



RÔLE DES BANQUES DANS LE CONTEXTE DES ÉCHANGES ÉLECTRONIQUES INTERENTREPRISES

FLORENCE ROBINET-NEMEC*

La relation client/fournisseur des banques avec les entreprises est une relation bien particulière, compte tenu de sa complétude. Les banques sont avant tout accompagnatrices du développement ou de l'exploitation par leurs financements, mais aussi prestataires de services grâce à leurs offres de flux.

La question du rôle des banques dans le contexte des échanges électroniques interentreprises pose, pour commencer, celle de savoir si ce contexte est de nature à modifier profondément ce rôle. Autrement dit, est-ce que le passage d'un monde d'échanges physiques à un monde d'échanges électroniques induira tôt ou tard une modification du rôle, et par là même du positionnement, voire du métier, des banques. Comme dans bien des cas, les évolutions de fond se produisent par itérations successives, même si les discours, les modes, passent d'un extrême à l'autre d'un même balancier pour se trouver un chemin moyen à l'épreuve du concret.

Après les déclarations un peu théoriques des années 1998-2000 en pleine montée de la « bulle Internet », notre conviction est que les échanges électroniques ne révolutionnent pas les métiers. Ce sont les métiers qui, dans une première phase, absorbent de nouvelles manières de s'exercer. C'est avec le temps que, progressivement et assez insensiblement, le contexte des échanges électroniques génèrera une adaptation, puis une transformation des métiers, et donc du rôle de ceux qui les exercent. En outre, il est vraisemblable que ce seront les métiers de flux qui seront les plus impactés par la dématérialisation des échanges.

La réflexion que nous entamons n'a de sens que si nous l'inscrivons dans l'histoire en sachant regarder dans le rétroviseur, car les banques ont, d'ores et déjà, fait beaucoup de chemin dans leurs relations avec les

* Responsable Division marketing et développement, BNP Paribas.



entreprises (90 % d'entre elles communiquent de façon électronique avec leurs banques).

En nous tournant vers le futur, nous pouvons déceler de nouveaux rôles des banques dans le contexte des échanges électroniques inter-entreprises, par définition évolutif puisque directement corrélé à l'évolution de la technologie et de la maturité de ses utilisateurs.

Actuellement, la profession bancaire est à la fois pourvoyeuse d'une gamme de moyens de paiement, à forte ou faible valeur ajoutée, et garante de leur exécution. Elle s'est ainsi rapidement et unanimement sentie investie d'une part, de rôles naturels dans le cadre de la transposition simple de ses métiers usuels, et d'autre part, de missions à faire émerger dans une optique de prolongation des activités classiques, puis de diversification.

*LE RÔLE DES BANQUES DANS LE CONTEXTE
DES ÉCHANGES ÉLECTRONIQUES S'EST D'ABORD CENTRÉ
SUR LA MODERNISATION DE L'EXERCICE DES MÉTIERS
TRADITIONNELS*

Le rôle d'intermédiaire des banques les amène naturellement à proposer une panoplie de moyens de paiement qui offrent la possibilité de déboucler, dans la sécurité, les échanges du commerce interentreprises. L'intervention des banques, qui permet d'assurer la bonne fin des ordres reçus ainsi que d'en faire la preuve, a très rapidement pris un sens d'autant plus fort que les échanges électroniques se sont multipliés.

D'ores et déjà, nous évoluons dans un contexte qui dépasse l'échange banque/client puisqu'il s'agit en fait d'une relation triangulaire (donneur d'ordre - banque - bénéficiaire ou remettant). La banque a naturellement occupé cet espace avec les échanges électroniques. Reconnue légitime par les acteurs du monde de l'entreprise, elle dépasse son rôle d'institution du secteur tertiaire pour aborder des savoir-faire et des approches du monde industriel.

La dématérialisation des moyens de paiement et l'utilisation des produits d'électronique bancaire font désormais partie intégrante du travail des comptables, *credit managers* et trésoriers d'entreprises, et tout aussi naturellement du quotidien des départements de *cash management* des banques.

Cette dématérialisation s'accélère, le nombre de fichiers échangés entre banque et entreprise connaît une progression de plus de 20 % par an. Le développement de ces échanges et le succès rencontré par les outils logiciels qui en assurent la faisabilité ne doivent rien au hasard ; ils permettent de réduire les délais de remise en banque, de mieux maîtriser les risques commerciaux et d'assurer la sécurité des transactions financières.



