

## SOMMAIRE

Pages

**AVIS adopté par le Conseil économique et social au cours de sa séance du mercredi 9 octobre 2002 ..... I - 1**

**INTRODUCTION ..... 3**

**I - SÉCURISER LES NOUVELLES TECHNOLOGIES FINANCIÈRES ..... 5**

A - LA SÉCURITÉ MATÉRIELLE : DES SOLUTIONS À INVENTER ..... 5

B - LA SÉCURITÉ JURIDIQUE : UNE AMBITION EUROPÉENNE... 8

**II - OPTIMISER LES STRATÉGIES DES BANQUES ET DES ASSURANCES ET GÉRER LES RISQUES ..... 11**

A - UNE STRATÉGIE GLOBALE CRUCIALE MAIS DIFFICILE À DÉFINIR ..... 11

B - DES RISQUES ACCRUS NÉCESSITANT DES CONTRÔLES RIGoureux..... 12

**III - ADAPTER RÉSOLUMENT LA POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES..... 13**

A - MOBILISER LA FORMATION AFIN D'EN FAIRE UN OUTIL D'ADAPTATION PERMANENT ..... 13

B - PLANIFIER LES RECRUTEMENTS ..... 14

C - POURSUIVRE L'ADAPTATION DE L'ORGANISATION ET DES MODES DE FONCTIONNEMENT ..... 15

D - OPTIMISER L'USAGE DE LA TECHNOLOGIE ..... 16

**ANNEXE A L'AVIS ..... 17**

SCRUTIN ..... 17

DÉCLARATIONS DES GROUPES ..... 19

**RAPPORT présenté au nom de la section des Finances par M. Pierre Simon, rapporteur.....II - 1**

**INTRODUCTION ..... 5**

**CHAPITRE I - L'ENVIRONNEMENT DES RÉSEAUX OUVERTS : IMPACT SUR LES CLIENTS DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES ..... 11**

<b>I</b>	<b>- LES PROBLÈMES TECHNIQUES ET JURIDIQUES LIÉS À L'EXISTENCE D'UN RÉSEAU OUVERT .....</b>	<b>12</b>
	1. La protection des données personnelles .....	14
	2. La signature électronique .....	16
	3. La sécurité des cartes de paiement .....	19
	4. La protection des échanges financiers transfrontières.....	22
<b>II</b>	<b>- L'APPORT DES NOUVELLES TECHNOLOGIES FINANCIÈRES POUR LES CLIENTS.....</b>	<b>26</b>
	A - LES ENTREPRISES.....	27
	B - LES PARTICULIERS.....	31
	1. Les paiements .....	31
	2. Les prêts.....	32
	3. Les placements.....	32
	4. Les produits d'assurance.....	34
<b>CHAPITRE II</b>	<b>- STRATÉGIE ET GESTION DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES.....</b>	<b>35</b>
<b>I</b>	<b>- STRATÉGIES FINANCIÈRES .....</b>	<b>35</b>
	A - STRATÉGIES BANCAIRES .....	35
	1. Nouveaux canaux de distribution : banque directe vocale ou par l'Internet.....	35
	2. Les produits financiers ont désormais une durée de vie plus courte qu'auparavant .....	37
	3. La définition d'une stratégie : une question d'équilibre .....	37
	B - STRATÉGIES DES ASSURANCES.....	40
<b>II</b>	<b>- LES NOUVELLES TECHNOLOGIES ET LES RISQUES .....</b>	<b>43</b>
	A - TYPOLOGIE DES RISQUES .....	43
	1. Risques stratégiques.....	43
	2. Risques opérationnels .....	45
	3. Risques d'altération d'image .....	45
	4. Risques juridiques.....	45
	B - GESTION ET CONTRÔLE DES RISQUES.....	46
<b>III</b>	<b>- UN CONCEPT CENTRAL DANS LES NOUVELLES TECHNOLOGIES : LA GESTION DE LA RELATION-CLIENT.....</b>	<b>50</b>
	1. Le centre d'appel est un nouvel espace d'intermédiation .....	52
	2. L'équipement Internet.....	53
	3. Les agences .....	53
<b>IV</b>	<b>- L'IMPACT SUR LES RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>55</b>
	1. Les contraintes démographiques.....	56
	2. Les autres évolutions marquantes .....	58
	3. L'impact des nouvelles technologies sur la formation.....	60

<b>CHAPITRE III - QUELQUES EXEMPLES EUROPÉENS .....</b>	<b>65</b>
<b>I - FINLANDE .....</b>	<b>67</b>
<b>II - SUÈDE .....</b>	<b>69</b>
<b>III - ALLEMAGNE.....</b>	<b>70</b>
<b>IV - ROYAUME-UNI.....</b>	<b>71</b>
<b>V - ESPAGNE.....</b>	<b>72</b>
<b>VI - BELGIQUE.....</b>	<b>73</b>
<b>VII - AUTRICHE .....</b>	<b>74</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>75</b>
<b>Annexe 1 : L'économie et les nouvelles technologies en Finlande.....</b>	<b>79</b>
<b>Annexe 2 : Télécommunications et technologies de l'information           en Suède .....</b>	<b>87</b>

## **AVIS**

**adopté par le Conseil économique et social  
au cours de sa séance du mercredi 9 octobre 2002**



Le 26 juin 2001, le Bureau du Conseil économique et social a confié à la section des finances la préparation d'un rapport et d'un avis sur « *L'impact des nouvelles technologies sur les services financiers* ». <sup>1</sup>

La section a désigné M. Pierre Simon comme rapporteur.

## INTRODUCTION

Les vagues d'innovations qui se sont succédé durant les dernières décennies dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication ont d'ores et déjà modifié la nature des services financiers. L'Internet a pu faire croire, il y a quelques années, que nous allions assister à une accélération sans précédent. Cette accélération existe mais le plein déploiement nécessitera des délais plus importants que ceux initialement envisagés. Cependant, ne nous y trompons pas : à terme, les prestations financières offertes aux clients (entreprises et particuliers) seront profondément renouvelées et les métiers de la banque et de l'assurance devront s'adapter à cette nouvelle donne. Cela aura des conséquences en termes de stratégie, d'offre de produits et de services, d'analyse et de contrôle des risques et bien sûr de gestion des ressources humaines.

Dans le domaine des services financiers, les nouvelles technologies regroupent en fait des éléments différents mais complémentaires : utilisation systématique de bases de données de plus en plus riches, saisie de données par le client lui-même, systèmes de transmissions et de paiements électroniques, centres d'appels téléphoniques et réseaux Internet ou Intranet, etc.

Leur utilisation permet d'offrir au client un service de meilleure qualité en raison de la rapidité et de l'efficacité des traitements ainsi que de la richesse de l'information que l'on peut désormais analyser. Elle apporte aussi des gains de productivité et autorise des rationalisations de procédures. Enfin, si elle est bien conduite, elle peut enrichir les tâches accomplies par les personnels.

Toutefois, la mise en œuvre des nouvelles technologies requiert des investissements lourds ; elle exige la définition de stratégies adaptées et un contrôle des risques rigoureux ; elle génère des mutations sociales nécessitant une attention toute particulière, avec des qualifications multiples et donc des formations adaptées.

Au total, ces technologies sont sources d'opportunités dans tous les domaines mais comportent aussi des incertitudes qui doivent être soigneusement considérées.

**Dans le secteur financier, la relation avec le client suppose la confiance.** Les notions de sécurité, de proximité, de convivialité y sont donc essentielles. Tout ce qui facilite le contact avec le client, sur la base d'une connaissance approfondie de ses attentes et de sa situation financière, appréciée en temps réel,

---

<sup>1</sup> L'ensemble du projet d'avis a été adopté au scrutin public par 162 voix et 9 abstentions (voir résultat du scrutin en annexe).

est un atout capital pour la banque ou la compagnie d'assurance. Pour autant, le conseil direct et l'échange entre personnes physiques demeurent, pour beaucoup de clients et pour un certain nombre d'opérations complexes, indispensables.

Dans les banques et les assurances, en effet, **le contact humain est essentiel**. Il ne saurait disparaître au profit d'une relation entièrement automatisée. Toutefois, il peut s'enrichir de l'usage des nouvelles technologies qui font gagner du temps et facilitent les opérations usuelles et répétitives. La relation personnelle demeure, en revanche, indispensable, particulièrement lorsque les transactions sont complexes et individualisées ou pour des personnes moins ouvertes aux technologies.

C'est la raison pour laquelle, depuis 3 à 4 ans, les banques et les assurances, en France et dans de nombreux autres pays d'Europe, ont retenu une approche de distribution qui associe nouvelles technologies et agences dans une configuration repensée (on parle de distribution « multi-canaux »).

Ainsi, au stade actuel et pour les trois à cinq ans à venir, il n'apparaît pas envisagé, en France, de réduire le nombre total des agences ou points de vente, stable depuis plusieurs années ; en revanche, les missions de ces agences évolueront avec le développement des nouvelles technologies. De nouveaux métiers seront créés et l'organisation générale des établissements sera remaniée.

Ces nouveaux métiers s'exerceront dans le cadre d'un vaste marché unique européen dont les nouvelles technologies et l'euro accélèrent la mise en place progressive. Les transferts de fonds devraient y être facilités par la réduction du coût et l'amélioration des moyens de paiement transfrontaliers. La déclaration de Barcelone témoigne de la volonté politique de faire progresser rapidement la réalisation de ce marché unique.

Cependant, des difficultés subsistent qu'il importe de lever si l'on veut permettre un développement significatif des nouvelles technologies dans le domaine financier.

**Une mesure d'accompagnement consiste à disposer, comme les pays nordiques, d'un vaste réseau Internet à haut débit.** Dans son avis du 13 juin 2001 sur « Haut débit mobile : quelle desserte des territoires ? », sur le rapport de M. André Marcon, le Conseil économique et social précisait : « La compétitivité des territoires, la vie au quotidien des populations dépendent de la qualité de l'accessibilité aux grands réseaux de transports, de communications et aussi de services ». Il convient également de proposer cet accès à un **coût acceptable**. Un avis de suite rapporté de nouveau par M. André Marcon est en préparation au Conseil économique et social.

Les nouvelles technologies sont largement développées en France. Force est cependant de reconnaître qu'en dépit d'efforts importants, la France est encore en retard par rapport aux pays les plus évolués. En 2000, 30 % des ménages français détenaient un ordinateur personnel et 14,4 % étaient abonnés à l'Internet. Dans l'Union européenne, l'équipement en ordinateur personnel atteignait, en 2000, 35 % et 24,5 % de la population avaient accès à l'Internet. Dans les pays nordiques (Danemark, Finlande et Suède) ainsi qu'au Luxembourg, plus de 40 % de la population disposent d'un ordinateur personnel tandis que le nombre d'Internauts y dépasse le tiers de la population.

On peut certes se réconforter en se rappelant que 6 millions de français sont équipés de Minitel et que le nombre de transactions effectuées, additionné à celles de l'Internet, classent la France dans les premiers pays par le nombre de connexions électroniques dans le monde. Ce serait cependant commettre une erreur que d'en rester là. Le standard de l'Internet s'est imposé à l'échelon mondial. Ne pas le reconnaître serait se marginaliser.

Or, **le Conseil économique et social considère qu'il convient de favoriser l'extension de l'usage des nouvelles technologies**, génératrices de croissance, de diffusion de la connaissance au profit de tous et de compétitivité. Les opérations bancaires : paiements, crédits, placements, gestion de comptes sont des transactions usuelles pour tous ; c'est donc un moyen relativement simple d'habituer l'ensemble de la population, amenée à réaliser quasi quotidiennement des paiements ou d'autres opérations financières, à l'usage de l'Internet et des nouvelles technologies en général. Un exemple nous en est fourni par l'usage désormais totalement banalisé des guichets automatiques de banque. Une politique volontariste en la matière permettrait donc non seulement une amélioration de la qualité des services financiers mais pourrait aussi exercer un effet d'entraînement sur d'autres secteurs.

Après avoir souligné la nécessité de sécuriser les nouvelles technologies financières sur les plans techniques et juridiques et, pour les établissements, d'optimiser leurs stratégies et la gestion des risques, il sera insisté sur l'ampleur des actions d'accompagnement à mener dans le domaine de la gestion des femmes et des hommes qui travaillent dans les banques et les compagnies d'assurance.

## **I - SÉCURISER LES NOUVELLES TECHNOLOGIES FINANCIÈRES**

Dans le domaine financier, la confiance est essentielle. Il faut donc que les entreprises et les particuliers puissent utiliser les nouvelles technologies pour réaliser des opérations financières de toutes natures en ayant le sentiment que leur sécurité est équivalente à celle des opérations classiques, tant du point de vue matériel que du point de vue juridique.

### **A - LA SÉCURITÉ MATÉRIELLE : DES SOLUTIONS À INVENTER**

A l'heure actuelle, il n'existe pas de solution communément admise et généralisable pour sécuriser les paiements en ligne. Or, le développement du commerce électronique, en général, et des services financiers en particulier exige la possibilité de réaliser, commodément, sans trop de frais et en sécurité, des paiements de montants élevés mais aussi de faibles montants.

En France, la carte bancaire à puce offre de bonnes conditions de sécurité lorsqu'elle est utilisée pour des paiements de proximité. D'ailleurs, l'Union européenne préconise la généralisation de la carte à puce. En revanche, son utilisation pour des paiements en ligne, dès lors que l'identification du client ne se fait pas par le biais de la puce mais par la simple introduction manuelle de données, donne lieu à des taux de fraude relativement importants et en forte croissance, partout dans le monde.



Certes, des solutions techniques sont d'ores et déjà proposées. La base de données de l'Epsa (« *electronic payment systems observatory* » ou observatoire des systèmes de paiements électroniques), groupe de coordination financé par la Commission européenne avec l'appui du Parlement européen, indique que, en Europe, 150 solutions de paiements sont recensées ou en cours de déploiement sur Internet.

