

PAIEMENTS, MONNAIE, BANQUE ÉLECTRONIQUES : QUELLE ÉVOLUTION POUR LA BANQUE ?

THIERRY DISSAUX*

Le développement des échanges électroniques a d'abord été une révolution de l'information et de la communication. Il est en passe de devenir, s'il ne l'est déjà, un phénomène commercial. Par touches successives, il commence à modifier en profondeur l'organisation des marchés et l'organisation interne des entreprises dans des secteurs ciblés, mais de plus en plus nombreux.

Le secteur bancaire est évidemment touché lui aussi par cette électronique croissante des échanges et des transactions.

La question examinée ici est celle de l'impact que peut avoir sur la banque cette emprise progressive de l'électronique : quels canaux de transmission et quels enjeux, pour quelles évolutions¹.

113

EN QUOI L'INDUSTRIE BANCAIRE SE TROUVE-T-ELLE AFFECTÉE PAR LE DÉVELOPPEMENT DES ÉCHANGES ÉLECTRONIQUES ?

Trois canaux sont directement identifiables : le développement des opérations électroniques de paiement, la création d'une nouvelle forme de monnaie (la monnaie électronique, qu'elle soit manipulée par l'utilisateur à partir de son ordinateur - « porte monnaie virtuel » ou à partir d'un support physique - « porte monnaie électronique »), l'apparition de la banque électronique.

Une présentation est consacrée à chacun d'eux, en encadré au sein de cet article, sous l'angle monétaire et bancaire.

Trois enjeux principaux s'en dégagent en première analyse.

* Conseiller financier, agence financière de New-York

Encadré n°1

Le paiement par débit/crédit électroniques de comptes bancaires

Nature

Que la prestation soit ou non associée au commerce électronique, il s'agit de réaliser par le biais d'un terminal d'ordinateur (et non plus seulement par minitel ou par une carte bancaire reliée à un lecteur) un règlement sous forme d'intervention quasi-directe sur un compte bancaire : instruction de débiter le compte bancaire (ou, par assimilation la carte de crédit) du client au profit du compte du fournisseur, qu'il s'agisse de régler l'achat d'un compact-disc sélectionné sur un site internet, ou une facture de téléphone.

Moyens

Transmission plus ou moins bien sécurisée d'une instruction, assimilable en définitive à ce qu'on peut regarder comme un titre électronique de paiement : avec ou sans numéros de compte, numéros de carte bancaire ou de crédit, code voire empreinte digitale, fond d'œil ou signature manuscrite électroniquement reconnus.

La norme de référence en matière de paiement électronique est la norme SSL, qui sécurise la transmission des instructions, sans toutefois garantir par elle-même l'identité de l'acheteur. La norme Set en cours de déploiement apporte au schéma SSL une certification complémentaire de l'acheteur par le biais de sa carte de crédit (prise en charge de la certification par l'organisme émetteur de la carte). La norme C-Set, associée au projet français Cybercard-E Comm et compatible avec le protocole Set, confie la certification à la carte à puce (avec code), lue sur un lecteur de carte sécurisé adjoint au terminal. Elle est équivalente à une signature électronique.

Caractère monétaire

La monnaie reste scripturale (M1), inscrite au bilan d'établissements de crédit. Ce qui est électronique est le moyen technique par lequel l'opération de transfert est réalisée.

Incidences monétaires

Limitées. Moindre utilisation de monnaie fiduciaire au travers de l'enrichissement des modes d'utilisation de la monnaie scripturale d'une part, de la croissance d'un commerce (électronique) non consommateur de pièces et billets d'autre part.

Préoccupations prudentielles

Liées à la sécurité des paiements. L'émergence d'un « titre électronique de paiement » n'affecte elle-même en rien la stabilité du système financier en général, ni celle d'un établissement en particulier. En revanche, intérêt évident d'une sécurisation maximale des opérations.

Impact sur le métier bancaire

Fonction de l'importance que revêtira le métier de la gestion des flux :

- incidence directe sur l'organisation et le coût de la gestion des moyens de paiement (moindre usage du chèque, de pièces et billets) ;
- surtout, s'agissant de l'évolution possible du partage du métier bancaire entre acteurs bancaires traditionnels et autres acteurs (non bancaires ou industriels/prestataires de services), montée en puissance envisageable des gestionnaires de paiement non bancaires (émetteurs de carte étrangers, gestionnaires de plate-forme de paiements, gestionnaire d'infrastructures, concepteurs de logiciels), en fonction de la technologie qui s'imposera le plus sur le réseau : technologie du paiement, régime de la preuve et de la signature électroniques.

La bataille engagée en matière de technologie et de normalisation des échanges électroniques de monnaie : dominer les flux

La réalisation d'une opération de paiement bancaire par ordinateur suppose une technique de cryptage. La compétition entre standards techniques de l'échange électronique de monnaie traduit les stratégies des différents acteurs intéressés par la gestion des flux :

- la norme SSL, aujourd'hui dominante sur le réseau² en raison de son antériorité et de sa facilité de déploiement, permet la transmission d'informations entre le client et le vendeur avec une assurance forte d'authenticité, d'intégrité et de confidentialité, sans garantir cependant totalement l'identification du client³. Elle constitue *a priori* la norme la plus favorable aux gestionnaires de réseaux ou de télépaiements non bancaires, ou encore à Microsoft ;

- la norme Set, adoptée en mai 1997 par les grands réseaux de cartes américains (Visa, Mastercard, etc.) offre la possibilité d'un paiement assorti d'une certification en ligne fondée sur l'usage de la carte. Elle est en fait le vecteur que souhaitent utiliser les réseaux de cartes de crédit pour faire de celles-ci le moyen de paiement privilégié sur Internet ;

- la norme C-Set, et son développement récent au travers du projet E-Comm/Cybercard -rassemblant plusieurs grandes banques françaises et le GIE-Carte Bancaire-, constituent la réponse de la carte à puce au problème du paiement sécurisé. Apportant une sécurité quasi-totale en matière d'identification du client (code carte introduit sur un lecteur lui-même sécurisé), le système souffre *a priori* dans sa formulation actuelle (Cybercard) d'un coût aujourd'hui élevé (plusieurs centaines de francs pour un lecteur sécurisé avant production en grande série).