La plupart des banques ont tiré parti des développements des nouvelles technologies pour proposer des services de consultation de comptes (soldes en valeurs, en capitaux et historique), d'exécution des opérations courantes, ou de suivi de règlement d'effet de commerce et de rapprochements. Utilisant comme levier la richesse de l'information des opérations traitées, elles fluidifient et enrichissent les échanges inter-entreprises en leur assurant toujours plus de rapidité et de services à valeur ajoutée.

En effet, la dématérialisation des paiements permet avant tout de proposer une gamme largement diversifiée de services à valeur ajoutée. Souvent centrée sur le transport d'informations précieuses pour le monde des entreprises, dont la faisabilité s'accroît avec les progrès technologiques, l'action des banques dépasse celui d'une simple centrale spécialisée de services à valeur ajoutée, du fait de leur rôle de garant de la sécurité des échanges, de leur certitude et de leur fiabilité.

De ce point de vue, la révolution du canal Internet et de la meilleure flexibilité des formats d'échanges qui l'a accompagnée a permis aux banques d'accéder à un niveau de maturité accompli du métier de collecte des informations, d'exécution des ordres et de restitutions des données par les banques. Cette évolution naturelle génère de leur part une palette d'offres de services particulièrement large, que les entreprises utilisent selon leurs besoins et leur exigence de performances.

Dans le même ordre d'idée, l'irruption, puis la montée en charge de la monétique dans le monde des entreprises, *via* les produits de règlement des frais de déplacement pour commencer, et maintenant par l'arrivée des cartes d'achats, illustrent bien le glissement de l'usage des moyens de paiement, physiques ou quasi physiques, vers des outils de dématérialisation du paiement et de transport d'informations.

*L'IRRUPTION DE LA MONÉTIQUE DANS LE MONDE
DES ENTREPRISES, UNE ÉVOLUTION SIGNIFICATIVE DU RÔLE
DES BANQUES DANS LES ÉCHANGES ÉLECTRONIQUES
INTERENTREPRISES*

Le développement en forte accélération de l'usage des cartes de paiement au sein du monde des entreprises, s'inscrit dans la démarche d'offre de paiement à valeur ajoutée qui vise à faciliter la réalisation des achats des entreprises et leur suivi.

La mise au point de moyens de paiement qui permettent d'associer aux flux financiers le transport des informations les justifiant avait déjà été initiée au sein des EDI (Échanges de données informatisés) avec le lancement du « virement commercial », qui transmet des numéros



de factures et peut servir de support de financement des opérations commerciales.

Aujourd'hui, les cartes « entreprises », bénéficiant de la maniabilité et de la proximité de la monétique, permettent un pas de plus dans l'offre de services des banques.

Les cartes « *business* » à l'usage des professionnels et des petites entreprises et, plus encore, les cartes « affaires » à l'usage des moyennes et grandes entreprises s'enrichissent de données qui permettent aux voyageurs de réaliser leurs notes de frais rapidement et de façon fiable, et aux responsables comptables ou des achats d'en suivre la réalisation.

Véritables outils de délégation et de *reporting*, les cartes « affaires » ont suscité le développement d'outils complémentaires qui assurent toujours plus de fluidité entre acheteur et fournisseur de voyages, comme les cartes « logées » et leurs plates-formes de réconciliation de données entre l'agence de voyage, l'entreprise acheteuse et son collaborateur voyageur.

Leur succès est indiscutable, puisque tous émetteurs confondus, le marché français compte plus d'un million de cartes « affaires » et « *business* » réunies et que le nombre des cartes « entreprises » dépasse les 25 millions dans le monde.

Dans le sillage de cette première réussite, un autre usage de la carte par le monde des entreprises est apparu aux États-Unis dès le début des années 1990, puis en Europe, au Royaume-Uni d'abord, et maintenant en Europe Continentale. Tantôt appelé *purchasing cards* ou *procurement cards* ou tout simplement cartes « d'achats », cet outil a encore du mal à s'imposer car il se positionne en concurrent direct des moyens de paiement traditionnels du commerce interentreprises (chèques, effets de commerce, virement...).

