait de l'absence d'un réel marché, du coût très élevé d'une prise en compte des divers standards domestiques, de l'attente de l'émergence d'une nouvelle approche européenne, avec des standards européens, des règles juridiques européennes... pour éviter des investissements jetables. Cette politique n'a pas empêché les banques françaises de participer à des projets interbancaires européens comme avec l'ABE<sup>10</sup>, à lancer en France des projets interbancaires sur des domaines très spécialisés, comme le porte-monnaie électronique (avec Monéo) et Cyber-COMM (pour la sécurité des transactions de paiement par carte bancaire sur Internet). Ces projets qui résultent de projets nationaux concurrents, ensuite fusionnés, ont été des succès technologiques, parfois primés, suivis de près au plan international, et parfois copiés à l'étranger, mais, il faut le regretter, n'ont pas été encore des succès commerciaux. Ils se sont heurtés à des projets concurrents non bancaires, puis au scepticisme du marché, alors que les systèmes équivalents européens ou américains, pourtant bien moins construits aux plans bancaires et technologiques, sont devenus des références internationales, et ont été exportés. Ainsi, en est-il du projet de monnaie électronique, point fort du *know how* bancaire français, qui peine à s'imposer, malgré les récents succès à Paris, alors qu'un produit comme Paypal, d'origine américaine, et qui commence à être distribué en Europe, s'enorgueillit à juste titre de 50 millions de comptes ouverts au niveau mondial.

Mais les banques françaises ne sont pas restées inactives : elles ont



renforcé leurs systèmes d'information et leurs systèmes interbancaires, elles ont poursuivi la dématérialisation des instruments de paiement, avec l'image chèque, et des opérations sur titres, et elles disposent désormais (comme leurs grands concurrents internationaux) de la taille et des outils à même d'envisager sereinement la compétition européenne et internationale. Elles ont peut-être perdu ici ou là quelques points d'avance sur certaines technologies au profit de l'ouverture et de l'adoption de standards internationaux. Mais, ces standards deviennent les vecteurs d'une nouvelle avancée dans le cadre de la nouvelle logique européenne, voire mondiale, qui se met en place. Et, dans cette perspective, les banques françaises ont par leurs premières expérimentations avec leurs propres standards, acquis un *know how* qui pourrait, à terme, se révéler très fructueux.

Les banques françaises ont ainsi investi dans des métiers très porteurs de valeur et soutenus par des investissements technologiques importants, notamment dans le domaine des services en ligne et du crédit à la consommation, et disposent désormais dans plusieurs domaines des positions premières en Europe. Elles sont souvent classées parmi les premières en matière de technologie au plan mondial.

Cependant, l'échec des solutions Internet à la fin des années 2000 a conduit à un fort ralentissement, voire à un coup d'arrêt (provisoire) à l'expérimentation technologique dans la banque en France, qui avait porté tant de fruits, et conduit à l'arrêt de nombreuses innovations porteuses de solutions pour le futur ; Internet a été à l'origine de certaines désillusions pour les dirigeants bancaires, qui considèrent désormais que la recherche/développement dans le domaine bancaire et financier relève désormais du marché et des entreprises technologiques, ou qui constatent que sur d'autres marchés, comme celui des États-Unis, la rentabilité n'est pas liée au niveau de l'investissement technologique. Un projet interbancaire complexe à vocation opérationnelle a cependant été maintenu et concerne le porte-monnaie électronique, qui a su résister à la bourrasque des dernières années ; mais là encore, la recherche d'une rentabilité des investissements apparaît pour les banques comme le garant de la poursuite et de l'aboutissement du projet ; là encore, la clarification du statut de la monnaie électronique et la dimension européenne constitueront les moyens d'amortir les investissements consentis et d'offrir une perspective à l'innovation bancaire.

Ainsi, pendant 15 ans, l'enjeu des technologies pour la défense et la promotion de l'industrie bancaire et financière française a bien été comprise par tous en France ; cette politique doit être poursuivie face aux défis qui se présentent à nouveau, notamment au plan européen, et qui vont bouleverser une part importante des investissements réalisés.