L'enjeu de cette lutte de technologies et de normes est donc de savoir qui domine la gestion des flux et pour quelle stratégie. Elle soulève par ailleurs

une question classique d'arbitrage temporel entre sécurité des paiements (à terme) et positionnement sur le marché (immédiat).

Pour autant, cette bataille n'est pas nécessairement conclusive. Il n'est en rien exclu que les différentes normes coexistent sur le marché mondial, offrant à chacun des opérateurs la possibilité de développer sa stratégie propre au sein d'une bulle d'influence privilégiée (sphère « carte à puce » versus sphère « carte de crédit » par exemple). De ce point de vue, plutôt que de déterminer et mettre en œuvre le standard « gagnant », l'important peut être de se doter, au travers d'une norme et suffisamment en amont, des moyens d'un positionnement pertinent sur le marché.

Cette coexistence ouvre par ailleurs la voie à l'émergence d'opérateurs de plate-forme de paiement⁴, à même de proposer à des commerçants en ligne des systèmes complets de paiement électronique selon le mode et la norme utilisés par le client (carte Mastercard émise aux Etats-Unis, carte Visa à puce émise en France, Klebox, c'est-à-dire porte-monnaie électronique, etc.) et les modalités voulues (micropaiement, abonnement, paiements fractionnés, multidevises).

*La compétition entre les différents projets de monnaie électronique
(porte-monnaie virtuel -PMV- et électronique -PME-) :
tenir la clientèle*

116

En France, à l'étranger, s'établissent différents partenariats ou concepts de porte-monnaie constitués à partir d'une réserve d'unités électroniques. Là encore, à l'évidence, les débats ouverts sur ces projets traduisent des stratégies de positionnement divergentes entre acteurs. La perception du coût, de la rentabilité, des fonctionnalités et de la maturité du marché ne sont pas les mêmes, en particulier entre la France et quelques-uns de ses voisins européens, plus dynamiques en la matière ou à tout le moins partis les premiers (Belgique, Allemagne). Faut-il opter pour une entrée rapide sur le marché pour imposer sa marque, sa technologie ou sa norme (en particulier : avec ou sans multifonctionnalité et de quel type), faut-il au contraire mûrir un projet en prenant le temps de vérifier l'émergence et la rentabilité du marché ?

A ce jour, les banques françaises ont fait le choix d'être présentes dans les processus en cours, notamment en matière de porte-monnaie électronique, mais ne paraissent pas avoir forcé le pas.

À l'examen, l'enjeu est au moins triple : *un déplacement de liquidités du secteur bancaire vers le reste du monde*⁵ ; *la captation de la clientèle des détenteurs de terminaux électroniques* (commerçants, PME, sites proposant des services *on line* etc.) ; *la stratégie que pourraient avoir en matière de services financiers les intervenants non financiers* positionnés sur la chaîne de paiement électronique.

Encadré n° 2

**Le paiement par unités électroniques préconstituées sur une carte
ou un ordinateur (monnaie électronique⁶)**

Nature

Le futur acheteur dispose d'une réserve d'unités électroniques soit sous forme de carte (porte-monnaie électronique - PME⁷, préférentiellement pour des achats de proximité et de petits montants), soit sur un site informatique, le sien ou celui d'un gestionnaire (porte-monnaie virtuel -PMV⁸- pour acquitter le coût de transactions réalisées sur le réseau).

La communication avec le compte bancaire peut *a priori* être envisagée de différentes manières : l'achat des unités électroniques fait l'objet d'un paiement (préalable, postérieur, voire indépendant de la consommation) qui viendra affecter le compte bancaire ; il est réalisé auprès d'un « fournisseur » de monnaie électronique (gestionnaire du système de paiement par exemple) ou d'un établissement de crédit.

Moyens

PME ou PMV. Avec ou sans contact du porte-monnaie, ou par l'intermédiaire du réseau, circule une instruction de « transfert » d'unités électroniques préréféréncées du porte-monnaie du client au terminal du vendeur. Au stade actuel, pour des raisons de contrôle des opérations monétaires, les unités collectées sur les terminaux ne sont pas réemployables et doivent être reconverties en monnaie bancaire. La transaction ne comporte pas d'échange de données bancaires. La distinction entre PME et PMV n'est que d'ordre pratique (modes d'utilisation, marchés, volumes), et n'interfère pas avec l'analyse qui suit.

Caractère monétaire

En réglant l'acte d'achat de son porte-monnaie, l'acheteur effectue un échange entre de la monnaie scripturale (voire fiduciaire) et la valeur du porte monnaie. Le fournisseur de porte-monnaie pour sa part accroît son encaisse, sous forme de monnaie scripturale (le cas échéant fiduciaire mais avec, *mutatis mutandis*, transformation probable en monnaie scripturale).

Tout se passe en fait comme si l'acheteur se procurait des pièces et des billets particuliers (valables seulement dans certains centres de vente), des chèques de banque ou encore des bons d'achat à usage élargi.

Lors de la réalisation des opérations d'achat, les fournisseurs de produits reçoivent en encaisse des unités électroniques - éventuellement anonymes -, qu'ils transforment via le fournisseur de porte-monnaie et un établissement de crédit, en monnaie scripturale classique.

Bien qu'utilisable de manière anonyme et plutôt pour de petits montants, la monnaie électronique du PME ou du PMV paraît devoir être techniquement qualifiée de monnaie scripturale (MI), plutôt que de monnaie fiduciaire (MO), c'est-à-dire de monnaie banque centrale.

Fréquemment en effet, l'émetteur de porte-monnaie tient dans ses livres un compte en monnaie électronique miroir du porte-monnaie délivré. Surtout, la banque centrale perd dans ce mécanisme son pouvoir d'émission et, corrélativement, son privilège de seigneurage. En d'autres termes, dès lors que la mise à disposition de monnaie électronique par le biais d'un porte-monnaie n'est pas assortie d'une obligation d'achat de monnaie banque centrale par un établissement de crédit auprès de l'institut d'émission, il n'y a ni émission de monnaie centrale, ni pour l'institut de revenu tiré de l'utilisation des fonds non rémunérés obtenus en contrepartie.