Centré sur les économies de *process* qui peuvent être attendues des nombreux achats de petits montants des entreprises, ce produit représente quasiment une gamme à lui seul, compte tenu des options de services qu'il propose. Il s'agit bien là d'un nouveau pas en avant des banques dans le domaine des échanges électroniques, même si les changements d'habitudes et d'usage s'avèrent toujours longs à se mettre en place.

Essentiellement utilisé en vente à distance (mais encore rarement sur Internet) pour profiter au maximum de ses fonctionnalités, ce moyen de paiement concilie outil de délégation de pouvoir, transport d'informations et *reporting*. Toutefois, la carte « achat » peut également être un moyen de paiement pour le commerce de proximité.

Ce produit, d'usage courant outre-Atlantique, y compris pour la sphère publique, attend encore un décollage véritable en Europe Continentale. Il est néanmoins particulièrement intéressant pour le sujet qui nous préoccupe.



À notre sens, il s'agit d'un « produit passerelle » bien illustratif des rôles successifs que tiennent et pourront tenir les banques dans le contexte des échanges électroniques interentreprises.

La carte « d'achats » est un outil complet qui permet à l'entreprise acheteuse de déléguer au porteur qu'elle désigne, des pouvoirs d'approvisionnement dans un cadre bien défini au service de sa politique d'achats (montant par opération, par période, par fournisseur désigné et nature de produits). Côté fournisseur, elle s'avère être un produit de promotion et d'élargissement de la clientèle : les entreprises qui l'acceptent étant encore rares sur des produits d'usage courant, la possibilité d'utiliser cet outil de gestion peut motiver un changement de fournisseur par l'entreprise acheteuse.

Avec la mise sur le marché de ce produit, les banques allant au-delà de leur rôle plus classique d'offreur de moyen de paiement se sont engagées dans celui de facilitation de l'échange interentreprises lui-même. En effet, la carte « d'achat » est aussi un moyen de paiement, assorti d'un différé moyen de trente jours, correspondant aux petits achats qui sont sa cible de prédilection, et elle propose un *reporting* complet des opérations réalisées.

Le caractère « passerelle » de la carte « d'achat », entre rôle classique et rôle « élargi » de la profession bancaire dans le contexte des échanges électroniques interentreprises, prend pleinement son sens quand les informations transportées vont jusqu'à la facture complète représentative du paiement.

La carte « d'achats » se décline en différents niveaux d'informations. Le plus « accompli » propose la facture entière et devrait, à terme, permettre aux entreprises d'utiliser les fichiers au titre de preuve vis-à-vis des autorités fiscales. Il n'en reste pas moins que cet outil monétique, venu de l'univers des paiements des particuliers, peut aussi s'utiliser dans sa version la plus simple de moyen de paiement à *reporting* détaillé.

Les cartes entreprises s'inscrivent naturellement dans le contexte des échanges électroniques interentreprises et sont des outils très adaptables aux besoins de leurs utilisateurs. Cette adaptabilité se retrouve dans les choix de services qui sont proposés à la clientèle en matière d'information, de services ajoutés. En outre, elles bénéficient de l'arsenal de protection des utilisateurs des cartes des particuliers ainsi que de fonctionnements largement éprouvés.

Cette adaptabilité de l'outil et la flexibilité de la profession bancaire pour en faciliter l'usage, ont ainsi permis à la sphère publique française de lancer, fin 2001, neuf pilotes afin d'en étudier l'éventuel déploiement. S'il se confirme que la sphère publique adopte ce moyen de paiement, même en l'adaptant aux spécificités des finances publiques en liaison avec la profession bancaire, son entrée de plain-pied dans le



monde des moyens de paiement en usage dans le monde des échanges interentreprises sera définitivement acquise.

*LES BANQUES, QUI SE SONT COMPLÈTEMENT
APPROPRIÉES LES CONTRAINTES DU CONTEXTE
DES ÉCHANGES ÉLECTRONIQUES DANS L'EXERCICE
DE LEURS RÔLES NATURELS, S'ACHEMINENT
VERS DE NOUVEAUX TYPES D'INTERVENTIONS*

Ces nouveaux rôles en développement vont même plus loin que ceux précédemment décrits et connaissent encore de nombreuses évolutions. Ils confèrent aux banques une mission de pédagogie et d'accompagnement sur les *terrae incognitae* du commerce électronique interentreprises en particulier, mais aussi de la signature électronique voire de la facturation, si foncièrement adhérente au moyen de paiement.