## L'ÉVOLUTION DES SERVICES BANCAIRES

### *Les tendances de la mutation technologique bancaire*

Le monde bancaire est en mutation profonde du fait de nombreux paramètres du marché et de la réglementation, mais aussi des technologies elles-mêmes applicables à la banque, tant en front, qu'en *middle* et *back office* : tout le métier est passé au crible de la technologie et de ses impacts sur l'organisation, le traitement des processus, et sur les ressources humaines dédiées à ces métiers.

Les évolutions technologiques récentes sont assez bouleversantes pour conduire au changement parfois très rapide du modèle économique dans de nombreux métiers bancaires, mais leur mise en œuvre est longue et complexe, et les résultats ne sont pas toujours conformes aux attentes, malgré de grands progrès dans la conduite et la maîtrise des projets.

Ces évolutions technologiques sont aussi très largement suffisantes pour satisfaire aux besoins d'innovation des banques. Et pourtant, tous les jours, de nouvelles technologies ou solutions apparaissent qui rendent obsolètes, ou tout au moins réduisent la modernité des investissements récemment consentis. La question est davantage celle de la capacité de la clientèle et des organisations bancaires à absorber et à adopter ces évolutions que celle de l'intérêt de ces évolutions. Si le *business plan* de ces solutions apparaît sur le papier très positif, la rentabilité de leur traduction opérationnelle n'est pas souvent au rendez-vous, au moins en Europe, et particulièrement en France : encore faut-il un réel besoin, un réel marché, une réelle appétence des clients et des gestionnaires bancaires... Plusieurs projets bancaires ou interbancaires à forte connotation technologique ont dû être arrêtés ou ont nécessité des remises de fonds en raison de l'évolution du marché.

La question est donc aujourd'hui dans les banques davantage celle du tri parmi les technologies porteuses potentiellement de valeur ajoutée et déjà opérationnelles, que celle d'une recherche de nouvelles technologies pour répondre à des besoins souvent non exprimés.

Cette évolution traduit aussi la maturité de l'innovation technologique et la meilleure compréhension du marché bancaire par les offreurs de technologie. L'explosion de l'offre du marché a conduit les banques à des arbitrages très importants au plan des investissements technologiques. Elle peut, hélas, conduire parfois à reporter ou à rejeter des solutions qui pourraient trouver leur marché, surtout à l'heure du redémarrage de l'économie numérique.

Par ailleurs, de nouveaux services et de nouveaux métiers fondés sur l'innovation technologique apparaissent aux interstices de la chaîne de valeur ajoutée, et constituent autant de niches que des acteurs non



bancaires, non soumis aux mêmes contraintes que les banques installées, s'empressent de satisfaire. Tous les jours, de nombreuses annonces révèlent l'émergence de nouveaux acteurs souhaitant assurer une part de la chaîne de valeur bancaire et financière, à partir de projets fondés sur l'innovation technologique. Là où ces nouveaux acteurs rencontrent souvent des difficultés, c'est dans la transformation des premiers succès, et l'atteinte des clientèles traditionnelles des banques, plus enclines à conserver parallèlement aux nouvelles offres, les services bancaires traditionnels de leurs banques. La puissance des banques installées, mais aussi leur talon d'Achille, vient d'une combinaison de leur large base avec l'innovation. Certaines banques pallient cette difficulté par l'externalisation temporaire de l'innovation, qui autorise un *time to market* : soit l'innovation réussit et elle est ensuite internalisée ; soit elle échoue et elle est abandonnée sans avoir conduit à des investissements trop importants dans l'ensemble du réseau. À l'inverse, les nouveaux entrants paient souvent l'absence de cette combinaison d'une innovation et d'une base installée, de la cessation d'activité ou de la reprise par les concurrents bancaires. Dans ce dernier cas, la reprise constitue parfois chez le repreneur un nouveau pôle porteur d'innovations, mais le plus souvent, elle se retrouve rapidement remise en vente sur le marché. L'intégration de sociétés innovantes reste une difficile opération, qui nécessite l'élaboration de *business models* adaptés au secteur bancaire et aux réalités des marchés locaux.