On peut distinguer deux types de dispositifs :

- des dispositifs matériels qui consistent à utiliser la carte à puce dans un environnement sécurisé. Cet environnement matériel se présente sous des aspects divers : téléphone portable, avec ou sans puce spécialisée, ordinateur personnel doté d'un lecteur de cartes, etc. ;
- des dispositifs logiciels. Il s'agit par exemple de fournir au client un logiciel générant, pour chaque achat, un code unique (numéro de carte virtuel) qui permet de valider la transaction et se périmé aussitôt après. Les dispositifs logiciels nécessitent un investissement initial moins important que les dispositifs matériels mais peuvent être de mise en œuvre plus complexe pour l'utilisateur.

Néanmoins, aucune solution ne s'impose comme un standard largement reconnu et adopté. Les systèmes d'identification proposés n'ont pas une vocation universelle : ils ont été conçus pour des segments de marché très précis. Le niveau de cryptage conditionne la sécurité mais renchérit considérablement le coût, ce qui est peu acceptable pour des opérations de petits montants. Un niveau de sécurité important suppose la mise en œuvre de moyens de calculs et d'une organisation hors de portée d'individus ou même de petites entités. En tout état de cause, le cryptage doit être conçu de manière à rester compatible avec l'intérêt public, ce qui signifie en particulier que les pouvoirs publics, après décision judiciaire, pour des raisons de sécurité ou de lutte contre la criminalité, soient toujours en mesure d'accéder au système.

Au total, il est nécessaire de trouver un équilibre entre l'appréciation des performances techniques d'un système, sa commodité d'usage et sa viabilité commerciale. Il s'agit de viser le meilleur niveau de sécurité adapté à la nature des opérations.

La transposition de la directive européenne sur la signature électronique a permis de progresser significativement. Il reste néanmoins à la mettre en œuvre concrètement et notamment à préciser les fonctions et la nature des organismes de certification.

Au demeurant, toute solution, pour être véritablement efficace dans une optique de long terme, devrait s'inscrire dans une perspective internationale : il conviendrait d'élaborer des normes communes assurant l'interopérabilité des systèmes comme c'est déjà le cas, pour partie, pour les cartes bancaires (Visa, Mastercard ou American Express).

Il existe deux vulnérabilités importantes dans les transactions financières en ligne : la première concerne la vérification de l'identité des parties impliquées dans la transaction ; la seconde est liée à l'insuffisante protection de l'ordinateur personnel de l'utilisateur, généralement peu ou pas protégé contre des attaques externes. Paradoxalement, c'est la transmission sur réseau ouvert (Internet) qui, à ce jour, pose le moins de problème avec les techniques de cryptage en vigueur.

Les statuts de la Banque de France ont été récemment complétés par la loi sur la sécurité quotidienne afin de lui confier une responsabilité explicite en matière de sécurité des moyens de paiement. La Banque centrale dispose des moyens d'investigation lui permettant de mener les expertises qu'elle estime nécessaires. En terme de sanctions, elle peut émettre des recommandations quand elle considère que les moyens de paiement émis ne présentent pas de normes de sécurité suffisantes. Si l'émetteur refuse de suivre ces recommandations qui devraient être adaptées à la nature des opérations, elle peut publier au Journal Officiel son avis sur la sécurité de ce moyen de paiement.

En France, les établissements de crédit ont le monopole de la gestion et de l'émission de moyens de paiement. L'objectif est que les établissements fournissant ce type de services se soumettent à des règles prudentielles précises afin de protéger l'utilisateur final. **Le Conseil économique et social estime que ce principe doit être maintenu.**

Au niveau national, la mission sur l'économie numérique a en outre constitué plusieurs groupes de travail dont l'un est chargé des paiements en ligne. Celui-ci a d'ores et déjà publié un rapport dans lequel il souligne la fragilité du monde de l'Internet, dans lequel des fraudes apparaissent quotidiennement et les failles du système se propagent très rapidement. Il est donc nécessaire d'établir des référentiels de sécurité en fonction de la nature des opérations. Il est de plus essentiel de fournir aux utilisateurs une grande visibilité sur ces questions de sécurité.

Des protections doivent être conçues à différents niveaux :

- mécanisme d'identification des parties par utilisation de mots de passe généralement, en attendant d'autres dispositifs plus performants : cartes à mémoire, biométrie...;
- mise en place dans les établissements financiers d'un suivi attentif des modifications décelables dans les changements de comportement des clients ou dans la réalisation de volumes anormaux d'opérations ;
- information et sensibilisation de l'utilisateur, en particulier sur la sécurité des ordinateurs personnels ;
- développement des infrastructures à clefs publiques (mise en place d'autorités d'enregistrement certifiées) pour les personnes physiques et morales ;
- moyens permettant d'assurer la confidentialité des données présentes sur l'ordinateur personnel ;
- moyens de conserver sur cet ordinateur des données fiables.

Les travaux se poursuivent actuellement sur ces différents axes. **Le Conseil économique et social souligne l'importance que revêtent ces travaux pour l'expansion des services financiers en ligne et souhaite qu'une haute priorité leur soit accordée.**

**Il faudra parallèlement mener des discussions au niveau européen** afin de définir des **objectifs communs** en matière de sécurité, chaque pays restant libre du choix des moyens pour les atteindre et une vérification commune étant ensuite effectuée. Au-delà, au sein des banques centrales du G10, un comité réunit des spécialistes des systèmes de paiement pour analyser, entre autres, les problèmes de sécurité liés à l'Internet.

Une large information devra également être assurée sur la nature et le contrôle des mesures de sécurité techniques afin de permettre au consommateur d'utiliser ces nouvelles technologies en toute connaissance de cause (cf. infra).

#### B - LA SÉCURITÉ JURIDIQUE : UNE AMBITION EUROPÉENNE

La sécurité juridique des transactions est tout aussi indispensable que la sécurité technique.

En effet, il existe actuellement plusieurs directives européennes, certaines relativement anciennes, qui s'appliquent partiellement aux transactions réalisées par les nouvelles technologies. Les règles communautaires sont en conséquence dispersées dans ces différentes directives, complétées par un règlement et des recommandations de la Commission européenne...

Ce cadre juridique complexe n'est pas adapté au développement des nouvelles technologies. Il n'est pas très cohérent. Il est surtout difficile à comprendre. Le marché intérieur demeure en conséquence fragmenté alors même que ces technologies devraient contribuer à l'unifier. Ainsi, la règle dite « du pays d'origine » (comme l'explique le rapport joint) revient à pérenniser les différences structurelles entre les pratiques des différents Etats et oblige le consommateur à s'y adapter c'est-à-dire à les apprendre toutes... Le but devrait être de créer un véritable marché intérieur pour les services financiers de détail.

Il est clair que la solution peut être la plus simple serait de rechercher une harmonisation complète des pratiques communautaires. Une telle solution ne peut être mise en œuvre que progressivement. Il faut d'abord se mettre d'accord sur les bonnes pratiques puis les mettre en place. **Le Conseil économique et social souligne que l'objectif doit être clairement affirmé même si des étapes sont nécessaires.**

Des progrès significatifs ont d'ores et déjà été accomplis dans une voie plus modeste mais susceptible éventuellement de permettre une évolution plus rapide. L'Union européenne a déjà adopté plusieurs directives propres à faciliter les opérations électroniques (directive sur la signature électronique, sur le commerce électronique...), d'autres directives sont en cours de discussion, celle sur les ventes de services financiers à distance par exemple. Enfin, certaines directives ont été révisées afin d'intégrer ces nouvelles technologies, celle sur les services d'investissement par exemple.

En outre, la Commission européenne a proposé un plan d'action de cinq ans sur les services financiers qui prévoit d'ici à 2004 d'autres progrès en termes législatifs. Le Conseil de Barcelone a récemment souligné la haute priorité qui devait être accordée à ce plan d'action.

**Le Conseil économique et social souligne l'importance de ces travaux au niveau européen.** Par nature, les opérations en nouvelles technologies sont susceptibles d'être transfrontières et le cadre législatif doit être défini au minimum au niveau européen, avec l'objectif d'obtenir ensuite une négociation internationale plus large. L'expérience française doit être mise à profit pour faire progresser les travaux communautaires et des efforts doivent être faits afin d'assurer une transposition rapide des directives communautaires.

Il est souhaitable que les règles qui seront définies soient **neutres du point de vue technologique** afin de mettre les nouvelles technologies sur un pied d'égalité avec les opérations traditionnelles et d'assurer l'égalité de concurrence entre les opérateurs. **Les règles communautaires devraient se limiter aux principes directeurs essentiels**, le reste relevant de la subsidiarité. Il est cependant fondamental, pour le succès des nouvelles technologies en matière financière, de rendre vraiment simple, efficace et aussi peu coûteux qu'au plan national le système des paiements transfrontières en Europe. L'existence de standards pour l'inter-opérabilité des paiements en Europe, voire au niveau mondial, serait également un facteur de développement essentiel. Ces standards peuvent d'ailleurs être conçus et adoptés par les acteurs de marché eux-mêmes et ne nécessitent pas l'intervention de la Commission européenne qui, au demeurant, ne souhaite pas légiférer en ce domaine. De tels standards pourraient être négociés dans diverses enceintes : Organisation mondiale du commerce (OMC), Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE), Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI)... avec une coordination éventuelle de la Commission européenne.

En ce qui concerne la **protection du consommateur**, il faut en particulier que le cadre législatif communautaire soit d'interprétation claire quant aux conditions de l'information pré-contractuelle, des règles de conclusion des contrats financiers et des procédures de règlements des litiges (droit applicable, tribunaux compétents, procédures alternatives de règlements des litiges...). La Commission européenne procède actuellement à un recensement des pratiques dans les pays de l'Union afin de mettre en évidence les divergences qui existent. La France est l'un des pays dans lesquels le droit est le plus favorable pour les consommateurs. Il ne faudrait pas que les autres pays en tirent un avantage compétitif indu.

Il convient de plus de ne pas oublier la **nécessité de prévoir une protection des données individuelles** d'un niveau équivalent à celle prévue pour les données non électroniques. En France, la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) bénéficie de pouvoirs accrus de contrôle et de sanction en matière de traitements informatisés de données à caractère personnel. Il conviendra toutefois de donner à cette autorité administrative indépendante les moyens de les mettre effectivement en œuvre, ainsi que le Conseil économique et social l'a déjà souligné dans l'avis voté en avril 2002 sur « Santé et nouvelles technologies de l'information » sur le rapport de

Mme Jeannette Gros. Au niveau communautaire, une protection d'un niveau équivalent doit être recherchée.

La protection des clients est de nature sensiblement différente selon que les transactions sont réalisées avec les entreprises ou avec les particuliers :

- les négociations entre professionnels obéissent à une logique de contrat ; il n'en reste pas moins que des cadres de référence sont utiles et sont même parfois réclamés par les entreprises elles-mêmes (par exemple e-incoterm ou e-ruu : règles et usances uniformes). Ces règles s'inspirent le plus souvent des principes directeurs négociés pour les entreprises multinationales à l'OCDE ;
- les consommateurs en revanche doivent pouvoir consulter rapidement et facilement les obligations générales ou sectorielles qui découlent par exemple de la législation du pays d'origine. En particulier, ils doivent savoir, sur la base des textes actuels, qu'ils peuvent invoquer la loi du consommateur de leur propre pays si celle-ci est plus protectrice que celle du pays d'origine. Ils doivent, en cas de difficulté, être aidés pour les recours : accès à la justice ou à des procédures de règlement extra-judiciaire des litiges (projet « eurodir » soutenu par la Commission européenne pour les opérations entre consommateurs et entreprises).

Sécuriser matériellement et juridiquement les opérations financières réalisées par les nouvelles technologies est essentiel. Mais il est également fondamental d'assurer l'information de tous les intervenants sur les conditions de réalisation de ces opérations. Les entreprises ont besoin de connaître rapidement et facilement les contraintes et les opportunités de ces nouveaux modes de relation avec leurs clients et leurs fournisseurs. Ainsi, la législation applicable, les procédures de règlements des litiges, les obligations d'information contractuelles ou pré-contractuelles, les délais réglementaires... doivent pouvoir être aisément accessibles par consultation de bases de données par exemple.

Pour les particuliers, cette obligation de transparence est encore accrue par le fait que ceux-ci ne disposent pas nécessairement des compétences requises pour chercher la bonne information. La sécurité ne pourra donc être réelle que si les conditions de sa mise en œuvre sont clairement connues. Cela peut impliquer l'obligation, par exemple, de donner accès à l'écran à des informations sur la sécurité.

**Le Conseil économique et social déplore le maquis actuel de la réglementation communautaire, résultant de l'adoption de solutions de compromis, ainsi qu'il ressort du rapport joint. A défaut d'une harmonisation complète, il exprime le souhait que, progressivement, une profonde clarification et une simplification de l'ensemble des directives concernant les nouvelles technologies soient opérées, levant ainsi toute ambiguïté, en particulier pour ce qui concerne la règle du pays d'origine, et facilitant de ce fait l'accès aux nouvelles technologies, de la part des particuliers et des petites et moyennes entreprises notamment.**

**Le Conseil économique et social propose en outre la création, dans l'immédiat, d'un système européen de veille et de la possibilité de recourir à**

**des procédures de médiation afin d'éviter la lourdeur, la durée et le coût des recours judiciaires et de favoriser la confiance nécessaire au développement des transactions électroniques.** La Commission européenne a elle-même lancé un certain nombre d'initiatives, notamment le réseau EEJ-NET (réseau européen extra-judiciaire) qui relie des systèmes alternatifs nationaux de résolution des litiges appliquant des principes fondamentaux qui garantissent leur équité et leur efficacité (principes énumérés dans la recommandation de la Commission 98/257/CE).

La coopération internationale devra également être renforcée afin de permettre le contrôle d'opérations financières rendues plus rapides et plus aisées. Il en est ainsi notamment pour les opérations de blanchiment de capitaux. Situées au cœur des marchés financiers internationaux, les banques et les compagnies d'assurance sont directement concernées par ce blanchiment et il conviendrait de préciser nettement les règles qu'elles sont dans l'obligation d'appliquer afin de n'encourir aucun reproche de complicité. De telles règles devraient bien évidemment être définies au niveau international.