Dans un monde où les pièces et billets auraient disparu et où la monnaie électronique aurait un pouvoir universellement libérateur, l'institut d'émission, hors le système des réserves obligatoires sur dépôts ou crédits, se trouverait marginalisé et appauvri (sans être dépourvu pour autant des moyens d'un contrôle monétaire et prudentiel). L'obligation qui reste faite aux détenteurs de terminaux de paiement de convertir les unités électroniques en monnaie bancaire, limite fortement cette dérive à ce jour. Rien n'interdit d'imaginer par ailleurs de réserver dans le futur le privilège de l'émission de la monnaie électronique à l'institut d'émission (mise à disposition aux banques puis aux clients d'unités électroniques labellisées « banque centrale », qui deviendraient ainsi la nouvelle monnaie centrale), sauf peut-être à ce que la monnaie électronique et la monnaie scripturale aient entre-temps irrémédiablement fusionné.

Incidences monétaires

Il n'y a là création monétaire, *stricto sensu*, que si le règlement de l'acte d'achat du porte monnaie est postérieur à son acquisition. Dans ce cas en effet, il y a opération de crédit, et en l'occurrence crédit sur des moyens monétaires. Le gestionnaire de porte-monnaie acquiert par le crédit qu'il accorde le statut d'émetteur de monnaie, il est nécessairement établissement de crédit, et contrôlé comme tel par la banque centrale.

Si, en revanche, le porte-monnaie est simplement réglé au moment de sa mise à disposition, il y a *a priori* une modification du partage entre MO et MI dans la mesure où la monnaie électronique remplace pour partie des achats habituellement réalisés en numéraire. Il peut y avoir aussi accroissement de la vitesse de circulation de la monnaie, mais il n'y a pas création monétaire.

Enfin, du point de vue du contrôle des opérations de paiement, l'utilisation de la monnaie électronique ajoute la facilité de transfert et le caractère potentiellement illimité propres aux opérations scripturales, à la possibilité d'anonymat (projet Mondex par exemple) des opérations en numéraire. Pour les autorités de contrôle monétaire et financier, elle soulève dans certaines configurations des questions de traçabilité et de transparence qui invitent à ce jour à la limiter aux petites transactions.

Préoccupations prudentielles

La question posée est celle de la solidité des gestionnaires/fournisseurs de porte-monnaie. Sollicité par les fournisseurs destinataires des unités électroniques, le gestionnaire/fournisseur du porte-monnaie doit être en mesure de transformer la monnaie électronique en monnaie scripturale (risque d'illiquidité et d'insolvabilité plutôt que risque de crédit).

La conception française traditionnelle telle qu'elle ressort de la loi bancaire, conduit donc à considérer que le gestionnaire de monnaie électronique, comme tout gestionnaire de moyens de paiement, doit être doté d'un statut d'établissement de crédit et faire l'objet à ce titre d'une surveillance particulière. Cette conception trouve évidemment une limite immédiate en dehors du territoire national (ou des territoires des pays ayant retenu la même approche).

La commission européenne a d'abord introduit une problématique visant à distinguer entre les porte-monnaie prépayés (la question ne se pose pas dans le cas contraire) selon leur caractère remboursable ou non (l'acheteur du porte-monnaie peut ou non le recéder à tout moment et récupérer une forme traditionnelle de monnaie), en réservant la gestion des premiers aux seuls établissements de crédit, tout en imposant au travers d'un projet de directive une surveillance prudentielle allégée (réglementation des placements et contrôle monétaire) aux gestionnaires des seconds. Sous l'impulsion notamment de la Banque centrale européenne, la Commission est en définitive revenue à une position stricte, limitant la gestion de la monnaie électronique aux établissements de crédit dans tous les cas.

Sauf accord international contraire, on peut cependant imaginer que le marché laissera leur place à des acteurs non bancaires établis hors d'Europe, non surveillés par une autorité de contrôle, mais sécurisants pour le consommateur par leur réputation, leur taille et des évaluateurs externes. En d'autres termes, le consommateur « risque » de faire assez longtemps confiance à Microsoft ou à Mastercard, malgré l'absence de surveillance prudentielle.

Impact sur le métier bancaire

Potentiellement important dès lors bien sûr que l'usage du porte-

monnaie se développe sensiblement.

A l'évidence, incidence sur l'organisation et le coût de la gestion des moyens de paiement (moindre usage du chèque, de la carte, des pièces et billets). Risque pour les banques d'un cantonnement progressif sur les moyens de paiement les plus coûteux en gestion, sauf modifications tarifaires.

Surtout, l'émergence d'intervenants non bancaires, situés sur une activité, la gestion de moyens de paiement comme les PME et PMV, par construction riche en *cash*, amène :

- un déplacement de liquidités du secteur bancaire vers le reste du monde ;
- une concurrence accrue sur la clientèle des commerçants au travers de la mise à disposition de terminaux de paiement et de la captation des flux et des comptes qu'elle permet ;
- la tentation pour ces gestionnaires bien dotés en *cash*, d'étendre leur activité vers les autres services financiers, introduisant une concurrence nouvelle articulée sur la relation électronique, et sans handicap lié aux structures anciennes ;
- voire l'éviction de tout intermédiaire, à travers le développement d'opérations de face à face.

120

Assez inévitablement, la question se déplace vers un débat théorique, portant d'une part sur l'étendue du champ d'action laissé aux échanges de monnaie électronique, d'autre part sur la qualification des gestionnaires de porte-monnaie. Le premier de ces deux points est (provisoirement ?) tranché par un consensus des autorités de contrôle qui a sans doute convaincu les acteurs eux-mêmes, le second est plus ouvert :

- *la monnaie électronique accumulée dans des terminaux électroniques en règlement de transactions à partir de PME ou de PMV est-elle ou non librement transférable (cf projets Mondex ou « E-cash ») ?* En d'autres termes doit-elle être obligatoirement transformée en monnaie bancaire traditionnelle et sortir du circuit électronique, ou peut-elle jouer un rôle totalement équivalent à celui de la monnaie fiduciaire ?

