



## ÉDITORIAL

# OUI ! L'INTERNET TRANSFORME L'INDUSTRIE FINANCIÈRE

PIERRE SIMON \*

Il y a un an, avec l'équipe de la *Revue d'économie financière*, nous avons défini l'ensemble des thèmes qui nous semblaient utiles pour éclairer l'évolution du monde de la finance, face au développement de l'Internet.

Au même moment, le Conseil économique et social engageait une étude sur l'impact des nouvelles technologies sur les services financiers, qui conduisait à l'approbation d'un avis par son Assemblée en octobre 2002.

Les deux approches ne se recouvrent pas entièrement. Le Conseil est un conseil économique *et* social. Il a donc largement développé les aspects sociaux et humains. À l'inverse, les articles présentés dans ce numéro de la *REF*, apportent un approfondissement technique plus poussé. Je demeure, cependant, impressionné par la communauté de vues qui transparait :

- l'Internet a quitté le monde du rêve, pour rentrer dans celui de la réalité et du pragmatisme ; d'une certaine façon la nouvelle économie rejoint les critères économiques de l'ancienne économie ; mais ne nous y trompons pas, l'Internet constitue bien une révolution ;
- l'Internet a quitté la sphère des technologues pour rentrer dans celle des spécialistes du marketing ; en clair, les usages prennent le pas sur la technologie ; ils s'avèrent nombreux et majeurs ;
- le cadre, ou plutôt l'infrastructure sécuritaire technique et juridique, se précise mais des zones d'ombre demeurent ;
- l'Internet confirme les tendances lourdes d'évolution des organisations vers un fonctionnement en réseaux, et la nécessité d'actions fortes dans le domaine des ressources humaines.

\* Conseiller à l'AFECEI et président d'honneur de Crédit du Nord.



### *DU RÊVE OU DU CAUCHEMAR... À LA RÉALITÉ*

Il est impressionnant de se remettre en mémoire, ce que pouvaient être, dans le secteur financier, certaines prédictions de prophètes de l'Internet, il y a moins de 5 ans. Je me limiterai à certaines concernant la banque :

- les réseaux bancaires traditionnels étaient des mammouths, voués à la disparition, balayés par de nouveaux entrants ;
- les agences bancaires étaient démodées et allaient céder la place à la banque à distance par PC ;
- en conséquence des deux évolutions précédentes, les effectifs bancaires allaient s'effondrer, faisant de la banque, une nouvelle sidérurgie.

Or, que constate-t-on aujourd'hui ?

- les nouveaux entrants sont, soit éliminés, soit intégrés à des institutions traditionnelles, soit ont fortement limité leurs ambitions ;
- le nombre d'agences s'est stabilisé,
- les effectifs du secteur financier n'ont pas baissé.

Ces constats ne doivent cependant pas nous conduire à minimiser l'impact de l'Internet. L'adoption universelle des protocoles de l'Internet, l'augmentation continue des puissances des microprocesseurs, la baisse massive des coûts des télécommunications et la capacité de gérer de grandes banques de données, constituent des événements majeurs.

Leur impact est particulièrement fort dans les services financiers, parce qu'une partie significative de la valeur ajoutée de ce métier se situe dans le traitement de l'information, le rapprochement de sources documentaires ou encore l'échange de données. Donc, ne nous y trompons pas, ce qui est en cause, ce n'est pas le sens du mouvement, mais son rythme. Les agences de demain ne seront pas celles d'hier ; les services rendus évolueront de même que la stratégie des acteurs.

### *LA PRIORITÉ DONNÉE AUX USAGERS*

Nous sommes sortis de la période dans laquelle ce que la technologie permettait, devait se transformer en services, pour rentrer dans une phase d'offres, intégrant mieux et plus, la réceptivité potentielle de la clientèle. Cette réceptivité varie, en fonction de plusieurs facteurs.

Le type de clients, d'abord. Il va de soi que le rythme de diffusion de l'Internet dans les relations avec les entreprises est rapide. Elles sont toutes équipées, leur niveau d'automatisation est élevé, et, surtout leur motivation est forte, dès lors qu'il y a un enjeu économique, en termes de rapidité, de capacité d'accès à des informations utiles ou de réductions de coûts. Dès maintenant, la quasi-totalité des entreprises sont reliées par réseaux à leurs banques.



Il en va différemment des particuliers. Pour eux, l'enjeu économique est souvent modeste. Certes, la tarification de services sur Internet peut apparaître attractive, certes des services nouveaux sont offerts, notamment en matière boursière, mais, à la fin, l'écart avec une relation traditionnelle ne justifie pas un renoncement rapide et massif à celle-là. D'un autre côté, le taux d'équipement de la clientèle des particuliers en connexion « Internet » progresse, mais il ne représente encore qu'un tiers des Français.