## **II - OPTIMISER LES STRATÉGIES DES BANQUES ET DES ASSURANCES ET GÉRER LES RISQUES**

### **A - UNE STRATÉGIE GLOBALE CRUCIALE MAIS DIFFICILE À DÉFINIR**

Définir une stratégie est toujours une démarche cruciale et difficile. C'est plus particulièrement le cas lorsque des évolutions sont susceptibles de bouleverser, à un terme incertain, le fonctionnement et l'organisation de l'institution. Or, les applications des nouvelles technologies, même si elles se développent moins rapidement qu'on a pu le penser initialement, offrent des perspectives prometteuses à l'horizon de quelques années. Cette évolution pourrait être plus rapide et entraîner des conséquences plus importantes que les mutations précédentes auxquelles les banques et les assurances ont déjà été confrontées depuis plusieurs décennies.

Il s'agit, pour chaque établissement, de tirer le meilleur parti des nouvelles technologies, source de développement de nouveaux types de services, d'amélioration de leur qualité et de la productivité donc de réduction des coûts tout en préservant un élément clef des services financiers : la confiance, basée sur un minimum de proximité.

Il faut donc parvenir à combiner le meilleur de la technologie avec le maintien du contact humain pour offrir des fonctions de conseil de plus en plus personnalisées. Actuellement, les grandes institutions financières ont presque toutes choisi une stratégie « multi-canaux » associant technologies nouvelles et implantations physiques. Les nouvelles banques, initialement sans points de contact, les créent.

Ces nouvelles technologies exigent toutefois des investissements très lourds. Il est difficile à un établissement de renoncer à les adopter car elles conditionnent sa performance ultérieure. En même temps, une erreur stratégique peut être lourde de conséquence en raison des sommes en cause.

Une fois l'investissement réalisé, il s'agit de mettre en place une stratégie de réorganisation du fonctionnement de l'institution, de développement et d'adaptation des compétences, de management, de circulation de l'information interne, de recrutement... L'ensemble des métiers est peu ou prou concerné par la révolution technologique et les adaptations structurelles sont donc de grande ampleur, en particulier en ce qui concerne les ressources humaines (cf. infra III).

En clair, il apparaît souhaitable que :

- les grands établissements de crédit et les entreprises d'investissement poursuivent une politique volontariste d'investissement technologique, garant de la qualité des services rendus et de leur positionnement futur ;
- ils prennent en compte la nécessité durable de maintenir un contact direct et personnel avec leurs clients, adapté aux offres de services.

De ce point de vue, l'approche « multi-canaux » apparaît la plus appropriée.

#### B - DES RISQUES ACCRUS NÉCESSITANT DES CONTRÔLES RIGOUREUX

Les risques classiques ne changent pas de nature mais sont amplifiés par les nouvelles technologies. Le risque stratégique déjà évoqué ci-dessus est particulièrement significatif, mais les risques opérationnels, les risques d'altération d'image et les risques juridiques ne doivent pas non plus être négligés. En effet, la confiance peut être altérée par des incidents relativement mineurs dont la probabilité est forte en raison de la rapidité et de la multiplicité des transactions.

Il convient de souligner particulièrement le risque opérationnel, dont les événements du 11 septembre 2001 aux Etats-Unis ont montré la réalité. La banque électronique, dès lors qu'elle prend une certaine importance, interdit quasiment l'interruption des services. L'outil informatique devient dès lors indispensable tant en interne que pour les opérations avec les clients. La continuité du service est un impératif.

La supervision nationale devient inefficace dans un contexte de transactions par nature transfrontière. Une coopération européenne voire internationale s'impose donc de plus en plus. Le Comité de Bâle sur la supervision bancaire a d'ores et déjà créé un groupe de travail sur la banque électronique visant à préciser l'accès à la profession et les modes de surveillance qui y sont associés. Il faut en effet s'assurer que tous les établissements offrant des services financiers, classiques ou en ligne, opèrent dans des conditions d'égale concurrence et de sécurité. Ils doivent être soumis aux mêmes contraintes légales et réglementaires, qu'ils aient ou non en France le statut d'établissement de crédit. En effet, le consommateur doit savoir, pour éviter toute confusion, que les produits financiers qu'il souscrit, quel que soit le canal utilisé, sont proposés par des organismes habilités, contrôlés et rattachés à un système de garantie des dépôts.

Il faut également s'assurer, au plan international, qu'aucune faille réglementaire n'existe qui permettrait à des établissements non contrôlés d'opérer à partir d'un pays tiers au mépris des règles admises ailleurs.

Enfin, il est souhaitable de recommander un renforcement des procédures de contrôle interne et des audits des différentes procédures qui font l'objet de sous-traitance.

### **III - ADAPTER RÉSOLUMENT LA POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES**

Le présent avis n'a pas pour objet de traiter de la politique des ressources humaines dans le secteur financier en général mais seulement d'analyser l'impact que les nouvelles technologies peuvent avoir sur cette politique et les implications, en matière de formation notamment.

L'introduction des nouvelles technologies intervient dans un contexte spécifique au secteur financier, marqué par des recrutements très importants opérés dans les années 60 et au début des années 70.

Les banques vont être confrontées dans les prochaines années à :

- des départs en retraite nombreux ;
- des mouvements d'adaptation aux évolutions technologiques liées aux nouveaux canaux de distribution.

Il sera donc indispensable pour les banques comme pour les assurances :

- d'anticiper, de gérer et de prévenir les déséquilibres démographiques des prochaines années pour préparer la relève et assurer la transmission des savoirs et des cultures d'entreprise ;
- de favoriser et de réussir l'intégration des nouveaux embauchés.

Les partenaires sociaux devront réfléchir à des modes d'organisation différents mettant en valeur les capacités professionnelles des agents disposant d'une grande expérience, ce qui peut recouvrir la définition de nouveaux postes de travail. Il s'agit tout autant de maintenir la motivation de ces personnes que d'assurer les transferts des valeurs et des traditions de l'entreprise.

Cette voie nécessitera un large dialogue de tous les partenaires sociaux et un travail de réflexion et de préparation tant des salariés que des entreprises de la branche qui devront dans certains cas repenser leur organisation.

#### **A - MOBILISER LA FORMATION AFIN D'EN FAIRE UN OUTIL D'ADAPTATION PERMANENT**

L'importance des mouvements de personnels, renforcée par la nécessaire adaptation aux évolutions évoquées ci-dessus va demander **un effort considérable de formation et une refonte de ses contenus et de ses méthodes.**

Il conviendra bien sûr de ne pas relâcher l'effort en matière de formation technique : formation sur des produits de plus en plus complexes, en nombre toujours plus élevé, mise en œuvre de pôles d'expertise dans les différents métiers, en raison du niveau de technicité atteint par de nombreux clients.

Il conviendra de faire évoluer la formation commerciale en fonction des types de clientèle.



Cette formation devra de plus en plus prendre en compte la reconversion des guichetiers traditionnels vers une activité plus commerciale, du fait de l'automatisation de nombreuses tâches.

Pour la vente par téléphone, la formation devra également intégrer de plus en plus l'utilisation des outils d'aide à la vente mais aussi mettre l'accent sur la relation comportementale avec le client.

Il va de soi qu'au-delà de ces actions, il est essentiel que des formations plus générales, visant à permettre à chaque personne, sans que l'âge constitue un obstacle, de mieux s'insérer dans l'entreprise, soient mises en oeuvre. Elles devraient s'inscrire dans un cadre pluriannuel, discuté lors de négociations avec les partenaires sociaux sur les plans de formation, et faire l'objet d'une élaboration conjointe entre le salarié et sa hiérarchie afin de définir un parcours cohérent pouvant faciliter une mobilité éventuelle.

**Il faudra enfin innover en matière pédagogique.** Le changement de profils des salariés des banques (évolution de la pyramide des âges, plus haut niveau de formation initiale...), les évolutions de comportements attendues (autonomie, souplesse...), les transformations d'organisation... supposent de repenser non seulement les contenus de la formation mais aussi les méthodes. Il conviendra donc d'utiliser de façon systématique les outils et méthodes modernes d'enseignement (formation à distance, simulations, conception de CD Rom, etc.).

Un accent particulier doit être porté aux techniques de management. Le fonctionnement en réseau doit progressivement se substituer aux organisations pyramidales. En conséquence, des outils adéquats doivent être fournis aux cadres en place.

#### B - PLANIFIER LES RECRUTEMENTS

La politique de recrutement devrait se poursuivre pour se préparer à faire face aux départs massifs qui vont commencer d'ici deux à trois ans. Il s'en suivra une modification de la pyramide des âges. Dans la mesure du possible, la politique d'embauche ne devrait cependant pas être simplement centrée sur les jeunes mais elle devrait tendre à rééquilibrer cette pyramide en faisant appel à des personnes d'âge intermédiaire bénéficiant d'une expérience professionnelle reconnue.

La politique de recrutement à un niveau plus élevé de qualification, pratiquée depuis une dizaine d'années et consécutive à la formation des nouvelles générations, devra être poursuivie. Elle est rendue nécessaire par la sophistication des produits et des outils ainsi que par l'évolution constante du niveau de formation des clients. Pour autant, qualification ne peut être exclusivement assimilée à diplôme : la dimension comportementale, la capacité, quelle que soit la formation initiale, à progresser, devraient également être prises en considération.

Enfin, il faudra tout faire pour tirer parti de l'expérience des plus anciens dans les dernières années de leur carrière et ne considérer en aucun cas que leur capacité d'adaptation aux nouvelles technologies serait limitée.

Dans ces conditions, **le Conseil économique et social considère qu'il serait utile**, ce que d'ailleurs de nombreux établissements ont engagé, de :

- **favoriser la prise de conscience** et réfléchir, métier par métier aux vraies menaces et vraies opportunités liées à l'ancienneté, aux « bonnes » durées de séjour dans le même poste... ;
- **renforcer et actualiser les compétences** en personnalisant les contenus de formation et en inventant de nouvelles méthodes pédagogiques ; les nouvelles technologies accélèrent l'obsolescence des connaissances et exigent donc une actualisation de plus en plus fréquente des compétences. De telles actions pourraient au demeurant prendre en compte les inquiétudes diffuses ressenties par certains salariés dans un environnement professionnel devenu de plus en plus exigeant et y remédier ;
- **réfléchir sur les facteurs de motivation et sur les modalités de gestion de carrières plus longues** et plus diversifiées.

#### C - POURSUIVRE L'ADAPTATION DE L'ORGANISATION ET DES MODES DE FONCTIONNEMENT

Malgré les efforts réalisés depuis une dizaine d'années, l'organisation des banques demeure marquée par une culture de procédures administratives et une organisation hiérarchique classique. Or les marchés bancaires actuels privilégient les organisations orientées vers le sur-mesure, la réactivité, la souplesse et le travail en réseau. **Il convient donc de poursuivre la mise en place d'une culture plus orientée vers un management d'animation et d'impulsion, le travail en commun et l'écoute. Les capacités d'initiative deviennent essentielles** : en effet, les opérations simples ont toutes été automatisées de sorte que les rapports avec les clients revêtent désormais une dimension plus complexe, faisant appel à la fois à de plus grandes compétences techniques et à un comportement commercial.

La mise en place d'un fonctionnement responsabilisant passe par des systèmes de délégation et de décentralisation accrues, accompagnés de formation rendant chacun capable d'exercer les responsabilités ainsi confiées et d'apporter sa contribution aux évolutions de l'organisation. Cette délégation sous-tend une reconnaissance salariale des qualifications. Ceci suppose de revoir l'organisation qui devra mettre davantage l'accent sur la prise de décision alors qu'elle était souvent centrée plutôt sur le respect de procédures détaillées mais aussi sur des systèmes de pilotage, de suivi et de contrôle ainsi que sur une évolution du rôle des cadres.

Les nouvelles technologies ont aussi pour conséquence de favoriser la communication interne en multipliant les liens électroniques et en accélérant la diffusion des informations. En conséquence, la mission du cadre se modifie.

La place du management est tout à fait essentielle et l'accompagnement de son évolution doit être une priorité pour les dirigeants des banques et des assurances.

## D - OPTIMISER L'USAGE DE LA TECHNOLOGIE

La technologie se diffuse dans toutes les activités bancaires et d'assurances et va encore accroître sa place ; elle devient un facteur capital de changement. Au-delà des investissements qu'elle requiert et de la qualité de son intégration au sein des systèmes de production, vente et gestion des établissements, elle constituera un facteur clef de succès à condition que les femmes et les hommes disposent des compétences voulues.

A cet égard, **le Conseil économique et social formule plusieurs préconisations :**

- **il faut achever de généraliser l'appropriation par tous de l'outil informatique.** Les banques et les assurances doivent faire en sorte que tous leurs salariés soient parfaitement à l'aise dans l'utilisation des nouveaux outils à leur disposition, ce qui signifie :
  - une complète maîtrise du micro-ordinateur c'est-à-dire en particulier savoir utiliser et naviguer sans difficultés sur les réseaux (Internet, Intranet, Extranet, etc.) ;
  - être capable de se servir de l'ensemble des outils d'aide à la décision qui sont progressivement mis à la disposition des salariés pour pouvoir faire face à la complexité croissante de l'offre et de la production bancaire ;
  - passer progressivement de l'exécution de tâches de production à la gestion des exceptions, des corrections d'erreurs et des tâches de contrôle.
- **les nouvelles technologies transforment la façon d'exercer les métiers actuels de la banque et de l'assurance mais ceux-ci vont, pour la plupart, subsister longtemps.** Dans certains cas, cependant, elles vont susciter l'émergence de nouvelles formes de métiers :
  - certaines se développent déjà : banque par téléphone, maintenance de l'information sur les systèmes de type Internet, expertise centralisée sur les produits (juristes, fiscalistes, actuaires...) ... ;
  - d'autres apparaissent : métiers liés au porte-monnaie électronique, au développement du commerce électronique, assistance en ligne à la formation, conseils spécifiques aux chargés de clientèle...

## ANNEXE A L'AVIS

### SCRUTIN

#### Scrutin sur l'ensemble du projet d'avis

*Nombre de votants* ..... 171

*Ont voté pour* ..... 162

*Se sont abstenus* ..... 9

#### Le Conseil économique et social a adopté.

#### Ont voté pour : 162

*Groupe de l'agriculture* - MM. Baligand, Bastian, de Beaumesnil, de Benoist, Carron, Cazaubon, Chardon, Ducroquet, Ferré, Giroud, Guyau, Le Fur, Lemétayer, Mme Méhaignerie, MM. Patria, Pinta, Rousseau, Salmon, Sander, Szydłowski, Thévenot, Vasseur.