14

Ainsi la technologie est elle-même l'un des facteurs d'évolution du métier bancaire. La logique marketing et économique s'impose désormais à toutes les décisions technologiques.

### *L'impact sur les banques*

Depuis 15 ans, la technologie s'est banalisée dans la banque, les menaces de désintermédiation ont été écartées, des progrès considérables de productivité ont eu lieu, les systèmes interbancaires et de Place français se sont modernisés jusqu'à devenir les premiers d'Europe, voire du monde pour le SIT, les services bancaires fondés sur la technologie ont largement porté leurs fruits, mais les enjeux technologiques n'ont pas, pour autant, changé.

Dans le secteur bancaire et financier, ces évolutions technologiques restent impressionnantes et porteuses potentiellement de valeur pour le client, la banque et la collectivité. Mais elles n'ont pas toujours éliminé les nombreuses questions sur la place de la technologie dans la banque, sur l'apport de la technologie pour la maîtrise des risques, bancaires et non bancaires, voire des risques sociaux ; ni les débats, sur la qualité du service, le coût des prestations, l'efficacité des systèmes... Certains même, comme celui sur la compétition interbancaire, se sont encore

renforcés du fait des restructurations bancaires et de l'évolution des technologies, mais se sont aussi ouverts aux acteurs non bancaires, et se sont enfin globalisés, surtout dans le domaine des titres, et restent encore en cours d'eupéanisation dans celui des moyens de paiement.

### *LES GRANDS DÉFIS À VENIR*

Les trois grands défis à venir pour les responsables des systèmes d'information et de la technologie dans les banques restent :

- la poursuite de l'industrialisation, avec la poursuite de l'automatisation de bout en bout des processus bancaires, avec des modèles coopératifs entre banques pour partager le coût des investissements, et avec une zone de couverture des services dépassant largement les frontières géographiques nationales ; la création d'usines de développement de logiciels ou de production informatique partagées entre plusieurs banques, sans revenir au modèle interbancaire unique et universel, constitue un moyen d'amortir les investissements, surtout dans des domaines très normés par des règles interbancaires ou de place ; la mise en place d'usines de traitement au plan régional (Europe, Amérique du Nord...), voire au plan mondial, constitue un nouveau défi qui permet de contrebalancer la prédominance de certains « monstres » bancaires, comme Citibank, dont les services fonctionnent au plan mondial, 7 jours sur 7, et 24 h sur 24, et de répondre à l'attente d'une part de la clientèle ;

- l'eupéanisation des systèmes d'information et des systèmes interbancaires, qui est à peine engagée, mais qui apparaît désormais comme un objectif incontournable, pour les services aux entreprises et pour les services aux particuliers : à titre d'exemple, la gestion des flux de paiement au plan européen, même avec une faible part de flux non nationaux, apparaîtra rapidement comme une solution incontournable. La banque a déjà vécu de telles ruptures fortes où un modèle d'organisation ne s'est plus avéré économiquement viable dans un délai très court : ainsi, alors que plus de 80 % des flux de paiement reste encore aujourd'hui intra-régional en France, les systèmes interbancaires régionaux ont laissé la place à des systèmes nationaux qui ont apporté une qualité de service et une économie d'échelle sans précédent. Cette évolution industrielle ne condamne pas loin de là le modèle bancaire régional qui s'est avéré pour de très nombreuses banques, notamment mutualistes, comme très efficace, notamment dans la relation avec la clientèle. Mais, pour le traitement des flux de paiement comme pour celui des opérations de marchés et de titres, le modèle national est apparu il y a 10 ans comme le plus économique. L'Europe pourrait, de même, apparaître dans des délais relativement courts comme le niveau le plus approprié pour les systèmes d'échange, au moins pour les opérations sur titres, avec des rapprochements entre les grands opérateurs de