Si elle limite d'autant le développement du porte-monnaie, la réponse donnée jusqu'ici à cette question a été et devait être *clairement négative*, pour des raisons de traçabilité, de transparence et de contrôle des opérations. La monnaie virtuelle est potentiellement aussi anonyme qu'un billet ou des pièces, mais elle est également, pour des montants illimités, immédiatement fractionnable et transportable d'un bout à l'autre de la planète, et le cas échéant plus aisément reproductible. On peut penser cependant qu'on n'évitera pas éternellement le face-à-face électronique, hors des circuits bancaires, notamment sous la pression des grands groupes.

- *un porte-monnaie électronique peut-il être, au regard de préoccupations monétaires ou prudentielles, émis ou géré par un agent non bancaire ?* La stricte interprétation de la seule loi bancaire française⁹ amène à conclure négativement. La Banque centrale européenne et la Commission européenne ont adopté à ce stade, après des débats nourris, la même attitude. Au regard de ce que sont l'internationalisation des services électroniques et la situation qui prévaut sur d'autres marchés, notamment le marché américain, cette réponse n'est cependant pas nécessairement définitive et n'évite pas de laisser les banques face à leurs réflexions industrielles (cf. encadré n° 2 : monnaie électronique/préoccupations prudentielles).

On peut relever du reste que la condition du succès et de la rentabilité du porte-monnaie électronique est peut-être mieux assurée aujourd'hui dans un usage élargi à diverses prestations de services associant des agents financiers et non financiers (« ticketique », à l'image du projet BMS joignant à divers intervenants bancaires, la RATP, la SNCF et au-delà les boutiques de la chaîne du transport en commun).

Enfin, il y a lieu de noter que l'arbitrage temporel entre rentabilité et positionnement sur le marché est différent pour le porte-monnaie virtuel et pour le porte-monnaie électronique. Pour le porte-monnaie virtuel, de terminal à terminal, la problématique est très proche de celle exposée pour les normes de paiement électronique, dans la mesure où il s'agit d'un marché totalement dématérialisé et immédiatement mondial. De ce point de vue, l'enjeu se mesure à la taille des achats, et sans doute des achats de petit montant sur le commerce électronique. Pour le porte-monnaie électronique, clairement destiné aux achats de proximité, l'implantation locale des émetteurs de PME, et donc l'antériorité de la présence des réseaux bancaires auprès des commerçants et consommateurs, constituent des freins naturels à la concurrence extérieure.

L'émergence d'une approche nouvelle des métiers de la finance : construire la banque et les services financiers virtuels de demain.

Il s'agit là de la transposition à l'activité bancaire, ou plus généralement financière, du commerce électronique. Elle peut concerner les établissements de crédit, les assureurs, les gestionnaires de moyens de paiement et les sociétés de bourse sinon les bourses de valeurs elles-mêmes (survivent-elles dans un univers où la confrontation des offres et des demandes peut être décentralisée ?).

Sans parler des activités de courtage sur titres (cf. succès souvent cité de « E-trade », qui propose des services d'achat et vente de titres en ligne à des tarifs très faibles), la banque par Internet est déjà du domaine de la réalité (First Virtual Bank aux États-Unis, Openbank en Espagne, offres Internet que commencent à proposer les principales banques françaises etc.). Elle dépasse le cadre de la simple vitrine, en permettant de réaliser des opérations sur les comptes bancaires, voire d'entamer une démarche

visant à l'octroi d'un crédit. Potentiellement au moins, elle implique une révolution du service bancaire, dont la mesure est à prendre.

Doit-on s'engager dans cette voie par souci de compléter une palette commerciale ? Constitue-t-elle, par les économies considérables qu'elle engendre et sa compétitivité intrinsèque, la banque d'un futur quasi immédiat, et la banque traditionnelle a-t-elle une chance de survivre ? Le débat est là.

Encadré n° 3

L'activité de banque électronique

Nature

La banque électronique est d'abord un canal de transmission supplémentaire de la prestation bancaire : les prestations électroniques de banque ne sont guère différentes au départ des prestations téléphoniques ou télématiques usuelles.

Mais l'échange électronique ouvert comporte un potentiel structurant bien supérieur, l'ensemble des fonctions internes et externes de la banque, comme celles de toute entreprise pouvant être, et *a priori* gagnant à être organisé autour de l'échange électronique.

Préoccupations prudentielles

Identiques *a priori* à celles relatives à la banque « classique », mais avec une attention particulière à porter à la sécurité des systèmes d'information et des opérations, la conservation des informations, etc. Prise en compte de la plus grande contestabilité des marchés dans l'analyse des structures existantes.

Impact sur le métier bancaire

La contestabilité des marchés et des entreprises peut toucher à plein le secteur bancaire :

- les gains de productivité sont potentiellement considérables ; une concurrence nouvelle peut se faire jour, immédiatement internationale, de la part d'acteurs bancaires traditionnels, mais aussi d'agents non bancaires rompus à la pratique de l'émission et la gestion des moyens de paiement, voire de purs prestataires de services non financiers. Se trouvent potentiellement affectés les rapports de force concurrentiels, le niveau des barrières à l'entrée, l'étendue des marchés, sinon les produits eux-mêmes. (Inversement, le marché devenu mondial offre des opportunités nouvelles) ;

- cette concurrence s'exprime dans un cadre juridique et technique, sans même évoquer l'aspect fiscal, non harmonisé et non stabilisé (droit applicable au consommateur, agrément ou non en tant qu'établissement de crédit, pratiques de transactions plus ou moins sécurisées, etc.) ;

- des produits nouveaux peuvent apparaître pour le consommateur (services électroniques de prospection et de comparaison des offres, intégration d'offres de services financiers à d'autres prestations de commerce électronique - assurance + crédit + voiture par exemple -, mais aussi possibilité d'émergence d'une bourse de valeurs mondiale non centralisée, accès direct à des services ou des prestations financières jusqu'ici demeurées médiatisées) ;

- pour les banques, de nouveaux modes d'approche du marché fondés sur l'analyse et la gestion des flux deviennent possibles, une dissociation croissante entre la fonction de production et la fonction de distribution de services financiers est envisageable, les métiers évoluent et se segmentent différemment ; des métiers nouveaux apparaissent, liés notamment à la fonction de tiers certificateur à l'égard des transactions électroniques impliquant règlement.