*Groupe de l'artisanat* - Mme Bourdeaux, MM. Delmas, Gilles, Kneuss, Lardin, Perrin, Teilleux.

*Groupe des associations* - MM. Bastide, Coursin, Gevrey, Mme Mitrani.

*Groupe de la CFDT* - Mmes Azéma, Battut, MM. Boulier, Bury, Denizard, Mme Lasnier, M. Lorthiois, Mme Lugnier, MM. Mennecier, Moussy, Mmes Paulet, Pichenot, MM. Quintreau, Toulisse, Vandeweeghe.

*Groupe de la CFE-CGC* - MM. Bonissol, Chaffin, Fournier, t'Kint de Roodenbeke, Sappa, Mme Viguier, M. Walter.

*Groupe de la CFTC* - MM. Deleu, Naulin, Michel Picard, Mmes Prud'homme, Simon, M. Vivier.

*Groupe de la CGT* - M. Alezard, Mmes Bressol, Crosemarie, MM. Decaillon, Decisier, Demons, Forette, Mmes Geng, Hacquemand, MM. Larose, Le Duigou, Manjon, Masson, Rozet.

*Groupe de la CGT-FO* - MM. Bailleul, Bellot, Mme Biaggi, MM. Bouchet, Caillat, Gamblin, Mme Hofman, M. Mayer, Mme Monrique, MM. Pinaud, Reynaud.

*Groupe de la coopération* - Mme Attar, MM. Jean Gautier, Grave, Marquet, Jacques Picard, Segouin, Verdier.

*Groupe des entreprises privées* - MM. Bernard Boisson, Cerruti, Michel Franck, Freidel, Pierre Gauthier, Ghigonis, Gorse, Joly, Kessler, Lebrun, Leenhardt, Marcon, Noury, Pellat-Finet, Pinet, Roubaud, Pierre Simon, Didier Simond, Talmier, Tardy, Trépant, Veysset.

*Groupe des entreprises publiques* - MM. Ailleret, Brunel, Chauvineau, Gadonneix, Martinand, Vial.

*Groupe des Français établis hors de France, de l'épargne et du logement* - MM. Cariot, Dehaine, Gérard, Mme Rastoll.

*Groupe de la mutualité* - MM. Caniard, Chauvet, Davant.

*Groupe de l'outre-mer* - M. Frébault.

*Groupe des personnalités qualifiées* - M. Bichat, Mmes Braun-Hemmet, Brunet-Léchenault, MM. Cannac, Debout, Dechartre, Duharcourt, Mme Elgey, M. Gentilini, Mmes Guilhem, Le Galiot-Barrey, MM. Maffioli, Pasty, Piazza-Alessandrini, Pompidou, Didier Robert, Roussin, Schapira, Souchon, Steg.

*Groupe des professions libérales* - MM. Guy Robert, Salustro.

*Groupe de l'UNAF* - MM. Billet, Bouis, Brin, Edouard, Fresse, Guimet, Mmes Lebatard, Petit.

*Groupe de l'UNSA* - MM. Barbarant, Mairé, Masanet.

**Se sont abstenus : 9**

*Groupe des personnalités qualifiées* - MM. Bennahmias, Bonnet, Fiterman, Jeantet, Mme Lindeperg, MM. Motroni, Navarro, Mme Steinberg, M. Teulade.

## DÉCLARATIONS DES GROUPES

### Groupe de l'agriculture

L'utilisation des nouveaux moyens de communication est un fait de société et l'éclatement de la bulle de la « nouvelle économie » n'est en regard qu'un épiphénomène. Ces nouveaux canaux, bien maîtrisés, sont porteurs de grandes espérances de développement pour tous.

La banque, les assureurs et les institutions financières jouent et joueront un rôle important dans cette évolution. En particulier, ils doivent promouvoir ces moyens modernes de communication et les faire partager au plus grand nombre.

Ces évolutions les amènent à faire mouvement, à investir dans la technologie pour la distribution « multicanal » et à investir dans les hommes pour organiser la relation avec les clients et augmenter leur capacité de conseil.

En effet, l'introduction des nouvelles technologies intervient dans un contexte où la plupart des établissements financiers vont être confrontés d'ici 5 à 6 ans à des évolutions sans précédent dans la composition de leurs effectifs. On ne peut que souscrire pleinement à l'exigence formulée dans l'avis d'une politique des ressources humaines active :

- anticiper par une politique de gestion prévisionnelle des ressources et des besoins : identifier les besoins de compétences afin de recruter les profils adaptés, de reconnaître les potentiels et préparer les ajustements des organisations ;
- former, en adaptant les processus de détection des besoins et en utilisant les outils et méthodes modernes d'enseignement.

Un cadre réglementaire est nécessaire pour garantir la pérennité des investissements dans le domaine des nouvelles technologies. En particulier, si les nouvelles technologies de l'information peuvent contribuer au développement des prestations de services financiers transfrontières et à la réalisation du marché financier européen, encore faut-il que le cadre juridique et réglementaire soit adapté. Une harmonisation pleine et entière des dispositions communautaires doit, comme l'indique l'avis, prévaloir, tant du point de vue de la protection du consommateur que de celui de la concurrence entre les acteurs.

L'harmonisation des paiements électroniques est particulièrement nécessaire. La diversité actuelle des moyens de paiement n'est pas de nature à rassurer le consommateur ni à pérenniser les investissements. Il appartient aux pouvoirs publics de réglementer pour favoriser le développement du commerce électronique. Des initiatives récentes, comme la définition d'un référentiel de sécurité pour chaque catégorie de moyen de paiement, comme la création d'un label de sécurité visible par l'utilisateur, nous paraissent aller dans la bonne voie.

### **Groupe de l'artisanat**

L'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur les services financiers en France est encore peu perceptible du fait du retard conséquent de notre pays en matière d'équipement.

Compte tenu des révolutions qu'elles vont engendrer au niveau interne pour le personnel, et externe pour leurs clients, le groupe de l'artisanat apprécie que le Conseil économique et social se soit positionné sur ce sujet.

Pour le secteur particulier de l'artisanat, ce sont bien sûr des considérations d'ordre matériel, juridique et financier qui préoccupent les entreprises et auxquelles l'avis apporte un certain nombre de réponses plus ou moins précises.

Au niveau technique, même si la France offre une certaine sécurité avec son système de cartes à puce, les artisans commerçants ne sont malheureusement pas à l'abri des fraudeurs encore nombreux et en plus se trouvent pénalisés par rapport à d'autres clients du fait du coût élevé de ce service pour les petits montants.

Sur le plan juridique, en attente d'une harmonisation européenne qu'il juge indispensable aujourd'hui, le groupe de l'artisanat partage les propositions de l'avis de procéder par étapes.

Au-delà d'un accord immédiat sur les bonnes pratiques et de l'avancement nécessaire des travaux en cours en matière de sécurité, il plaide pour un système de paiement simple et peu coûteux et surtout pour une obligation de transparence des informations avant toute transaction.

En raison de l'ouverture sur le monde rendue possible par le réseau internet, il paraît prudent de s'assurer d'une définition de standards en matière d'interopérabilité au niveau international mais surtout de préconiser un effort important de conceptualisation pour rendre les règles des contrats financiers plus claires et compréhensibles, sans oublier d'en faciliter leur accessibilité.

Face à la multitude et la complexité des produits financiers, le groupe de l'artisanat apprécie la recherche d'optimisation de ces services au travers d'une conception ouverte de la formation vers plus d'expertise et de conseil technique pour aider les chefs d'entreprises dans le maquis des réglementations et la multiplicité des offres de moyens de paiement.

Pour autant l'ensemble de ces recommandations n'a de sens que si l'outil informatique en France est généralisé au niveau des ménages et des entreprises et surtout si l'information est rendue accessible à tous sur tous ces moyens modernes de paiement que sont le portefeuille électronique, le commerce en ligne ... Cela implique que soient menés au plus vite une campagne de sensibilisation nationale et surtout un renforcement des procédures de contrôle aux niveaux interne, de la sous-traitance et au plan international pour éviter les dérives de détournement des règles.

Le groupe de l'artisanat a voté favorablement cet avis.

### **Groupe de la CFDT**

L'avis constitue un travail de plus dans la liste déjà longue de tous ceux qui ont été réalisés sur le même sujet, en particulier dans le cadre du Conseil national du crédit et du titre.

Le groupe de la CFDT estime que, malgré son intitulé, ce texte est trop centré sur le secteur bancaire. Il ne traite pratiquement pas des modifications de l'organisation du travail consécutives à l'introduction des NTIC et il reste timide en ce qui concerne les modifications en cours ou à venir, qu'il s'agisse notamment du développement programmé du porte-monnaie électronique, des échanges de données informatisées ou encore des plate-formes électroniques...

Cependant, le groupe de la CFDT considère - comme le suggère l'avis - que la stratégie privilégiée d'utilisation de l'ensemble des canaux de distribution - dont les NTIC - est la bonne, car elle implique dans la relation commerciale une relation personnalisée de proximité.

Enfin, dans cette période de mutations continues au sein des entreprises, l'avis pointe - à juste titre - l'importance des questions de formation. Celles-ci doivent, en effet, faire l'objet en permanence de négociations directes entre organisations syndicales d'employeurs et organisations syndicales de salariés.

En conséquence, le groupe de la CFDT a voté l'avis.

### **Groupe de la CFE-CGC**

Les nouvelles technologies jouent un rôle à la fois dans l'élaboration des produits bancaires et dans leur distribution.

La mise en oeuvre de nouveaux outils est susceptible d'améliorer la productivité du secteur. C'est le cas par exemple des logiciels qui permettent une meilleure connaissance des attentes des clients.

Elles ont également un rôle important dans la distribution, puisque la progression des innovations technologiques renforce le besoin pour les clients d'un conseil en direct, d'un contact humain suscitant la confiance.

C'est pourquoi, le groupe de la CFE-CGC considère que les nouvelles technologies ne doivent en aucun cas se substituer aux agences : celles-ci doivent rester au cœur du dispositif bancaire.

Il faut également prendre garde à ne pas externaliser la relation des clients avec leur banque, comme semblent le vouloir certains établissements financiers qui développent une banque virtuelle.

Les partenaires sociaux ont un rôle primordial à jouer à la fois dans l'élaboration, la mise en application et le suivi de l'adaptation des compétences qui s'imposent aujourd'hui.

De nombreux salariés sont inquiets quant aux évolutions qu'ils pressentent pour leur emploi, tant sous l'angle quantitatif que qualitatif.

Pour la CFE-CGC, la solution passe par une formation continue et personnalisée. Il est donc, à cet égard, urgent d'augmenter les dépenses de formation.



Le groupe de la CFE-CGC approuve le rapporteur quand il demande la poursuite de la mise en place d'une culture plus orientée vers un management d'animation et d'impulsion.

La CFE-CGC propose de développer le tutorat afin de réussir à intégrer la modification de la pyramide des âges.

Les salariés qui ont déjà une expérience significative dans l'entreprise pourraient, par ce biais, contribuer à transmettre le sens du métier et la culture de l'entreprise.

Enfin, la gestion des retraites est également au centre de nos préoccupations. La génération du baby-boom ne va pas tarder à quitter le marché du travail. Leur départ nous prive également de leurs compétences. Les banques doivent prendre en compte cet aspect dans leur politique de gestion des ressources humaines.

L'avis a le mérite de demander aux banques d'anticiper les changements, afin que l'adaptation se fasse le mieux possible à la fois pour les clients et pour les salariés des banques.

Le groupe de la CFE-CGC a voté l'avis.

### **Groupe de la CFTC**

Le groupe de la CFTC reconnaît, pour la France, la nécessité de disposer d'un vaste réseau Internet à haut débit, comme c'est déjà le cas pour les pays nordiques. Toutefois, il est fermement attaché à ce que la relation personnelle demeure privilégiée. En effet, il émet des réserves quant au risque d'un développement excessif de ces nouvelles technologies.

Une telle politique poussée à l'extrême aboutirait à :

- remplacer des agences par des points bancaires entièrement automatisés ;
- abandonner, certes progressivement, mais réellement le contact humain, source de confiance, avec le client ;
- faire apprendre presque de force l'usage de ces nouvelles technologies pour avoir accès aux opérations bancaires classiques (paiements, crédit, gestion des comptes) ;
- creuser un fossé entre les diverses générations. Ainsi, seules les jeunes qui maîtriseraient ces technologies pourraient bénéficier d'un service de qualité répondant à leurs attentes. Un tel résultat n'est ni souhaitable ni souhaité. Les missions des agences évolueront mais comme le souligne le projet d'avis, il n'apparaît pas envisagé en France de réduire le nombre des agences ou points de vente, ce qui paraît sage et réaliste et indispensable à un bon aménagement du territoire.

Le groupe de la CFTC approuve la proposition d'adopter un standard largement reconnu de tous, s'inscrivant dans une perspective internationale tout en nécessitant un coût acceptable, notamment pour les opérations de petit montant qui doivent rester possibles. Il est essentiel que la sécurité des moyens de paiement soit assurée par une institution telle que la Banque de France.

Toutefois, la CFTC pense que les sanctions, qui aujourd'hui reposent sur la seule possibilité d'émettre des recommandations en cas d'adoption de normes de sécurité insuffisantes, devraient être plus coercitives.

Enfin, notre groupe est extrêmement attaché à ce que l'adaptation de la politique des ressources humaines à ces nouvelles technologies permette à l'ensemble du personnel de bénéficier d'un travail motivant tout au long de sa carrière, même pour ceux pudiquement nommé les « *seniors* ».

Il considère donc qu'il faut réaliser un équilibre entre les nécessaires recrutements pour assurer une pyramide des âges équilibrée, du fait des nombreux départs en retraite et pour permettre l'adaptation des personnels aux évolutions technologiques, et la mise en place de nouvelles organisations du travail et le développement de formations personnalisées pour renforcer et actualiser les compétences du personnel et permettre l'appropriation de l'outil informatique par tous.

En effet, le problème du financement des retraites se posant avec prégnance, notre groupe ne pourrait admettre que le vieillissement des salariés des entreprises soit géré par des départs anticipés.

Le groupe de la CFTC a voté l'avis.