Il est effectivement intéressant de se pencher rétrospectivement sur le mouvement assez unanime qui a poussé les banques à s'investir dans le e-commerce au-delà de la simple dynamique du *click* Internet qui présidait à cette époque.

En France, la plupart des acteurs bancaires de premier plan se sont engagés dans des expériences de places de marché : BNP Paribas, la Société Générale et le Crédit Agricole dans Answork, les Banques Populaires rejoignant Avisium, le Crédit Lyonnais comme fondateur de Selliance.

Parallèlement, de grandes institutions bancaires mondiales s'investissaient dans des expériences similaires, souvent associées aux leaders des *softwares* de *e-procurement* des années 2000 (Barclay's B2B, BBVA avec ARIBA, BSCH avec EDS...).

Bien au-delà d'une simple réaction défensive contre une hypothétique « désintermédiation », les banques se sont senties investies d'un rôle d'enrichissement et de diversification de leur action habituelle sur le terrain des moyens de paiement et de leur gestion. Dans un domaine dont les exigences font écho à leur culture séculaire en matière de crédit documentaire, les banques ont choisi d'être des acteurs à part entière, fournisseurs d'espaces sécurisés et optimisés d'échanges commerciaux entre entreprises. Dans le cadre des places de marché, les banques participent à la mise en place d'outils (catalogue, commande, routage de flux) qui facilitent le commerce interentreprises.

Dans la très grande majorité des cas, elles n'ont cependant pas cherché à se substituer à l'expertise des entreprises dans leur commerce sectoriel et traitant de leurs achats stratégiques ou directement liés à leur activité. Le monde bancaire s'est investi dans des places de marché généralistes,



dites « horizontales », affectées aux achats courants (d'économat ou intitulés MRO chez les Anglo-saxons, soit *Maintenance, repair operations*), par opposition aux places de marché « verticales » dédiées aux échanges d'un même secteur (telles Covisint pour l'automobile, Aerox Change ou Cordiem pour l'aéronautique, Transora, WWRE ou CPG Market pour la grande distribution...).

À cette occasion, les banques ont découvert plus avant le monde des achats des entreprises, là où elles avaient plus l'habitude d'accompagner les ventes (*credit management*, escompte, factures...). Cette évolution s'est d'ailleurs inscrite dans une logique naturelle qui fait suite à l'enracinement des cartes « entreprises » dans les échanges interentreprises, services déjà destinés à une meilleure gestion des achats.

Le foisonnement des initiatives des banques et de leurs associations visant à proposer un processus plus ou moins continu des approvisionnements (*seamless workflow*) illustre bien leur perception de l'importance des nouvelles opportunités offertes et de leur volonté de s'y positionner. Les banques ont pensé pouvoir intervenir efficacement comme intermédiaires à partir de leur métier traditionnel d'émetteurs de moyens de paiement, à différents niveaux de la chaîne d'approvisionnement.

De même, de grands établissements bancaires étudient aujourd'hui l'intérêt pour leurs clients entreprises de moyens de paiement totalement électroniques tels que « e-payment + » au sein de Swift, ou « Eleanor » élaboré par Identrus, *joint-venture* internationale dédiée à la certification. Ainsi, un paiement initialisé électroniquement se déclencherait dans des conditions pré-établies à la livraison d'un produit, ou à la réception d'un document électronique de propriété, poussant encore un peu plus loin la fluidité des échanges.

En cela, les banques joueraient pleinement leur rôle dans le développement d'une « nouvelle économie » qui se cherche encore, accompagnant les plus grandes entreprises dans leurs expérimentations et leurs déploiements, et les plus petites par leur rôle de diffuseur de services déjà éprouvés.

Il est tout aussi intéressant de constater la presque unanimité des établissements bancaires à s'inscrire dans le rôle d'autorité de certification et d'offres de service de signature électronique. Effectivement, les infrastructures à clés publiques présentent les garanties de sécurité appropriées en liant une valeur numérique à l'identité d'un signataire, correspondant au double niveau d'exigences et de professionnalisme du *business to business*. Il s'agit d'investissements lourds qui s'inscrivent dans la tendance à l'industrialisation des offres de flux bancaires, faisant intervenir des concepts de tiers de confiance, dans lesquels la profession bancaire s'est spontanément reconnue.