LES TERMES DU DÉBAT

Qu'il s'agisse de la banque, de la monnaie ou des paiements, les questions évoquées ouvrent sur une confrontation entre deux thèses, exprimées ou sous-jacentes.

L'électronique est une révolution pour le secteur des services financiers : la thèse du « bang »

Le succès de la fonction commerciale du réseau est plus qu'assuré, il est effectif. Le réseau apporte au consommateur une qualité d'information et de services sans équivalent, au point de conduire à une reconfiguration des marchés et à une refonte de la chaîne de production-distribution autour de l'échange électronique.

Il est ainsi possible aujourd'hui, à partir d'un seul site, de visualiser l'emplacement d'appartements sur le plan d'une ville, leurs abords extérieurs, leur plan voire leur aspect intérieur panoramique, de connaître les facilités qu'offre l'environnement (écoles, commerces, axes de communication, etc.), puis, le choix étant fait, de gérer la suppression et la réouverture des abonnements (électricité, eau, télé...), de faire les déclarations et d'obtenir les autorisations administratives nécessaires, de mettre en concurrence des entreprises de déménagement et de recevoir des offres de crédit. L'ensemble de la démarche de la clientèle s'en trouve modifiée, de même que le rôle des intermédiaires traditionnels. Qu'il s'agisse de se procurer un livre à domicile (amazon.com), d'acheter une voiture (aux États-Unis, autobytel.com), d'organiser une conférence avec tous les services liés (audio, vidéo, traduction, fleurs, etc.), le réseau offre des atouts insurclassables : *la disponibilité de l'information, l'inté-*

gration des tâches d'organisation, une mise en concurrence instantanée et élargie.

Les services financiers ne résisteront pas plus que les autres à cette vague de fond. Le paiement électronique prendra rapidement de l'ampleur, parce qu'il devient très rapidement une fonctionnalité connexe et nécessaire de la prestation de service électronique. Le réseau véhiculera de plus en plus, en matière financière comme dans les autres domaines, informations et transactions, en plus des paiements. La comparaison sur site des offres financières, qui existe déjà, prendra de l'ampleur car les intervenants financiers ne pourront pas prendre le risque d'être absents, c'est-à-dire non référencés. Le client pourra réaliser en temps réel et sans déplacement la gestion personnelle de ses comptes et dialoguer avec les responsables de ses opérations ou les spécialistes dont il aura besoin. Il trouvera un service différent et plus complet que le service téléphonique d'aujourd'hui, qui ne peut laisser le même temps à la comparaison, la réflexion à plusieurs, l'examen de différents scénarios.

Attractif du point de vue de la clientèle, le service financier en ligne est inévitable du côté de l'offreur. L'entreprise - et donc aussi la banque - électroniquement intégrée, aboutissement du commerce électronique¹⁰, est une nécessité logique : performante, fluide, intégrée bien sûr, elle est par nature souple, réactive et surcompétitive, totalement orientée vers ses marchés. Le phénomène des « call centers », plates-formes téléphoniques autour desquelles certaines banques américaines ont véritablement reconstruit l'ensemble de leur activité, donne un aperçu de ces possibilités d'intégration. La banque électronique présente par ailleurs des frais de structure réduits, elle analyse les données que sa clientèle, consciemment ou non, lui apporte, elle développe en permanence sur cette base sa connaissance des marchés, sa propre prospection, son *marketing*.

En Europe, l'unification monétaire constituera en outre un facteur d'accélération de la compétition bancaire autour de nouveaux produits proposés en ligne sur un marché intérieur élargi.

Quand les intervenants financiers traditionnels ne le comprendraient pas, l'intrusion d'acteurs nouveaux (les fabricants de logiciels, les gestionnaires d'infrastructure, sans même évoquer, selon l'expression américaine, les « barbares », les flibustiers de l'ère électronique qui révolutionnent l'approche d'un marché à partir de la seule création d'un site), se chargera de leur faire payer le prix de leur attentisme. Le service financier est déjà du reste, sur de nombreux sites, l'un des nombreux sous-produits intégrés dans une prestation de service globale (déménagement, voiture, etc.).

A terme, la faculté qu'offre le réseau d'établir des relations bilatérales transactionnelles et financières en temps réel et sans intermédiaire, entre particuliers, mais aussi et surtout entre entreprises (qui représentent

l'essentiel des transferts de capitaux), bouleversera les procédures et systèmes existants. Les entreprises bousculeront le consensus des banquiers et des instituts d'émission contre la libre transférabilité et convertibilité de la monnaie électronique, et contre le monopole de l'activité de crédit, jusqu'à aboutir le cas échéant à faire disparaître en partie l'intermédiation bancaire¹¹.

*L'électronisation des services financiers n'est que la continuation
de la guerre sur un autre front, un métier de plus
dans le secteur bancaire : la thèse des « big »*

La majeure partie des paiements liés au commerce électronique restent aujourd'hui tout à fait usuels : règlement parallèle et séparé par chèque, par titre de paiement, etc. voire simplement par paiement régulier de factures auprès du gestionnaire d'accès au réseau. En réalité, le commerce électronique se conçoit très bien en dehors du paiement électronique, et inversement. Le paiement électronique n'est du reste pas lui-même un produit inconnu : le paiement par carte bancaire sur minitel est déjà en soi un paiement électronique, de même que le paiement par carte reliée à un boîtier demandant un code. Les établissements de crédit, français notamment, ont une bonne maîtrise de ces techniques, ils sont mieux armés que d'autres pour les réaliser dans des conditions de sécurité suffisantes.