### **Groupe de la CGT**

Il y a quelques années, certains prévoyaient la disparition plus ou moins rapide du secteur bancaire et financier traditionnel, avec des milliers de licenciements au profit du tout internet et de la monnaie électronique. Nous pouvons constater aujourd'hui que tous les grands établissements français ont fait le choix d'une approche « *multicanaux* ».

La section des finances du Conseil économique et social s'est efforcée de mesurer l'impact réel des NTIC sur les services financiers pour préconiser des actions de nature à favoriser l'appropriation par les citoyens et les personnels du secteur concerné ainsi que l'extension de l'usage de ces nouvelles technologies.

Si celles-ci ont d'ores et déjà modifié les relations avec la clientèle, l'organisation des différentes activités, les modes de distribution et de traitement, l'emploi, les compétences et les conditions de travail des personnels, leur développement implique un encadrement juridique au niveau national et communautaire ainsi qu'une sécurité matérielle des transactions. Comme l'ont montré des fraudes récentes, le risque pour le consommateur est élevé. Les outils doivent donc être sécurisés. La maîtrise de ces technologies apparaît bien aujourd'hui essentielle et créatrice d'emplois. Concernant la sécurité juridique, le problème de la loi applicable et la preuve électronique sont des questions difficiles. Les droits des consommateurs doivent être garantis partout en Europe. Le dispositif doit donc être contraignant. Mais les consommateurs ne peuvent être otages d'une prétendue compétitivité.

La CGT souhaite attirer plus particulièrement l'attention sur l'importance de l'approche « *multicanaux* » car, dans les relations financières, la présence, le contact humain, le conseil personnalisé demeurent essentiels.

Le développement de la banque électronique a bien provoqué une certaine euphorie, tout comme le taux d'équipement des ménages contribuera à modifier les relations avec le secteur bancaire, mais le réseau d'agences ou de points de vente demeure un atout essentiel. Les compétences des personnels doivent être considérées comme une richesse et non comme un coût. De même, si l'introduction des NTIC représente un investissement important, il est indéniable qu'elle contribue à la réduction des coûts des services bancaires, en particulier des traitements de masse, et devrait avoir un effet positif pour le client en termes de tarification. Il paraît donc nécessaire de remettre à plat les questions de tarification pour sortir de l'opacité actuelle.

Dans l'avis, il est précisé qu'« *au stade actuel et pour les 3 à 5 ans à venir, il n'apparaît pas envisagé, en France, de réduire le nombre total des agences ou points de vente, stable depuis plusieurs années* ». En revanche, la question posée est bien celle de l'évolution des missions.

Dans le cadre de modification profonde de l'organisation du travail dans le réseau, la formation des personnels apparaît décisive, formation utilitaire aux produits mais aussi et surtout formation plus générale permettant une mobilité professionnelle.

Le texte reconnaît également l'intérêt de capacités d'initiative à encourager, de délégation de responsabilité, du fonctionnement en réseau et la nécessité d'une reconnaissance salariale des qualifications. La négociation est nécessaire entre partenaires sociaux sur ces sujets. En effet, l'inquiétude est grande parmi les personnels du secteur financier qui ont connu à la fois une baisse des effectifs et des recrutements de personnels qualifiés, une modification profonde de l'organisation et des modes de travail et qui vivent au quotidien une transformation de leur identité professionnelle.

La CGT votera le projet d'avis.

### **Groupe de la CGT-FO**

Après avoir remercié le rapporteur pour la qualité de son travail et son sens du consensus, le groupe Force ouvrière estime que les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont, certes modifié la nature des services financiers, mais que l'Internet n'a pas produit l'accélération attendue ni la disparition des agences bancaires. Le sens de l'histoire est bien celui du développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, mais le rythme annoncé n'est pas celui qui est observé. De la même manière, le rapport montre bien que dans les banques et les assurances, le contact humain est essentiel et qu'il ne saurait disparaître au profit d'une relation entièrement automatisée. En d'autres termes, la clientèle aime les réseaux traditionnels.

Il faut trouver un consensus sur le fait de garder un effectif minimum par point de vente, de manière à ce qu'aucun guichetier ou commercial ne se retrouve physiquement seul, comme à s'accorder sur la généralisation de la vidéosurveillance. Dans cette optique, le groupe FO rappelle que si les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont un facteur essentiel du développement, il ne peut se faire sans un dialogue social de qualité, sans

concertation avancée avec les partenaires sociaux, notamment sur l'évolution des métiers et la modification des missions et de l'organisation des agences.

Au sujet de la sécurisation des nouvelles technologies, tant financière que juridique, le groupe FO insiste pour que la diversité et la complexité des directives européennes soient clarifiées. Si l'on peut comprendre que le rapport indique que l'on ne vise pas la sécurité absolue mais son adaptation à la nature des opérations, il conviendrait de bien préciser, à chaque fois que de besoin, dans quel cadre on évolue. Sur le sujet de la protection du consommateur, le groupe FO tient à une extension des règles et obligations françaises au niveau du droit européen, comme à celles régissant la CNIL - Commission nationale de l'informatique et des libertés - et non à une régression du droit français. C'est pourquoi, il est important que la supervision bancaire permette aussi le respect du consommateur. Les nouvelles technologies financières ont aussi rendu plus aisées les opérations de blanchiment de capitaux : c'est pourquoi, le groupe FO appuie les récentes conclusions de la Commission Bancaire qui « visent à assurer la traçabilité des opérations comme à éviter toute faille dans la surveillance des flux transfrontières ». Cependant, ces objectifs ne pourront être pleinement atteints que s'il existe un consensus international. Il conviendra aussi de veiller particulièrement à la suppression des paradis fiscaux, tant en Europe qu'au niveau international.

L'impact des nouvelles technologies sur les services financiers doit aussi permettre une bonne adaptation des politiques de ressources humaines. Au moment où les secteurs de la banque et de l'assurance vont devoir faire face à de nombreux départs en retraite, il va se poser la question du recrutement de jeunes agents comme d'agents d'âge intermédiaire et plus confirmés, pour veiller à un bon équilibre de la pyramide des âges. L'avis de la section des Finances montre bien combien il est important de reconnaître l'expérience professionnelle. Le groupe FO tient à cette phrase de l'avis où il est dit que la qualification ne peut être exclusivement assimilée à un diplôme : « la dimension comportementale, la capacité, quelle que soit la formation initiale, à progresser, devraient également être prises en considération ». La technologie doit être une aide pour chacun et ne doit pas se transformer en contraintes supplémentaires, d'autant plus que les évolutions annoncées dans les métiers actuels de la banque et de l'assurance, si elles se produisent bien toutes, ne se feront que bien plus lentement que prévu. Les métiers, que nous connaissons actuellement, subsisteront encore longtemps comme cela a été fort justement noté.

L'avis insiste bien sur les points les plus importants, et les recommandations qu'il contient, si elles étaient toutes suivies, permettraient d'aborder l'avenir avec un peu plus de quiétude en matière de conséquences sociales d'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

C'est pourquoi le groupe FO votera ce rapport.

### Groupe de la coopération

L'avis traite des effets du progrès sur les comportements. Il sait dépasser les aspects techniques de la question pour ouvrir des perspectives. A l'Etat, il demande de réguler, ce qui est la moindre des choses. A l'utilisateur, il recommande de s'équiper afin de ranger aux oubliettes l'épisode du minitel qui a fait prendre à notre pays le retard que l'on sait. Mais l'intérêt de cet avis réside dans les recommandations adressées aux professions elles-mêmes. Compte tenu de la place qu'y occupe le rapporteur tout laisse penser qu'il a une bonne chance de s'y faire entendre.

Pour le groupe de la coopération puisque l'Europe a une seule monnaie, il faut admettre qu'il n'y ait qu'une seule façon de s'en servir. Aussi souhaiter la fixation de principes communautaires généraux et renvoyer ensuite à la subsidiarité est un peu faible dans l'engagement. Il faut plutôt recommander la mise en place de procédures européennes qui pourront commencer par aligner, entre elles et sur les plus avancées, les procédures nationales qui existent déjà. Ensuite, le nouvel ensemble pourra progresser de front puisqu'on sait, qu'en matière de services financiers, la compétition est mondiale. Cette position de principe rendra obsolète d'elle-même la règle du « pays d'origine » telle qu'elle est conçue de façon archaïque entre les pays de l'Union européenne. En effet, le consommateur a besoin de simplification et d'une transparence au sein d'une même zone monétaire. Puisque la protection du consommateur est très avancée en France, faisons en sorte qu'elle serve de base. Voilà un cas où il est possible de sortir par le haut. Le groupe de la coopération partage les explications fournies sur l'évolution structurelle des services financiers pris dans leur sens large. Insensiblement leur organisation verticale à la française évolue vers une organisation horizontale « *multicanaux* ». Mais le métier doit répondre clairement au défi qui lui est lancé. Comment concilier la spécialisation et la proximité, l'expertise et le service qui relèvent contradictoirement soit de la centralisation, soit de la décentralisation ? Ce challenge ne réussira pas sans que soit abordée la question essentielle des relations humaines dans ces entreprises de services. Nous approuvons le rapporteur lorsqu'il recommande sans détour des orientations nouvelles en matière de formation, de pédagogie et de management. C'est recommander un courageux changement d'attitude.

Les banques coopératives en ont pleinement conscience. Elles sont résolument entrées dans un processus de modernisation. Il explique la concentration qui s'y est faite et qui se poursuit. Il justifie aussi l'ouverture sur le marché qu'elles ont conduite. Les banques coopératives ne craignent pas la banalisation car elles entretiennent avec leurs membres des relations qui respectent le principe de la double qualité. L'utilisateur y est en même temps l'actionnaire. Comment dans ces conditions estimer que ce secteur relève d'une économie « dite » sociale pour reprendre l'expression malencontreuse utilisée par le MEDEF dans un rapport devenu public et que le groupe de la coopération conteste publiquement. Il ne fait qu'alimenter un faux débat. Il démontre par l'absurde, à quel point, les recommandations que nous examinons sont bienvenues lorsqu'elles invitent les professions concernées à changer de culture.

### **Groupe des entreprises publiques**

Le groupe des entreprises publiques tient à souligner l'importance des enjeux que recouvre le projet d'avis sur « l'impact des nouvelles technologies sur les services financiers » :

- enjeux liés aux « révolutions » internes générées par les NTIC : impact sur le fonctionnement des banques et des assurances, notamment en terme de gestion du risque ou d'évolution des métiers et des carrières...
- enjeux externes, concernant l'évolution des relations entre le secteur financier et ses clients.

Pour l'ensemble du secteur financier, l'utilisation des NTIC permet ainsi d'offrir au client un service de meilleure qualité, tout en apportant un réel gain de productivité.

La mise en œuvre de ces technologies génère toutefois un investissement lourd et entraîne des mutations profondes au sein des entreprises, notamment dans le domaine des ressources humaines. Elle comporte enfin de grandes incertitudes, notamment en matière de sécurité et nous adhérons aux conclusions du projet d'avis concernant la nécessité de renforcer, en priorité, la sécurité des transactions financières effectuées grâce aux NTIC et d'harmoniser au niveau européen les mesures de protection, que ce soit sur un plan technique ou sur un plan juridique.

Notre groupe approuve le souhait exprimé concernant le maintien du principe français qui donne aux établissements de crédit le monopole de la gestion et de l'émission des moyens de paiement.

Il semble également important qu'une coopération européenne, voire internationale, se développe pour éviter que des établissements non contrôlés ne puissent opérer de pays tiers au mépris des règles admises ailleurs.

Le projet d'avis insiste également sur la nécessité d'optimiser la stratégie des banques et des assurances pour faire face à l'impact des NTIC. Dans ce cadre, le groupe des entreprises publiques pense, comme le rapporteur, qu'il est souhaitable que les grands établissements et les entreprises d'investissement poursuivent une politique volontariste d'investissements technologiques, même si la marge est étroite.

A propos du troisième volet du projet d'avis qui concerne la nécessaire adaptation de la politique des ressources humaines des établissements financiers pour faire face aux « révolutions » internes introduites par l'usage des NTIC, le groupe adhère à l'analyse qui insiste sur la nécessité d'une prise de conscience des tendances lourdes qui bouleversent le secteur pour mieux préparer l'avenir.

Les recrutements et les évolutions de carrières devront en particulier tenir compte de l'expérience et de l'aptitude des salariés à intégrer les changements permanents introduits par les NTIC et pas seulement de leurs diplômes.

Les préconisations du projet d'avis concernant la nécessité de mettre en place une culture intégrant la décentralisation des décisions et la responsabilisation des salariés est également une priorité pour favoriser une mutation réussie du secteur. Le rôle du management est en effet fondamental et doit être valorisé.

Le groupe des entreprises publiques a voté le projet d'avis.

### **Groupe de la mutualité**

L'extension des nouvelles technologies de l'information et de la communication atteint tous les domaines de l'activité humaine, même ceux qui sont fondés sur des relations de contact et de confiance entre clients et producteurs. Les activités de services financiers en font partie et le groupe de la mutualité juge positives les analyses et les propositions que fait l'avis pour adapter les services financiers aux nouvelles technologies, dans toute la mesure où il reste attentif à conserver et développer le contact humain, autant en ce qui concerne les salariés que pour ce qui est des usagers des services.

En matière d'évolution structurelle, l'avis ouvre des pistes nouvelles qui passent par des formations complètes des salariés pour atteindre à la généralisation de l'outil informatique et par une attitude nouvelle du management tournée vers l'animation des équipes, le travail en commun et l'écoute.

En matière de protection du consommateur, comme le suggère le groupe de la coopération, le groupe de la mutualité insiste, lui aussi, sur la nécessité de mettre en place des procédures européennes à partir des procédures nationales les plus avancées, après avoir procédé à une simplification des directives touchant aux nouvelles technologies. La France dispose, de ce point de vue, d'un ensemble de règles efficaces qui pourraient constituer une bonne base de départ. D'ores et déjà, la première des règles de protection consisterait à appliquer, dans les plus courts délais et pour toute la zone européenne, la règle du droit du pays d'accueil, qui rendrait inefficaces les délocalisations de sièges sociaux en faveur des pays les moins régulés.

Le groupe de la mutualité a voté favorablement.