Favorisée en France par la Loi de finances rectificative n° 99-1173 du 30 décembre 1999 (art. 41) imposant aux entreprises réalisant plus de 15 M€ de chiffre d'affaires des télédéclarations de TVA signées électroniquement au moyen de certificats, cette évolution s'inscrit tout à la fois dans le rôle historique des banques de tiers de confiance et dans la consolidation de leurs engagements dans le contexte des échanges électroniques. De nombreux autres pays ont d'ailleurs adopté des démarches comparables.

L'appropriation par le monde bancaire de ce nouveau rôle semble d'ailleurs acceptée, voire attendue par la clientèle entreprise et confortée par la coexistence d'initiatives nationales et internationales : telles Identrus regroupant plus de 50 grands établissements bancaires internationaux, les développements des réflexions de Swift autour des certificats, Bolero pour les métiers du *trade*, ou les travaux du Consortium Finread - *Financial transactionnal IC card reader* - rassemblant de grands intervenants de la technologie des cartes à puce, pour la définition d'un standard européen de lecteurs sécurisés.

La profession bancaire peut, par son intervention structurante, à la fois assumer un rôle stabilisateur dans le développement et la consolidation de la net-économie et y trouver de réelles opportunités commerciales et d'enrichissement de ses métiers traditionnels.

Au-delà de cet exercice de participation active à la première vague de fond des échanges électroniques interentreprises, les banques vont être confrontées à la pérennisation de leurs investissements et de leur intervention dans ce monde émergent et donc difficile.

Les banques, entreprises elles-mêmes, vont devoir adapter et doser leurs efforts dans une période de recentrage, mais aussi de consolidation, de leur positionnement dans le contexte des échanges électroniques interentreprises. À l'heure où les différents modèles se cherchent, elles font figure d'intervenants fiables dont l'expérience naturelle dans le monde des flux peut servir de « point fixe ». L'enjeu s'inscrit dans la durée et les nerfs vont devoir être solides, mais il en va de la place du monde bancaire dans ce contexte fortement évolutif.

Les banques peuvent être amenées à tenir différents rôles selon les demandes du marché des entreprises. Il est hautement probable que les entreprises vont continuer d'investir pour développer leurs échanges dématérialisés à la recherche d'économies, de rationalisation des *process* et de simplification. Une étude de Markess International fait état d'investissements des entreprises françaises pour mettre en œuvre leur « e-solutions » évaluées à 14 Md€ en 2001 (au niveau européen, ces dépenses devraient atteindre 100 Md€ en 2003). Selon la même source, ces dépenses devraient continuer, malgré la crise, à croître de plus de 10 % en 2002 et 2003. Selon les 200 entreprises françaises interrogées,



les applications à potentiel seront les portails, les applications *e-business* en self service, l'Internet mobile et le *e-procurement*. Dès lors, on voit mal les banques ne pas souhaiter rester des acteurs de premier plan dans le cadre de la mise en place de l'économie numérique, par ailleurs soutenue par l'action de l'État, comme le réaffirme le récent discours du Premier ministre devant l'*Electronic Business Group*.

Toutefois, elles doivent pouvoir diversifier leurs réponses. En s'adossant à leurs rôles traditionnels, elles peuvent financer ces investissements pour les entreprises exerçant de nouveaux métiers dans ce contexte d'économie numérique émergente, ou être offreurs de services elles-mêmes, grâce à leur expertise dans les flux et leur sécurisation, et même utilisateurs de leurs propres services au niveau de leurs services comptables ou d'achats. Les banques devraient également trouver leur positionnement vis-à-vis du monde des entreprises, par rapport à d'autres prestataires de services tels les SSII, les cabinets de conseil, les éditeurs de logiciels et les opérateurs de télécommunications.

Le monde bancaire dispose d'énormes atouts pour accompagner les échanges électroniques interentreprises et en saisir les opportunités. Notre profession a su standardiser les échanges, les internationaliser et a toujours dû les fiabiliser. En alliant une écoute permanente du marché et de ses besoins à la flexibilité nécessaire à un contexte très évolutif, les banques devraient pouvoir jouer un rôle enrichi et diversifié.