125

S'agissant de la monnaie électronique elle-même, les expériences déjà lancées se traduisent au mieux par un relatif insuccès. Les transactions réalisées à partir de porte-monnaie électroniques sont très peu fréquentes, ni les consommateurs ni les commerçants ne paraissent prêts à payer suffisamment pour assurer la rentabilité de ces opérations.

Ne faut-il pas du reste s'interroger sur le caractère stratégique pour la banque de l'activité de gestion des flux de paiement ? A-t-elle constitué jusqu'ici une véritable source de rentabilité ou, bien au contraire, en France notamment, un centre de coût ?

Il n'est par ailleurs pas évident que la banque virtuelle corresponde véritablement à une attente du consommateur. L'Openbank en Espagne, lancée sur un concept de dématérialisation totale, a rapidement tempéré son approche, en prévoyant la mise en place de rencontres régulières (espacées) avec ses clients. La confiance du client sur ses affaires financières personnelles continuera à supposer longtemps le recours à des méthodes traditionnelles impliquant le contact humain. Le banquier lui-même, de son côté, éprouve le besoin d'une connaissance suffisante de sa clientèle pour traiter en confiance. Le changement sera nécessairement difficile et long.

Le concept de banque électronique intégrée, comme celui d'entreprise électronique intégrée, est en fait plus séduisant que réaliste. Il

suppose une refonte telle de l'organisation interne par rapport aux références existantes qu'il se heurtera à de considérables difficultés de mise en œuvre à mesure que les produits et les marchés abordés seront plus complexes. Le marché des particuliers, d'ailleurs, est important, il n'est cependant qu'une partie d'un métier beaucoup plus complexe, alliant la gestion collective de fonds aux opérations structurées et à la gestion quotidienne des relations financières des entreprises avec l'extérieur, et le face à face entre entreprises n'est pas là pour répondre à tous les besoins. Au demeurant, si ce nouveau mode d'organisation devait effectivement fonctionner à grande échelle, il serait assez vain de demander aux établissements existants, lourds de leurs structures présentes, de leurs immobilisations et de leurs procédures, de rivaliser avec ces entités nouvelles.

Le développement de la banque électronique conduira-t-il du reste à une substitution vis-à-vis des services bancaires traditionnels, ou plutôt à l'émergence de services nouveaux en partie complémentaires de ceux qu'offrent aujourd'hui les systèmes financiers ? Les facilités qu'apporte l'électronisation de la relation bancaire peuvent ainsi favoriser le développement des activités d'affacturage à l'égard des PME ou conduire à intégrer la relation bancaire dans l'environnement électronique de l'entreprise (*cf.* le thème de la convergence entre l'EDI¹² commercial et PEDI financier). Cette question (et celle de ses implications économiques, notamment en matière de création d'emplois) se pose dans le secteur bancaire comme dans les autres secteurs, sans réponse générale évidente.

Enfin, à des degrés divers, les différents modes de transaction électroniques annoncés fonctionnent déjà. Comme assez largement dans le domaine du commerce électronique, les bouleversements espérés ou craints ne se sont pas encore produits. Si Internet rend tout possible, est-ce que tout le possible se réalisera ? Pourquoi en définitive, alors qu'il est réputé pouvoir déjà investir aisément le domaine de l'argent électronique et qu'il a intérêt à le faire avant que les intervenants financiers traditionnels ne soient en état de réagir, Microsoft n'a-t-il pas lancé l'offensive ? Pourquoi les « barbares » paraissent-ils rester en arrière de la main ? Ce qui semble prendre une telle ampleur sur le marché de la voiture ou du compact-disc, peut-il véritablement se développer sur tout marché, quel que soit son niveau de standardisation, de sophistication et de personnalisation ? Le secteur bancaire a-t-il, sous cet angle, un intérêt véritable pour les intervenants non financiers, le marché des services financiers dématérialisés existe-t-il déjà ?

Gestion des paiements électroniques, porte-monnaie virtuels ou électroniques, distribution de services bancaires aux particuliers par le canal supplémentaire d'Internet, on reste là en définitive sur des franges de

marché qui ne bouleversent pas nécessairement à terme visible la donne bancaire.

Premiers éléments de réflexion

Pour une large part, c'est, à l'évidence, au travers d'une prise en compte différente du facteur temps que les deux thèses exposées se distinguent. Plusieurs points méritent d'être signalés, tout d'abord sur le plan technique :

- selon les projections faites aujourd'hui, l'EDI commercial et financier représentera quelque 80 % des 300 Md\$ de transactions de commerce électronique (id est sur le réseau) prévues pour 2002. Aujourd'hui, l'EDI emprunte essentiellement la voie des réseaux spécialisés. Il y a donc un risque de confusion entre le succès d'Internet, moyen nouveau offrant des possibilités nouvelles de transactions, et le développement de l'EDI ;

- l'équipement (terminal + modem + fournisseur d'accès Internet) que supposent ces modes de transaction commerciales ou financières, comporte un coût encore élevé, la démarche qu'elle implique est en outre loin d'être immédiate pour la majeure partie de la clientèle bancaire d'aujourd'hui. Le service bancaire dématérialisé s'adresse plus clairement qu'à d'autres, au cadre jeune doté d'un certain niveau de revenu et habitué à manipuler l'informatique dans sa vie professionnelle, ou, plus massivement mais à plus lointaine échéance, à la « génération Nitendo ». En d'autres termes, le marché peut résister à suivre ;

- il faut signaler également à quel point la navigation sur le réseau peut comporter ses frustrations et ses lenteurs. Le nom présumé du site ne semble pas toujours suffire, les moteurs de recherche ne répondent que partiellement aux attentes de l'internaute, l'identification du service recherché, au total, n'est pas si aisée, tandis que l'installation et la mise à jour des logiciels nécessaires demeurent souvent complexes. La perception qu'auront les consommateurs de la transaction électronique dépendra aussi de l'évolution générale de la convivialité et de l'ergonomie du réseau, de l'image qu'il saura acquérir d'espace économique nouveau.