### **Groupe de l'UNAF**

Le rapport et l'avis présentés par M. Simon, relatifs à « *L'impact des nouvelles technologies sur les services financiers* », abordent un sujet sensible qui concerne tout particulièrement les citoyens et les familles dans leur vie de tous les jours. L'accent est mis sur les procédures de sécurité et de fiabilité, ainsi que sur l'accès aux technologies de pointe de plus en plus généralisées.

Quelques points d'ombre demeurent cependant, comme les risques de fracture entre les catégories sociales qui maîtrisent les technologies et les personnes qui demeurent en marge et dont l'exclusion est renforcée.

De même, le développement des réseaux de distribution financière et de vente appelle une attention particulière car ces réseaux peuvent servir de support à des endettements préjudiciables ou à des excès par manque de connaissance ou

de compréhension. Tout progrès technologique, s'il est une avancée pour la population, exige donc une information/formation renforcée, et cela, dès l'école, mais aussi une normalisation des règles de fonctionnement et une vigilance accrue des pouvoirs publics.

Le groupe de l'UNAF a de nombreux points d'accord avec l'avis. Il considère que la relation de clientèle repose sur la confiance et que le contact humain ne saurait être totalement escamoté pour certaines catégories de population, en particulier les personnes âgées. De même, une sécurisation maximale est la base de cette relation de confiance. Les établissements de crédit doivent appliquer des règles de sécurité prudentielles précises, conformes à l'éthique qui doit être celle des opérateurs de diverses origines.

Ces remarques étant formulées, le groupe de l'UNAF adhère très largement aux préconisations concernant la protection du consommateur, la nécessité d'une simplification-clarification des pratiques et procédures financières et commerciales. Une harmonisation européenne est encore à définir de façon stricte pour éviter des excès.

En effet, il déplore, comme l'avis, le maquis actuel de la réglementation communautaire nécessitant une clarification et une simplification de l'ensemble des directives concernant les nouvelles technologies et levant toute ambiguïté en particulier en ce qui concerne la règle du pays d'origine. Cette réglementation doit être applicable à l'ensemble des citoyens de plus en plus sollicités par des opérateurs d'un marché élargi, avec les risques que cela peut comporter.

Au total, et même s'il regrette sa formulation très technique et l'insuffisance de la prise en compte des attentes des consommateurs, le groupe de l'UNAF s'est prononcé en faveur de l'avis.

### **Groupe de l'UNSA**

L'avis fait le point sur les profondes modifications générées par les nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le domaine des services financiers. Leur diffusion accélérée a eu des conséquences dans les conditions d'exercice du métier bancaire et a favorisé l'entrée des nouveaux concurrents.

L'accès à des services plus accessibles et plus simples a permis à un grand nombre de clients de procéder aux opérations bancaires de base ; d'autres cependant réalisent des opérations plus complexes alors qu'elles étaient considérées par les banques comme difficilement accessibles à l'intervention directe des clients.

Ces technologies sont sources d'opportunités dans tous les domaines mais comportent aussi des incertitudes qui doivent être soigneusement considérées. Si les NTIC peuvent conduire à une réduction d'emplois, elles ne peuvent supprimer le contact humain. Elles créent par ailleurs de nouveaux métiers dans la distribution. La clientèle attend de sa banque plus de compétence et, au-delà des solutions strictement financières, lui demande d'intégrer des services non bancaires.



Le concept de banque à accès multiple permet aux clients de faire leur choix entre tous les modes de contacts complétant ainsi le réseau d'agences et enrichissant les possibilités de services qui leur sont offerts.

Toutes ces innovations doivent s'effectuer dans la parfaite confiance comme le souligne l'avis. Ainsi toute l'attention doit être portée à sécuriser les opérations financières de toute nature et tout particulièrement l'utilisation de la carte à puce, ceci dans le cadre d'une harmonisation des règles européennes et internationales. L'UNSA partage la réflexion concernant la sécurité technique et juridique. Elle souscrit aux souhaits et préconisations sur ce point.

Sur l'adaptation de la politique des ressources humaines dans le secteur financier, l'UNSA souscrit au constat sur la situation actuelle mais n'envisage pas les solutions de la même manière.

L'avis n'évoque pas les préretraites. Depuis plusieurs années, les secteurs financiers, au lieu de rechercher l'adaptation des salariés aux nouveaux métiers par la formation, ont cessé de les former préférant les solutions de préretraite. Dans les banques, il fallait bien annihiler les effets des conventions collectives - dénoncées depuis - mais qui coûtent cher au secteur bancaire, puisque les avantages acquis sont maintenus. Le recours aux préretraites est en totale contradiction avec le rapport Quintreau voté d'ailleurs par les entreprises privées ...

Pour l'UNSA, certes, il faut favoriser et réussir l'intégration des nouveaux embauchés mais pas au détriment des anciens. Ceux-ci doivent bénéficier d'une formation tout au long de la vie afin de leur permettre de relever les défis liés à l'évolution de leur métier.

Enfin, il faudra revaloriser la fonction bancaire si l'on ne veut pas voir une fuite des compétences vers d'autres secteurs d'activités plus rémunérateurs.

L'innovation étant un facteur d'animation de la relation, de satisfaction de la clientèle et, par voie de conséquence, un moteur de croissance de l'activité, il convient non seulement de la stimuler dans l'offre de produits et dans les modes de relation, mais aussi d'accélérer sa vitesse de diffusion. Il faut poursuivre le développement des nouvelles technologies et les utiliser, sachant qu'elles généreront la suppression de certains emplois mais qu'elles créeront aussi, dans d'autres domaines, de nouveaux métiers à valeur ajoutée.

Malgré la réserve faite sur les préretraites, L'UNSA a voté l'avis.

## **RAPPORT**

**présenté au nom de la section des Finances  
par M. Pierre Simon, rapporteur**



Au cours de sa réunion du 26 juin 2001, le Bureau du Conseil économique et social a confié à la section des finances la préparation d'un rapport et d'un avis intitulé « *L'impact des nouvelles technologies sur les services financiers* ».

La section a désigné M. Pierre Simon comme rapporteur.

Pour information, la section des finances a successivement entendu :

- M. Pierre Leclercq, Conseiller honoraire à la Cour de Cassation et membre de la Commission nationale informatique et libertés ;
- M. Christian Huard, Président de Conso-France ;
- M. Jean-Michel Billaut, Directeur général de l'atelier « nouvelles technologies » à BNP-PARIBAS ;
- M. Baudouin Prot, Directeur général à BNP-PARIBAS ;
- M. Jeremy Hollows, Directeur à la Direction générale de Carrefour ;
- M. Bernard Brunhes, Consultant ;
- M. Philippe Toussaint, Président directeur général de la banque AGF.

Deux missions ont en outre été conduites à Bruxelles d'une part, en Finlande et en Suède d'autre part.

Le rapporteur remercie vivement toutes les personnalités qui se sont exprimées devant la section ou qu'il a rencontrées personnellement pour l'aide qu'elles lui ont apportée dans l'élaboration de son rapport.



## INTRODUCTION

Les progrès dans les technologies de l'information et de la communication modifient les conditions d'accès des clients, entreprises et particuliers, aux produits bancaires et d'assurance ; ils permettent également la création de nouveaux produits et services. Le modèle financier traditionnel est en conséquence appelé à se modifier pour intégrer leur existence ainsi que celle de nouveaux canaux de distribution des produits et services : Internet, téléphone, liaisons informatiques.

Ainsi, les stratégies des banques et des assurances devront-elles prendre en compte les grandes potentialités mais aussi les risques de ces développements afin d'en tirer le meilleur profit. La gestion des ressources humaines dans le secteur financier est un facteur clef pour y parvenir. Un environnement favorable, du point de vue de la sécurité technique des transactions mais aussi de la clarté et de la lisibilité des règles juridiques applicables, en particulier dans l'Union européenne, doit également impérativement être créé.

Les nouvelles technologies constituent en fait un ensemble très large qui regroupe l'utilisation systématique de bases de données de plus en plus riches, de moyens de paiement électroniques, de centres d'appels téléphoniques, d'équipements en ordinateurs personnels et téléphones mobiles évolués et, enfin et peut être surtout, de réseaux de télécommunications ouverts (Internet avec ses versions Intranet, Extranet...).

Néanmoins, cette nouvelle vague d'innovations technologiques s'inscrit dans un processus déjà ancien : elle n'est que la dernière d'une succession de changements majeurs intervenus dans l'industrie bancaire depuis plusieurs décennies : traitement et stockage informatisé des données, transactions financières dématérialisées, moyens de paiement électroniques, guichets automatiques de banque, recours au Minitel, etc.

Ces innovations peuvent induire des réductions de coûts, une meilleure efficacité dans le traitement des données et la maîtrise des risques, autoriser des rationalisations de procédures. Elles conduisent à privilégier la valorisation de la relation avec le client. Elles sont aussi génératrices de remises en cause de stratégies, de possibilités de ruptures, d'investissements lourds à amortir, de mutations sociales à gérer, de besoins de formation à satisfaire, en un mot de risques, d'incertitudes et d'opportunités.

La banque et l'assurance sont des industries de service à base de confiance et de sécurité. Le contact humain y demeure essentiel. Il ne saurait disparaître au profit d'une relation totalement automatisée. De fait, un clic de souris et une poignée de mains sont complémentaires. En revanche, les nouvelles technologies sont des outils précieux pour une large gamme d'opérations et de services. Elles peuvent utilement compléter les contacts humains et les faciliter par l'accès très riche à une information complète et à jour en permanence qu'elles autorisent.

Toute nouvelle technologie s'implante en général selon une courbe en « S » : pendant une première phase, son utilisation reste confidentielle, puis son développement s'accélère fortement ; enfin, lorsque sa diffusion s'est très largement répandue, un plafonnement intervient.

La révolution Internet semble plus heurtée. On peut considérer que 1995 correspond à l'an I de l'Internet. Aujourd'hui, des notions telles que le « *B to B* » (*business to business* c'est-à-dire relations électroniques ouvertes entre entreprises) ou la messagerie électronique sont devenues familières. Toutefois, à une période d'euphorie témoignée par des anticipations excessives d'utilisation traduites dans l'explosion des cours de bourse a succédé une chute brutale et un développement de ces technologies moins rapide que prévu, particulièrement dans le « *B to C* » (relations électroniques entre entreprises et particuliers). Une telle évolution n'est cependant pas sans précédent. On note que les débuts du chemin de fer en Angleterre ont connu de tels mécomptes. Après l'inauguration dans l'enthousiasme de la première ligne Manchester-Liverpool, les sociétés privées de chemin de fer se sont empressées de multiplier les voies, d'ailleurs souvent incompatibles entre elles. Cette surcapacité face à une demande encore insuffisante a engendré une crise et entraîné les chutes des cours boursiers et les faillites de ces sociétés. Internet a vécu un phénomène similaire : les anticipations d'évolution de services et de trafic ont été déçues, contribuant à une chute des cours des valeurs de haute technologie, à une contraction du capital risque disposé à s'investir dans ce secteur et à de nombreuses faillites d'entreprises de la nouvelle économie, de *start-up* notamment...

Néanmoins, le développement de l'Internet constitue une tendance lourde. Il devrait reprendre désormais et se poursuivre sur des bases plus saines et se poursuivre, en raison des gains qu'il procure en temps et en efficacité. Il permet en effet au consommateur de bénéficier d'une plus grande transparence sur les offres du marché, ce qui accroît son choix donc son pouvoir. Ainsi, il est désormais possible à un particulier, par exemple, de suivre en permanence les cours boursiers et de passer très rapidement des ordres d'achat ou de vente : il s'agit là véritablement d'un service d'un nouveau type. Les intermédiaires (commerce de gros ou de détail, secteur de l'information, du marketing et de la publicité, secteur financier, télécommunications) voire les administrations vont devoir modifier profondément leurs modalités d'intervention dans le sens de plus grandes interactivité et réactivité.

Comme pour tout produit nouveau, l'utilisation des nouvelles technologies a connu trois grandes étapes :

- le temps des précurseurs

Dans un premier temps, les nouvelles technologies sont utilisées par un petit noyau d'individus, qui sont en général intéressés par l'innovation et disposent de moyens financiers suffisants pour pouvoir utiliser des produits ou des services relativement coûteux lors de leur lancement notamment du fait de l'équipement personnel nécessaire. Ainsi en Europe, les individus disposant de revenus élevés utilisent deux fois plus Internet (37 %) que les personnes à revenus moyens (19 %) et trois fois plus que celles à bas revenus (13 %).

Au fur et à mesure que le cercle des précurseurs s'élargit,, un effet de pression à la baisse des prix s'enclenche.

- le temps des suiveurs

Dans un deuxième temps, le mouvement de baisse des prix d'accès aux services et l'effet d'entraînement produits par les précurseurs vantant le mérite de ces nouvelles technologies ont pour conséquence leur diffusion élargie auprès d'une population de suiveurs, en priorité les jeunes générations.

- la généralisation de l'utilisation

Dans un troisième temps, la baisse continue des prix de ces nouvelles technologies ainsi que l'amélioration de leur convivialité les rendraient accessibles à une large majorité de la population. Parallèlement, un effort de formation s'avère nécessaire pour les générations ayant peu l'habitude d'utiliser des produits informatiques.

Aujourd'hui, la France a entamé la troisième étape pour certains produits mais le potentiel de développement des nouvelles technologies reste considérable. En effet, les micro ordinateurs, les agenda électroniques, les paiements en ligne, par exemple, sont encore très loin d'être largement diffusés. De plus, le cycle de diffusion peut être ralenti par d'autres facteurs : coûts des télécommunications, insuffisante convivialité des outils, faiblesse des vitesses de transmission, délais d'adaptation des personnes, fraude liée aux paiements, insuffisante sécurisation des sites Internet... qui constituent des entraves fortes. Il apparaît alors essentiel de mettre en place les conditions nécessaires pour que ces entraves soient supprimées le plus vite possible.

Les entreprises au sens large vont réaliser des gains de productivité en raison des gains de temps permis par les nouvelles technologies et, comme les consommateurs, pourront accéder à des approvisionnements plus variés et moins coûteux. Quels que soient leurs secteurs d'activité, les entreprises ne pourront plus s'isoler de ces évolutions. Les pressions concurrentielles vont s'intensifier, en particulier dans la phase initiale où institutions financières, opérateurs de télécommunications, grands distributeurs, entreprises de services vont s'efforcer de capter une clientèle en offrant un service global, varié et le plus attrayant possible. Il est difficile actuellement de prévoir quel acteur y parviendra le mieux.