Enfin l'évolution culturelle est lente. La proximité et la capacité d'un dialogue physique sont encore appréciées par une partie significative de la clientèle. Ces facteurs ne sont cependant que des freins à une évolution certaine.

Au total, on peut dire qu'aujourd'hui, il y a un large consensus des institutions financières pour offrir aux clients le type de relations qu'ils souhaitent, entreprises, professionnels ou particuliers. L'approche « multicanal » se généralise. Les clients choisissent entre le contact physique, le téléphone, l'Internet ou encore le Minitel. Ainsi sont créées les conditions qui permettent une gestion progressive du transfert des relations d'un canal à l'autre. Suivant les types de clients et la nature des services, le transfert sera plus ou moins rapide et plus ou moins complet. Grâce à cette stratégie, les grandes marques traditionnelles ont toute chance de conserver leurs parts de marché, pour l'essentiel.

Deux remarques complémentaires s'imposent :

- d'abord, l'Internet donne sa pleine mesure dans les services qui exigent des échanges d'information normalisables, entre plusieurs personnes ; on peut aboutir à une automatisation de bout en bout, ce qui est la condition de vraies économies de coûts. Les transactions boursières en sont un exemple : le client, face à son PC et aux informations de marché, passe un ordre, dont l'exécution sera, ensuite, entièrement automatisée. Il peut en aller de même pour des ordres de transfert. Le monde de l'assurance « dommage » est un autre exemple. En cas de sinistre, l'assureur peut être lié à un expert et à un réparateur, qui boucleront, entre eux trois, un accord sur un devis ;
- en second lieu, l'approche « multicanal » passe par de très lourds investissements dans le domaine de la gestion de grandes bases de données. Le client nomade ne comprendrait pas que l'agence ou la plate-forme téléphonique n'ait pas connaissance d'ordres passés sur un PC et réciproquement. Il ne comprendrait pas que, pour un service donné, son niveau et sa qualité ne soient pas indépendants du canal. Cela implique de fusionner de grandes banques de données, souvent encore spécialisées par canal, et d'en rendre l'accès indépendant du canal choisi. À la fin, pour un service déterminé, l'écran du PC du client, d'un opérateur sur une plate-forme téléphonique ou d'un chargé de clientèle en agence doit

être le même. Les investissements les plus lourds sont dans la fabrication des interfaces et la constitution des bases de données.

### UNE SÉCURITÉ AMÉLIORABLE

L'exécution en ligne d'opérations, particulièrement dans un domaine où des flux financiers sont en jeu, exige la stabilité des standards techniques, de manière à pouvoir investir sans surprise, et une forte sécurité physique et juridique pour maintenir la confiance.

*La stabilité technique* est acquise du côté des standards. L'ensemble des protocoles et des normes de l'Internet sont aujourd'hui définis et universellement admis. Certes d'importantes briques - j'y reviendrai au niveau de la sécurité - ne sont pas encore en place, mais elles n'interdisent pas encore de progresser.

*La sécurité physique* est un autre problème. Elle se situe à deux niveaux. D'abord à celui de l'échange d'informations entre deux acteurs, qui, dans le cas de l'Internet, peuvent ne pas avoir eu de relations antérieures. Il convient qu'ils soient en mesure de s'identifier de manière certaine (authentification), qu'ils soient sûrs de l'intégrité des messages transmis (certification) et qu'enfin la confidentialité soit respectée. Des outils existent d'ores et déjà. L'Internet peut se développer.

Il n'empêche que le marché a besoin d'un minimum d'universalité des solutions proposées. Tel n'est pas encore le cas. Cartes à puces et outils logiciels se sont souvent disputés, alors que nous savons maintenant, qu'il y a place pour les deux. Nombre de systèmes ont apparus puis ont disparu. Il faut souhaiter que le marché sélectionne, rapidement et naturellement, quelques solutions. C'est lorsque cette sélection sera faite, que les autorités publiques pourront le constater et établir de vraies normes, à condition que ce soit dans un contexte, au minimum européen.

Cette sélection ne se ramènera pas et ne doit pas se ramener à *une* solution. La sécurité a un prix, qui constitue un élément du coût d'une transaction. Suivant la valeur ajoutée de la transaction, l'exigence de sécurité peut être plus ou moins élevée. Il convient donc d'élaborer des profils de sécurité, en vue de définir le niveau d'exigence et donc l'outil nécessaire. Ceci devient très important dans le cadre des futurs ratios de solvabilité. Les régulateurs introduiront une nouvelle notion, celle de risque opérationnel. Des fonds propres supplémentaires pourront être exigés de celles des institutions financières, dont l'organisation présenterait des failles. La défaillance des échanges sur Internet pourrait en être une majeure.