S'agissant des stratégies des opérateurs, bancaires et non bancaires, et de l'intérêt que peut revêtir le marché bancaire en lui-même, quelques considérations supplémentaires peuvent être avancées :

- l'absence d'intervention massive à ce jour de Microsoft, des fabricants de logiciels et gestionnaires d'infrastructure sur le marché des services financiers, relève-t-elle d'une immaturité de ce marché ou du souci que peuvent avoir ces opérateurs de ne pas se lancer inconsidérément sur des métiers risqués et qui ne sont pas les leurs ? Ou encore, considèrent-ils que les conditions permettant de se lancer sur ces métiers

face à des intervenants, les banques, qui font aussi partie de leurs principaux clients, ne sont pas remplies aujourd'hui (mais pourraient l'être demain) ? En fait, la stratégie de ces opérateurs, en tout cas celle de Microsoft, est sans doute plutôt de se poser en intermédiaire plus ou moins obligé des transactions et de bâtir sur ces bases une rente liée au commerce électronique. Tout ceci n'empêche en rien le secteur financier de connaître de lui-même sa propre révolution ;

- il est relativement probable par ailleurs que, lorsque le développement du marché se produira, dans ses limites propres, celui-ci sera brutal, selon un scénario d'avalanche, très rapide et peu prédictible. Il deviendra, à cause d'un produit réussi, grâce à de nouveaux progrès technologiques, notamment en matière de recherche et d'accès, ou plus simplement au hasard des évolutions de la société, une évidence, comme avant lui la télévision couleur, la calculatrice, le portable ou l'annuaire sur minitel ;

- enfin, la protection qu'apporte à la banque sur ses marchés l'atout du contact physique avec le client et, pour ce qui concerne la banque française notamment, la maîtrise technique du paiement sécurisé, paraît toute relative. La banque américaine en particulier a appris de longue date à gérer le risque de paiement et le risque-client sur une base statistique qui permet de limiter les exigences de sécurité et de connaissance personnalisée du client.

128

*LES ÉVOLUTIONS DU SECTEUR BANCAIRE :
UNE TRANSFORMATION PROFONDE DES MÉTIERS,
FONDÉE SUR LA GESTION DE L'INFORMATION*

Révolution, péripétie, faut-il trancher le débat ?

On peut le penser résolu, positivement, à horizon de quinze ou vingt ans. Mais le trancher ici n'apparaît en fait ni réalisable, ni nécessaire.

Le volet monétaire et financier des échanges électroniques est en effet loin de condenser les évolutions qui attendent le monde bancaire dans les prochaines années. Il en est une composante, il en est même vraisemblablement une condition. Mais ces évolutions dépassent de plus en plus clairement le seul cadre de l'électronisation des échanges : le mouvement qui est à l'œuvre aujourd'hui est en fait plus fondamentalement un mouvement de redéfinition des métiers de la banque et une évolution en profondeur de la manière de faire de la banque.

De plus en plus, comme métier de services, comme métier de maîtrise du risque, la banque va apparaître pour ce qu'elle est aussi, un gestionnaire d'informations : un organe dont la fonction et le critère de performance sera de mieux collecter, traiter et transformer l'information.

On peut relever dans les évolutions en cours, et sans exhaustivité :

- *l'importance croissante que revêt la gestion des flux*

Les opérations et paiements de tous ordres apparaissant sur les relevés bancaires traduisent le comportement propre du titulaire du compte. L'utilisation de méthodes nouvelles d'analyse (le profil client bien sûr, le *scoring*, mais aussi le *datamining*, c'est-à-dire une recherche informatisée et quasi-aveugle de corrélations) permet de construire dans le domaine des services financiers un véritable instrument de *marketing* prédictif. Le gestionnaire des flux détient l'information et peut utiliser cette connaissance intime du client pour proposer intelligemment ses services.

S'agissant des entreprises, et en l'occurrence des entreprises internationalisées, la gestion des flux entre différentes filiales, sur différentes places, avec une circulation en temps réel au travers de circuits plus rapides et dont l'emploi est à optimiser (Swift + RTGS + systèmes nets de compensation) constitue un métier bancaire de pointe. Il nécessite d'intégrer une information répartie et complexe dans des systèmes informatiques sophistiqués ; il est simultanément un outil de conquête et de fidélisation des grands groupes.

- *la segmentation du marché fondée sur une analyse des clientèles*

Les stratégies que développent aujourd'hui certaines banques de la côte ouest américaine illustrent les progrès réalisés en matière d'approche des marchés et de conception de la fonction bancaire. L'instrument de maillage de la population est délibérément défini en fonction des caractéristiques géographiques et sociologiques locales : de la petite agence, éventuellement multiservices pour une population âgée et relativement isolée, à l'agence bancaire classique en passant par la banque directe (le « *call center* ») et la banque par Internet pour les populations plus jeunes et fortunées, en jouant éventuellement selon l'implantation sur la palette des services offerts.

Le débat sur la rapidité ou la lenteur présumées du processus d'électronisation est ainsi ramené à une dimension immédiatement opérationnelle, celle du terrain : Internet est un canal de commercialisation, parallèle à d'autres et mis en avant selon les zones en fonction d'une analyse de marché.

- *la différenciation des métiers bancaires*

Une redéfinition des métiers bancaires s'opère progressivement, sous l'effet de l'informatique et de l'électronique, sous l'effet aussi du développement des techniques de marché : l'extension du marché des produits titrisés, le marché hypothécaire, celui des dérivés de crédit, permettent de plus en plus de dissocier la vente d'un produit bancaire, de ses conséquences bilantielles et de sa gestion ultérieure. La corrélation entre octroi de prêt et collecte de monnaie se délite.

Ceci aboutit à rendre possible, et effective sur certains marchés

comme aux Etats-Unis, la dissociation entre les activités de distribution (l'enseigne, le *marketing*, la gestion active de l'information) et les activités de production (montage et tarification d'une opération de crédit par exemple). Au moins sur le marché des particuliers, la redéfinition des métiers bancaires a quelques chances d'aller dans le sens d'une plus grande segmentation amont-aval, avec pour interface la création d'une nouvelle relation de marché, le cas échéant sous forme d'appel d'offres voire d'enchères, avec aussi peut-être l'émergence d'une fonction d'ensemblier pour le banquier-distributeur. La clientèle des PME peut également relever d'une approche analogue, avec une gestion statistique des risques et des services bancaires de base.