Des progrès technologiques décisifs, fondements du changement à venir, sont requis pour qu'un tel développement soit un large succès. En particulier il est essentiel qu'un réel haut débit soit accessible à tous c'est-à-dire à la fois disponible et pas trop onéreux. Il ne s'agit nullement d'un gadget mais d'un outil permettant d'accéder à l'information dans de bonnes conditions de délai et de confort. Un rapport du Conseil économique et social consacré à ce sujet<sup>1</sup> précise : « *La compétitivité des territoires, la vie au quotidien des populations dépendent de la qualité de l'accessibilité aux grands réseaux de transport, de communications et aussi de services* ».

---

<sup>1</sup> Avis voté le 13 juin 2001 sur le rapport de M. André Marcon : « *Haut débit mobile : quelle desserte des territoires ?* »



Il faut pouvoir proposer au client le service qu'il souhaite au moment opportun. Le passage de l'électronique au photonique (véhicule, basé sur la lumière, des interactions électromagnétiques) et la numérisation généralisée devraient autoriser une telle évolution. L'infrastructure nécessaire doit réellement répondre aux besoins de tous les utilisateurs, entreprises ou particuliers, urbains ou ruraux vivants dans des espaces éloignés des grands centres. Elle doit être conçue de manière à éviter d'éventuelles discriminations dans le service fourni ce qui peut impliquer une intervention de la puissance publique.

La France accuse actuellement un retard certain en matière de développement de ce réseau « bout en bout » du futur, tant vis à vis de l'Amérique du Nord que vis à vis de divers pays européens (Allemagne, Pays-Bas, Pays scandinaves...). Ceci se traduit au niveau du taux d'équipement en ordinateur personnel des ménages de la part de ceux qui sont connectés à Internet, enfin au niveau des Internautes ayant accès au haut débit. Les pays scandinaves ont, à cet égard, fait preuve d'un grand volontarisme. En Suède et au Danemark, des mesures fiscales ont favorisé l'équipement des ménages en micro-ordinateurs (80 % des suédois disposent d'un micro-ordinateur et sont connectés à Internet contre 20 % en 1995). Toujours en Suède, les lignes classiques de distribution d'électricité ont servi de support à un réseau de optiques qui atteint la Laponie.

En 2000, 30 % des ménages français détenaient un ordinateur personnel et 14,4 % étaient abonnés à l'Internet. On peut certes se réconforter en se rappelant que 6 millions de français sont équipés de Minitel et que le nombre de transactions effectuées, additionné à celles de l'Internet, classe la France dans les premiers pays par le nombre de connexions électroniques. Ce serait commettre une grave erreur. Le standard de l'Internet s'est imposé à l'échelon mondial. Ne pas le reconnaître serait se marginaliser.

Pour ce qui concerne les services financiers, les placements, les demandes de crédits, les paiements, les souscriptions de produits d'assurance, les déclarations de sinistres... peuvent dès maintenant être effectués ainsi à distance à l'aide de terminaux (type PC ou téléphone portable sophistiqué). Leur généralisation passe par le renforcement de la sécurité. Ceci est particulièrement vrai dans tous les cas où il y a manipulation de fonds, donc paiements.

Il n'est pas très aisé de repérer les relations de causalité entre l'adoption des nouvelles technologies et les évolutions du secteur financier. En effet, d'autres événements : mondialisation, Union économique et monétaire européenne sont intervenus simultanément de sorte que seules des corrélations sont peut être mises en évidence.

Après avoir analysé l'apport des technologies informatiques et de communication dans le secteur financier et le cadre réglementaire qui leur est d'ores et déjà applicable, les conséquences de ces évolutions sur les clients des banques et des assurances : entreprises (relations dites « *B to B* » c'est-à-dire business to business), particuliers (relations dites « *B to C* » c'est-à-dire business to consumer) seront examinées. Les nouvelles technologies sont ici entendues comme l'utilisation non seulement d'Internet, même s'il s'agit probablement de l'élément susceptible d'avoir le plus d'impact, mais aussi des autres technologies électroniques et notamment les plate-formes téléphoniques évoluées, les bases de données partagées, les téléphones portables ou encore les cartes à microprocesseur. Enfin, sera étudié l'impact sur le fonctionnement des banques et des assurances (opportunités, risques, stratégie, évolution des métiers, gestion des ressources humaines...).



## CHAPITRE I

### L'ENVIRONNEMENT DES RÉSEAUX OUVERTS : IMPACT SUR LES CLIENTS DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

La banque et l'assurance sont des secteurs dont une matière première essentielle est l'information. Très tôt donc, les techniques informatiques et les moyens de communication rapides automatisés ont été développés de manière continue afin d'accroître l'efficacité et de réduire les coûts.

Ces évolutions technologiques, déjà anciennes, ont permis, en liaison avec les politiques de libéralisation financière, de développer des marchés de capitaux de plus en plus ouverts. Elles se sont traduites par la mise en place de salles de marché permettant de recueillir et de traiter l'information et d'optimiser les transactions financières mais aussi par la création de nombreux produits financiers sophistiqués utilisant les opportunités offertes par des marchés financiers plus larges et plus diversifiés. Tout ceci reposait évidemment déjà sur une informatique performante. La banque a ainsi fait sa première révolution industrielle. Dans le même temps, la gestion des titres et des *back offices* a été modernisée, permettant de traiter un beaucoup plus grand nombre d'opérations plus complexes à un coût bien plus faible.

Au plan interne et international, des réseaux automatisés d'échanges de flux financiers ont été mis en place dès les années soixante-dix (ordinateurs de compensation) mais surtout dans les années 80 et 90 : SIT, Saturne, Relit, Swift, Target... Les clients des banques se sont familiarisés dans les années quatre-vingt avec l'utilisation, dans un contexte mondial (Visa, Mastercard...), des cartes bancaires. Ces évolutions peuvent être analysées comme une seconde révolution industrielle. Ces technologies concernaient toutefois essentiellement les applications internes des banques ou encore les relations interbancaires et les interventions sur les marchés de capitaux.

Le secteur bancaire est très consommateur d'informatique (son poids dans le PIB français est de 4,2 % alors qu'il réalise 16 % de la dépense informatique française, dont une bonne partie est sous-traitée) et il a entrepris très tôt d'utiliser ces techniques. Actuellement en fait, les autres secteurs tendent à le rejoindre de sorte que son avance en ce domaine se réduit de manière assez naturelle mais demeure.

Le mouvement a moins nettement concerné les assurances ou du moins plus tardivement. Il reste que, par rapport à l'ensemble des secteurs économiques, les assurances apparaissent plus informatisées que la moyenne et continuent de progresser, rattrapant ainsi leur retard sur les banques. En 2000, les assurances représentent 1,5 % du PIB français et contribuent à 4 % de la dépense informatique nationale. Les dépenses en logiciels et en services liés à l'utilisation de l'Internet ont dépassé 11 % des dépenses totales tant dans les banques que dans les assurances.

Internet est un réseau ouvert, accessible à tous, s'étendant au-delà des frontières alors que le Minitel est et restera un réseau fermé, géré par France Télécom. Une troisième révolution industrielle est en cours. De nouvelles difficultés apparaissent cependant du fait de l'extension du réseau : problèmes de relations transfrontières et de sécurité. Désormais, les nouvelles technologies vont modifier principalement les relations avec la clientèle : entreprises et particuliers.

### **I - LES PROBLÈMES TECHNIQUES ET JURIDIQUES LIÉS À L'EXISTENCE D'UN RÉSEAU OUVERT**

La France comptait, en 2000, 30 ordinateurs personnels pour 100 habitants, ce qui la classe au 10<sup>ème</sup> rang de l'Union européenne, derrière la Suède (1<sup>ère</sup> dans l'Union européenne avec 51 micro ordinateurs pour 100 habitants), l'Allemagne, la Belgique et le Royaume-Uni (34). Dans l'Europe des 15, 35 micro ordinateurs sont disponibles pour 100 habitants (aux Etats-Unis, 59).

Les connexions Internet reflètent assez largement cette situation : en France, on comptait en 2000 14,4 internautes pour 100 habitants contre 45,7 en Suède, 42,9 aux Pays-Bas, 37,3 en Finlande, 33,5 au Royaume-Uni, 29,2 en Allemagne et 24,5 pour l'Union européenne. Aux Etats-Unis, les connexions concernent plus de 34,8 habitants sur 100.

En 2000, 380 millions d'euros de produits et services divers ont été achetés en France par l'Internet ce qui représente, selon une étude de l'OCDE, seulement 0,14 % du chiffre d'affaires réalisé par le commerce de détail, un taux de pénétration faible, qui classe la France en seizième position parmi vingt pays de l'OCDE. Elle est notamment devancée par les Etats-Unis (1<sup>er</sup>), la Suède (2<sup>e</sup>), le Royaume-Uni (3<sup>e</sup>), l'Allemagne (6<sup>e</sup>), le Japon (8<sup>e</sup>), la Belgique (15<sup>e</sup>).

Selon Eurostat, à la fin 2000, 92 % des entreprises européennes étaient informatisées, 75 % disposaient d'un accès à Internet et 46 % avaient leur propre site Internet. Début 2001, 26 % des entreprises réalisaient des opérations d'achat électronique et 19 % y recouraient pour les ventes (l'essentiel des transactions concernant les entreprises). 14 % des entreprises utilisaient le commerce électronique pour au moins 1 % de leurs achats et 6 % pour au moins 1 % de leurs ventes, les plus actives en ce domaine étant les entreprises de services aux entreprises.

Le gain de temps et la simplification des tâches, à un moindre degré, sont considérés comme les principaux atouts du commerce électronique, avant même la réduction des coûts. Les obstacles techniques (sécurité, matériel et savoir-faire) sont ressentis comme plus importants que les freins économiques, en particulier les coûts.

Hormis le fait que les Français tardent encore à s'équiper d'ordinateurs et à se connecter à Internet, cette apathie du cybercommerce peut s'expliquer par une série de facteurs : poids des habitudes, densité des commerces, coût des frais de port, raisons culturelles mais aussi par leur méfiance tenace à l'égard de ce nouveau canal d'achat. Une enquête menée en septembre 2000 par le CREDOC et l'agence Raffour Interactif montre que 67 % des internautes ne croient pas à la sécurité des transactions. Non sans raison : pour commander un article via le Net,

il suffit d'indiquer les seize chiffres gravés sur une carte bancaire et la date d'expiration de celle-ci ; si ces données ne sont pas correctement protégées par le site auquel on les communique, elles risquent d'être piratées. Cela dit, les tribunaux n'ont encore jamais eu à juger une telle affaire en France mais des clients français ont connu des problèmes avec des fournisseurs étrangers joints via Internet.

Les mesures de protection des transactions effectuées sur Internet ne doivent pas concerner que les sites. Il convient également que les réseaux soient sécurisés et que les terminaux installés dans les entreprises et chez les particuliers soient également protégés. Mais cet effort en terme de sécurité technique sera une lutte de longue haleine similaire à celle opposant virus et antivirus.

En Europe, selon une enquête d'Eurobaromètre, 80 % des consommateurs se méfient des nouvelles technologies de paiement et, si l'usage des cartes bancaires sur Internet représente seulement 2 % des transactions par carte, il correspond à la moitié des plaintes associées à ces transactions. Des dates et des numéros récupérés ailleurs (sur des factures, par exemple) servent souvent à passer des commandes sur le Net.

Au-delà, le consommateur ignore, en cas de litige, les possibilités de recours dont il dispose et comment les exercer. En France, la loi 2001/1062 du 15 novembre 2001 relative à la sécurité quotidienne a apporté quelques précisions pour ce qui concerne la sécurité des cartes de paiement (cf. infra).

Il est donc prioritaire, si l'on veut développer le commerce électronique de sécuriser les transactions financières.

Les problèmes de sécurité sont en fait très complexes et concernent des aspects variés :

- la sécurité des paiements, évoquée ci-dessus : aujourd'hui, la sécurité des paiements sur Internet n'existe pas ;
- la confidentialité des données personnelles ;
- le profilage abusif des utilisateurs ;
- les sollicitations non souhaitées ;
- la sécurité des réseaux ;
- la sécurité juridique : droit applicable, tribunaux compétents en cas de litiges....

De nombreux travaux ont déjà été menés dans ces domaines. On peut citer notamment la proposition de la Commission européenne de juin 2001 pour une approche politique européenne sur la sécurité des réseaux et de l'information avec avis du Comité économique et social européen 1474/2001 de novembre 2001 et la communication de la Commission de février 2001 sur « commerce électronique et services financiers ».

Ils sont conduits pour la plupart au niveau européen puisqu'ils touchent un domaine par définition transfrontières. Les positions européennes ne sont d'ailleurs qu'une première étape dans un processus qui vise à définir une action mondiale dans laquelle l'Europe serait une force de proposition. En effet, Internet n'a pas été conçu au départ pour réaliser du commerce électronique, des

contrats, des transferts de capitaux et en règle générale des opérations nécessitant des sécurisations. Il s'agit donc maintenant de construire des outils de sécurité, accessibles à l'ensemble des agents économiques (ce qui exclut le recours à des clefs longues de type sécurité militaire) sans pour autant remettre en cause les fondements d'Internet : circulation libre des informations, échange ouvert - sans censure ni contrôle pointu - des données, des idées... Il faut aussi garder présente à l'esprit la nécessaire proportionnalité entre mesures de sécurité et coûts à engager. Il reste que la sécurité juridique est un sujet fondamental, qui doit être bien résolu, dans la transparence si l'on veut lever l'un des principaux obstacles au développement des nouvelles technologies dans les services financiers.

La Commission européenne a publié en 2001 un plan d'action contre la fraude qui vise, par des mesures non législatives, à atteindre le plus haut niveau de sécurité économiquement viable. L'important est que le consommateur perçoive les moyens de paiement électroniques comme sûrs, pratiques et rapides et qu'ils demeurent peu coûteux, même pour des paiements de petit montant. Dans le même esprit, la Commission va lancer une initiative pour favoriser les paiements par mobiles en suscitant la coopération entre les secteurs financiers et de télécommunication.