*La sécurité juridique* est une autre condition de confiance. Il me semble qu'elle a trois aspects.



Il y a d'abord l'assimilation des moyens de preuves électroniques, aux moyens de preuves légaux traditionnels. Ils doivent avoir, sous certaines conditions, la même valeur que l'écrit. Tel est, progressivement, le cas au niveau européen et français. Les directives européennes sur la signature et le commerce électronique ont tracé la voie. La transposition de la directive sur la signature est faite ; il faut cependant regretter qu'il n'y ait pas eu une libéralisation plus large des clefs à haute protection. On nous annonce cependant qu'une prochaine loi devrait le faire. Autre chose est de reconnaître, dans le domaine contractuel, la même valeur au support électronique et au support écrit et, surtout, de supprimer l'obligation légale de l'écrit, là où elle est prévue. La loi annoncée ci-dessus, devrait, nous dit-on, le prévoir. C'est essentiel.

Il y a, en second lieu, l'ensemble des dispositifs nouveaux qui peuvent apparaître nécessaires, compte tenu des spécificités de l'Internet. Je pense, particulièrement, aux mesures de protection des consommateurs. Il convient d'être très attentif à deux risques de distorsion de concurrence, qui apparaissent dans différentes directives ou projets de directives de la Commission. En premier lieu, distorsion de concurrence entre producteurs suivant l'État dans lequel ils sont installés : faute d'une harmonisation complète des règles de protection des consommateurs, une institution risque d'être contrainte d'appliquer des règles plus strictes que ses concurrents. En second lieu, distorsion de concurrence entre les différentes versions d'un même service ; suivant les cas - cf. les projets de directives sur les services financiers à distance et sur le crédit à la consommation - les politiques, pour des raisons d'opportunité, peuvent être amenés à favoriser un canal de distribution au détriment d'un autre. C'est particulièrement affligeant lorsqu'il s'agit du canal Internet.

Enfin, il y a la sécurité juridique relative à la loi applicable. Les textes communautaires sont en train de s'empiler, conduisant à un vrai maquis juridique, notamment dans le droit de la consommation. Il est temps qu'un point soit fait, de la cohérence de tous les textes et que, par ailleurs, les prestataires de services essaient d'informer de manière claire, des choix juridiques offerts ou du régime juridique applicable quand il n'y a pas de choix.

*La sécurité de moyens de paiement* sur les réseaux mérite une mention spéciale. Elle est essentielle au développement de l'e-commerce. Il s'agit, par nature, d'une responsabilité bancaire. Les outils existants ont permis de suivre le développement du commerce électronique, qui s'est accéléré fin 2002. Il n'empêche que l'universalité requise dans les moyens de paiement n'est pas compatible avec la situation actuelle. La Commission a pu compter jusqu'à 150 solutions de paiement. Les contraintes économiques sont en train de clarifier le marché, par disparition d'acteurs et de solutions. Il n'empêche qu'on est encore loin de la



situation dans laquelle quelques standards concurrents se seraient dégagés et s'imposeraient. Le jour où ce sera le cas, il faudra également se préoccuper de l'interopérabilité des services proposés. Les grands organismes de cartes ont et auront leur rôle. Il serait cependant souhaitable qu'une collaboration se développe entre institutions financières en France et en Europe pour que, dans un domaine par définition interbancaire, où l'essentiel des transactions sont domestiques ou intra-européennes, nous ne soyons pas totalement dépendants de l'extérieur.

Même si l'objet de ce numéro n'est pas de traiter des questions de ressources humaines, je souhaite en dire un mot, en conclusion.

L'Internet modifie, profondément, la nature des services, des procédures et des relations avec les clients. Un énorme effort de formation est donc en cours dans tous les établissements. Il faut s'en réjouir. Il est important que les actions engagées prennent également en compte les seniors. Ils sont la mémoire de l'entreprise, qui en a besoin. Au moment où la probabilité est forte que la durée de leur vie professionnelle s'allonge, il convient de maintenir leurs compétences à jour, et de soutenir leur motivation.

L'encadrement doit faire l'objet d'une attention particulière. L'Internet et les nouvelles technologies modifient, progressivement mais fortement, les organisations, qui, de pyramidales, deviennent maillées. Elles fonctionnent en réseaux, la détention de l'information étant, de moins en moins, la source du pouvoir. De nouveaux modes de management sont à enseigner.

En fin de compte, personne ne sait à quel rythme l'Internet transformera l'industrie financière. Ce qui est sûr, c'est qu'il le fera. Les institutions financières s'y préparent. Les articles qui suivent en apportent la preuve s'il le fallait. Ils permettront au lecteur, sur chaque grand thème, d'en comprendre la problématique. Bonne lecture.