marché européens, et sur les opérations de paiement, même si le volume d'échange transnational reste très marginal. Mais un tel bouleversement n'a pas eu lieu jusqu'à présent par absence d'un modèle économique plus compétitif que le modèle domestique : les systèmes transnationaux existant actuellement en Europe sont encore trop coûteux ; le SIT reste de loin plus compétitif pour les flux domestiques que les systèmes des émetteurs cartes internationaux, ou que celui de l'ABE, pour les autres instruments de paiement. Un tel bouleversement supposait au préalable des avancées majeures en matière d'harmonisation des outils et des règles. C'est notamment l'objet du SEPA<sup>11</sup>, qui va désormais ouvrir la voie à des approches résolument européennes, à la baisse des coûts des systèmes internationaux, par extension de leur champ d'action aux marchés domestiques, voire dans certains cas, comme pour la STET<sup>12</sup>, à l'extension de systèmes domestiques au plan européen ;

- le maintien de la compétitivité et de la modernité technologique, si ce n'est de l'avance technologique, par l'utilisation de technologies porteuses de valeurs et de stratégies nouvelles, reste une nécessité impérieuse. Dans ce domaine, l'expérimentation technologique à grande échelle qui est parfois menée par des organisations bancaires dans le sud-est asiatique peut constituer une référence, à condition de lui adjoindre un *business model* compatible avec les réalités européennes. Aujourd'hui, l'Europe n'apparaît pas dans plusieurs domaines comme étant à la pointe des évolutions technologiques dans les banques, essentiellement par absence d'un *business model* satisfaisant et du fait de contraintes réglementaires parfois dissuasives ; les marchés asiatiques ne bénéficient pas du même niveau de bancarisation que les pays européens ; mais, même avec des taux de bancarisation plus bas, du fait des gisements de clientèle et des niveaux de facturation des services, les banques de ces pays n'hésitent pas à engager des investissements qui les placent parmi les plus innovantes de la planète.

Ces trois défis supposent des investissements très importants qui nécessitent des approches budgétaires pluriannuelles.

Ainsi, les banques ont eu, en 15 ans, de très nombreux défis technologiques à relever pour maintenir une compétitivité forte par rapport à leurs concurrents nationaux et internationaux, bancaires et non bancaires. De nouveaux défis apparaissent, qui se satisfont peu de l'approche domestique : le pré carré national apparaît comme un cadre de plus en plus étroit et réducteur, alors qu'émergent plusieurs défis nouveaux et que s'annonce une compétition forte sur un marché intérieur européen encore émergent.

Il y a, en matière de technologie bancaire, un besoin d'objectifs





clairement fixés à moyen terme, et d'une vision stratégique des évolutions, du fait de la richesse de plus en plus grande des solutions technologiques, de l'information disponible, et des défis à venir. C'est toute la logique industrielle de la banque qui est concernée.

Dans ce contexte, une double exigence se fait sentir : celle d'une réflexion approfondie pour éclairer les décideurs bancaires sur l'apport de certaines technologies nouvelles et sur leurs enjeux, et sur l'intérêt d'expérimentation en ces domaines ; et celle d'un engagement résolu pour faire évoluer les systèmes d'information bancaires et les systèmes interbancaires vers des solutions adaptées au futur marché unique intérieur européen, voire à une approche mondiale. Telles sont les deux exigences que certaines banques françaises ont, dès à présent, retenues dans leur évolution vers la mondialisation.

## NOTES

1. Devenu aujourd'hui *Comité consultatif du secteur financier (CCSF)*.
2. Groupe de travail présidé par Yves Ullmo, et dont j'avais assuré le rôle de rapporteur.
3. Échange de données électroniques (*Electronic Data Interchange*).
4. Comme notamment Reuter, sur le marché de l'information financière.
5. *European Payment Council*.
6. Système européen de paiement automatisé.
7. Transfrontières.
8. Cf. rapport du CNCT sur les systèmes interbancaires en Europe, 1994.
9. Gestion électronique de l'enchaînement des phases d'un processus administratif.
10. Association bancaire pour l'euro.
11. *Single Euro Payment Area*.
12. Société de traitement électronique de transactions, qui va remplacer le SIT.