Ce mouvement n'est pas exclusif d'une tendance à la concentration des établissements, libérée aux Etats-Unis par les évolutions réglementaires, en Europe par la construction monétaire, et explicable aussi en partie par les nécessités d'amortissement des coûts fixes des grands systèmes d'information.

- l'intégration des services

Le service bancaire, via Internet, via les agences, via d'autres réseaux de distribution, se trouve de moins en moins proposé isolément. Il tend à devenir un des éléments d'une prestation globale destinée à répondre à un besoin déterminé (concept du « *one stop shopping* » : déménagement, changement de voiture, mais aussi gestion fiscale des entreprises, etc.), et donc l'un des éléments d'une approche d'ensemble du client. A ce titre aussi, le service bancaire aux particuliers tend vers une segmentation entre aval distributeur et amont producteur, selon une logique d'*outsourcing*, d'externalisation des *process*, qui ne fait que se développer.

A ces divers titres, la question que pose le développement de la finance électronique se dissout dans une question plus fondamentale : *que devient le service bancaire ? et quelles sont les fonctions de l'organisation qui le gère ?*

Quelques commentaires supplémentaires sur ce point, dès lors qu'il reste encore très difficile d'y répondre exhaustivement :

- la banque française, élevée dans la tradition généraliste, est peut être moins préparée que d'autres à la réflexion en termes de segmentation des métiers bancaires ; elle a plus que d'autres un effort culturel à réaliser pour choisir la voie de la spécialisation et déterminer ses clientèles ou métiers prioritaires ;

- avant la « bataille » de la banque électronique, qui n'est en fait pas encore véritablement engagée en France, se joue la guerre des systèmes

d'information. Celle-ci est la plus structurante et la plus lourde pour l'avenir proche. Profil client, *marketing* prédictif, *call centers*, démarche Intranet et Extranet visant à fédérer les fonctions internes et externes autour d'une communication interne parfaitement fluide et efficace, à mettre à la disposition de l'exploitant une information élargie et directement utilisable en direction du client et de l'environnement, systèmes complexes de traitement d'informations réparties pour les entreprises, tous ces chantiers façonnent déjà la banque de demain. Il n'est pas nécessaire de faire un pari sur le rythme de développement de long terme des marchés de l'électronique bancaire pour s'y atteler ;

- l'une des clés de réponse à la question de l'évolution des métiers et des structures est dans l'observation attentive de ce qui se passe sur les marchés bancaires à l'étranger, en Europe et aux Etats-Unis ; une mise au clair de l'évolution fine des métiers bancaires sur les différents marchés et des stratégies de métier adoptées par les intervenants-phares apparaît

NOTES

1 *A contrario*, il ne s'agira pas d'offrir ici un panorama des évolutions en cours, en France, dans le monde, en matière de porte-monnaie électronique ou encore dans le domaine des services financiers « *on line* » ; ni, directement, de relever les avantages que peut comporter l'électronisation des échanges ou les freins qu'elle subit.

2 Elle est la norme utilisée généralement, sans que l'internaute en aie nécessairement conscience, lors de la mise en place d'une connexion sécurisée entre deux terminaux.

3 Sauf à introduire un système de certification du client à l'entrée (sur le modèle de Klebox, développé par Kleline dans le groupe de la Compagnie bancaire : certification externe), ou sauf à adopter les méthodes usuelles des upcistes (paiement en ligne à l'issue d'une première commande, sur la base d'un numéro de client et compte tenu d'un certain nombre de coordonnées physiques : certification par le commerçant lui-même).

4 Ce que devient Kleline (Paribas/Compagnie bancaire) en France aujourd'hui.

5 Cela d'autant que, s'il est émis par un agent non bancaire, le porte-monnaie est nécessairement prépayé ; un délai de paiement sur un moyen de paiement constitue en effet une opération de crédit, réservée par conséquent aux établissements bénéficiant de l'agrément *ad hoc*.

6 Signes électroniques représentatifs d'un pouvoir d'achat. La monnaie électronique couvre les opérations de paiement réalisées par porte-monnaie électronique ou virtuel. Le terme de « monnaie » reste à ce jour un abus de langage, la monnaie électronique ne présentant pas les caractéristiques nécessaires d'universalité, d'acceptabilité et de transférabilité. L'émergence d'une véritable monnaie électronique, émise par l'institut d'émission, voire fonctionnant en dehors des circuits bancaires, est pour autant possible. Son éventuel anonymat relève *a priori* d'une question de conception technique, dans la mesure où les signes électroniques transférés peuvent être « marqués », c'est-à-dire présenter un numéro d'identification (comme un billet de banque).

7 Porte-monnaie électronique : dispositif technique de stockage de monnaie électronique, sur une carte à puce analogue à une carte bancaire. Le porte-monnaie est débité par passage à la caisse (terminal électronique) d'un commerçant, sans manipulation de pièces ou billets, sans nécessité de faire l'appoint.

8 Porte-monnaie virtuel : dispositif technique de stockage de monnaie électronique, sur la mémoire d'un ordinateur (celui de l'acheteur ou celui du gestionnaire du porte-monnaie). Le porte-monnaie est débité par instruction donnée à partir d'un terminal, au profit du terminal du commerçant.

9 La gestion des moyens de paiement est explicitement réservée aux seuls établissements de crédit.

10 En ce qu'elle structure autour des axes de communication électronique l'ensemble de ses fonctions internes et externes : flux tendu de l'information et de la réaction commerciale, intégration des fonctions de production, de distribution et de contrôle/*reporting* etc.

11 Avec toutes les difficultés que ceci peut impliquer, notamment en matière de surveillance des risques et d'analyse prudentielle

12 Electronic Data Interchange : échange de données informatisé sous la forme d'un dialogue entre applications informatiques (achats, commandes, facturations, etc.) de différents partenaires économiques (clients, fournisseurs, banques).