La fiscalité applicable aux échanges électroniques n'est pas non plus d'une grande simplicité. Si les transactions se rapportent à un bien reçu physiquement (par exemple un logiciel envoyé par voie postale), les règles fiscales s'appliquent comme pour tout échange de biens réalisé par téléphone ou par correspondance ; il y a donc application d'une TVA intra ou extra communautaire selon le cas. Les prestations de services réalisées via Internet suivent également les mêmes règles que les prestations de services traditionnelles (pour les services financiers par exemple). Enfin, les téléchargements de logiciels, hébergements de sites... sont pour l'instant taxés selon les règles du siège social de l'entreprise qui fournit la prestation. Pour éviter les distorsions de concurrence, le principe de la taxation sur le lieu de consommation a été récemment acté au niveau de l'Union européenne. Les textes d'application sont en cours de transposition dans les différents pays.

Quelques points particuliers touchant tous à la protection du consommateur au sens large méritent d'être examinés plus avant.

### **1. La protection des données personnelles**

Plusieurs directives européennes ont déjà abordé ces aspects, par exemple :

- la directive 95/46 sur la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (24 octobre 1995) ;
- la directive 97/66 sur la protection des données à caractère personnel et la protection de la vie privée dans le secteur des télécommunications (15 décembre 1997).

La sécurisation des paiements peut être assurée (cf. infra) sans qu'un même degré de protection soit accordé aux données relatives aux consommateurs. Or, dans le domaine des libertés publiques ou de la protection de la vie privée, il est essentiel que l'accès à de telles données ne puisse être réalisé aisément et donner lieu à exploitation en dehors de l'accord du consommateur.

Les évolutions technologiques et celles des risques nécessitent des ajustements permanents dans ces domaines et exigent donc une vigilance constante. Le besoin de normes communes est grand pour un outil globalisé si l'on veut que le consommateur soit à tout moment conscient à la fois des opportunités nouvelles qui lui sont offertes et des risques éventuels encourus. L'Europe doit en conséquence s'efforcer de faire prévaloir certaines de ses positions nonobstant la prédominance des Etats-Unis dans les échanges électroniques. L'information et la sensibilisation des usagers sont également cruciales pour que les procédures destinées à sécuriser les transferts soient connues, utilisées et estimées dignes de confiance.

En France, dans le domaine des services d'investissements en valeurs mobilières par exemple, la Commission des Opérations de Bourse (COB) et le Conseil des marchés financiers (CMF) ont précisé que l'information délivrée sur minitel ou par Internet devait présenter les mêmes garanties que celles données par les moyens classiques. En conséquence, il ne doit y avoir aucun amoindrissement de la protection du consommateur. La COB fait obligation aux intermédiaires de lui fournir des outils permettant de contrôler la qualité des informations fournies. Des sanctions sont encourues si des informations mensongères sont diffusées.

Ces mesures peuvent être considérées comme lourdes, coûteuses et restrictives. Elles sont pourtant essentielles pour lever les réticences au développement d'Internet et autoriser son plein déploiement.

Dans ce domaine comme dans d'autres (pour les ordinateurs de compensation par exemple, il y a quelques années), il est important de promouvoir de vrais contrats afin de limiter les risques en cas de fraude notamment.

En France, la loi « informatique et libertés » de janvier 1978 a des implications dans le domaine des services financiers. Les données personnelles doivent être accessibles aux personnes concernées pour des raisons de transparence mais protégées à l'égard des tiers. Il demeure cependant quelques difficultés pratiques : les banques doivent-elles permettre l'accès aux données concernant un client mais fournies par des tiers ? Doivent-elles communiquer les appréciations qu'elles portent sur ces données, en matière de crédit-scoring notamment ? Peut-on enregistrer un historique des incidents de paiements ? A cette dernière question, la CNIL a répondu « oui » mais à condition que ces informations ne soient pas communiquées sans l'accord du client, y compris entre filiales d'un même groupe.



## 2. La signature électronique

La signature électronique garantit l'authenticité, l'intégrité des données et l'identité du signataire. Dans les actes juridiques, les contrats par exemple, les conditions de validité sont essentielles. Le non respect de ces règles de forme peut conduire à la nullité de l'acte. Il influence à tout le moins sa force probatoire, l'acte valant alors seulement commencement de preuve par écrit laissé à l'appréciation du juge.

Il est donc primordial de vérifier la recevabilité de la preuve électronique et de démontrer que l'information présente toutes les garanties : qu'elle a été bien transmise, bien reçue, sans altération et bien conservée selon les règles légales. Pour cela, des solutions techniques existent depuis longtemps.

Actuellement, la réglementation française repose sur deux textes qui sont des transpositions de la directive européenne sur la signature électronique de décembre 1999<sup>1</sup>.

- **La loi du 13 mars 2000** (n° 2000-230), adoptée à l'unanimité à l'Assemblée nationale, porte sur le droit de la preuve et de la signature électronique. Elle transpose la directive européenne du 13 décembre 1999 sur le commerce électronique. D'une part, elle reconnaît juridiquement l'écrit sur support électronique comme équivalent à l'écrit sur support papier. D'autre part, elle consacre la force probante de l'écrit électronique par « l'usage d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache ».
- **Le décret n° 2001-272 du 30 mars 2001** détermine les éléments qui permettent de présumer la fiabilité d'un procédé de signature électronique (signature électronique sécurisée) et de satisfaire ainsi au droit de la preuve. La signature sécurisée doit être « propre au signataire », « créée par des moyens que le signataire puisse garder sous son contrôle exclusif » et « garantir avec l'acte auquel elle s'attache un lien tel que toute modification ultérieure de l'acte soit détectable ». Ce décret, qui doit encore être complété, a été basé sur une consultation large des industriels, des juristes et des utilisateurs.

Le dispositif législatif est donc quasiment en place pour permettre de télétransmettre déclarations et paiements de manière juridiquement reconnue.

Pour pouvoir signer électroniquement un document, il faut disposer d'un certificat numérique qui est délivré par une autorité de certification.

La signature électronique a pour fonctions de :

- certifier l'identité de la personne qui envoie le document afin d'éviter qu'une autre personne usurpe son identité ;
- garantir l'intégrité du document électronique transmis pour éviter les altérations ou la falsification de ce document pendant son transfert et ensuite son stockage ;

---

<sup>1</sup> Directive 1999/93/CE du 13 décembre 1999, sur un cadre communautaire pour les signatures électroniques parue dans le JOCE du 19 janvier 2000

- garantir le bénéficiaire de la non-répudiation du message reçu ;
- garantir la confidentialité, pour éviter qu'une autre personne que le destinataire ne lise le contenu de l'envoi.

Le principe de signature électronique est basé sur un système de clés indépendantes (on ne peut calculer l'une à partir de l'autre) :

- une clé privée, qui doit rester secrète,
- une clé publique, diffusée largement à tous les correspondants du signataire.
  - l'émetteur signe un document à l'aide de sa clé privée,
  - le destinataire reçoit le document, il récupère la clé publique de l'émetteur afin de vérifier la signature et d'ouvrir le document à l'aide de cette clé publique.

Pour garantir la non-répudiation de la signature, la vérification doit aussi s'appuyer sur un certificat numérique ou certificat électronique, qui est le passeport de l'émetteur qui va lui permettre, à l'aide de ses clés numériques (code secret), d'utiliser une signature électronique pendant une période donnée.

Son rôle est de faire le lien entre l'identité du signataire et la clé publique qu'il utilise. Il contient la version du certificat, un numéro de série, le nom du porteur de la clé publique (signataire) ainsi que des informations sur la qualité du signataire et sur l'émetteur du certificat.

Le certificat numérique (passeport) est fourni par un tiers « prestataire de service de certification électronique » : c'est l'autorité de certification. Elle se porte garante de l'identité de son détenteur. Cette autorité de certification soit est dotée de moyens techniques pour la fabrication des certificats soit peut les soustraire à un prestataire de services de certification.

Les transactions ainsi authentifiées sont donc non répudiables.

L'article 2 du décret dispose qu'une signature électronique sécurisée fiable devra être :

- établie par un dispositif sécurisé de création de signature électronique.

Il faut tout d'abord que les logiciels de création de signature électronique garantissent qu'on ne pourra pas établir plus d'une fois les mêmes clefs cryptographiques, qu'on ne puisse pas les retrouver par déduction ou falsification et que les logiciels permettent à l'utilisateur de protéger de façon satisfaisante sa clef contre toute utilisation par des tiers. De plus, il faut que ces logiciels soient certifiés conformes soit par les services du Premier Ministre chargés de la sécurité des systèmes d'information (après évaluation par des organismes agréés par ces services), soit par des organismes désignés à cet effet par un Etat membre de la Communauté européenne. Soulignons qu'il faudra attendre l'arrêté du Premier Ministre pour que soit précisé le déroulement des procédures d'agrément, d'évaluation et de certification.

- vérifiée par l'utilisation d'un certificat électronique qualifié.

Le décret exige que les logiciels de vérification de signatures électroniques permettent d'accéder au certificat sans altération et garantissent aussi l'intégrité du message. De plus, pour qu'un certificat électronique soit dit « qualifié », il faut qu'il comporte un certain nombre d'éléments (identité ou pseudonyme de l'émetteur, éventuellement sa fonction dans une société, une période de validité) et des mentions permettant de s'assurer qu'il s'agit d'un certificat « qualifié » (code d'identité, identité du tiers certificateur). De leur côté, les prestataires, pour être « qualifiés », devront d'une façon générale rapporter la preuve de la fiabilité et de la sécurité de leurs services de certification. Le décret permet aux tiers certificateurs de bénéficier d'une présomption de qualification, cette qualification sera effectuée par des organismes accrédités par un arrêté du Ministre chargé de l'Industrie. De plus, des contrôles seront effectués par des organismes publics désignés par un arrêté et placés sous l'autorité des services du Premier Ministre chargés de la sécurité des systèmes d'information.

Les banques françaises, qui sont elles-mêmes autorités de certification pour les paiements par carte bancaire, peuvent également utiliser les services d'autres autorités de certification : « Certplus » (fabricant de clef électronique filiale de France Télécom), Chamber Sign qui regroupe les Chambres de commerce de dix pays européens, la Poste par l'intermédiaire de « Certinomis »... Elles coexistent avec des organismes étrangers notamment Verisign. Une norme de sécurisation des échanges financiers (Identrus, GTA) participe actuellement à l'émergence d'un standard international sous l'égide des banques.

Le rôle de « prestataire de services de certification » est fondamental. Il doit donc être lui-même soumis à un grand nombre d'exigences : le décret n'en énonce pas moins de 16, parmi lesquelles : vérifier l'identité de la personne à laquelle un certificat électronique est délivré en exigeant la présentation d'un document officiel d'identité, conserver les références des documents présentés pour justifier de cette identité...

Dans la loi du 13 mars 2000, il est précisé que « l'écrit sur support électronique a la même force probante que l'écrit sur support papier » mais le juge aura la possibilité de trancher de manière ultime « en déterminant par tous moyens le titre le plus vraisemblable, quel qu'en soit le support ».

Au niveau international, il serait utile de faire prévaloir le principe de reconnaissance mutuelle : un document reconnu valide dans un Etat serait accepté dans un autre. C'est la proposition formulée par les chambres de commerce (cf. le rapport de M. Monnoyeur). En tout état de cause, il conviendrait de clarifier la liste des tiers de confiance jouant le rôle d'autorités de certification.

Même en supposant réglés tous les problèmes juridiques, l'équipement des entreprises et surtout des ménages prendra beaucoup de temps de sorte qu'une généralisation rapide de la signature électronique paraît exclue. On assistera plutôt à un déploiement progressif des technologies nécessaires à sa mise en œuvre d'autant que les solutions technologiques ne sont aujourd'hui pas encore stabilisées.

### **3. La sécurité des cartes de paiement**

Les cartes de paiement sont actuellement l'instrument privilégié de paiement en ligne. Nombre de règles au niveau national, européen ou international existent d'ores et déjà pour préciser leurs conditions d'utilisation. Pour autant, il n'existe pas encore de solution optimale.

La carte bancaire est un moyen de paiement qui peut faire l'objet de trois types de fraudes :

- contrefaçon (fausse carte, carte altérée, carte détournée dans un circuit postal et non parvenue à son destinataire légitime...);
- carte authentique perdue-volée utilisée avant ou après la mise en opposition par le porteur légitime ;
- utilisation abusive par le porteur légitime.

Ces fraudes touchent tous les systèmes de cartes domestiques et internationaux et peuvent être effectuées lors d'un paiement, d'un retrait DAB ou d'un retrait guichet. Ces fraudes peuvent concerner des cartes françaises utilisées en France, des cartes françaises utilisées à l'étranger, des cartes étrangères utilisées en France.

Par convention, les systèmes de cartes ne considèrent et ne comptabilisent comme fraude que les transactions faites avec une carte qui est ou va être en opposition et qui constituent un risque financier pour la banque émettrice de la carte. Cette fraude nette (après imputation éventuelle de la responsabilité au commerçant qui n'aurait pas respecté les règles sécuritaires de son contrat, ou au porteur pour tout ou partie des transactions frauduleuses avant opposition) ne prend en compte que la contrefaçon et le perdu-volé (et jamais l'abusif).

Ce taux de fraude est de l'ordre de 0,02 % pour les cartes du réseau Carte Bancaire respectant les dispositions définies par le GIE Carte Bancaire. Il a beaucoup diminué depuis dix ans grâce à la carte à mémoire et au code confidentiel.

Ce taux de fraude ne prend pas du tout en compte les impayés ou rejets techniques, c'est-à-dire des transactions refusées au commerçant car souvent contestées par le client et qui ne constituent donc pas un risque financier pour la banque émettrice. Ces transactions frauduleuses sont généralement des transactions faites à distance (vente par correspondance ou sur Internet, rechargement de téléphone portable, ...) avec un numéro de carte emprunté, mais ce sont aussi des contestations sur des locations de voitures ou des réservations de chambre d'hôtel. Leur nombre et leur montant sont plus ou moins connus mais non publiés, certains réseaux internationaux utilisant encore la technologie de la carte à piste magnétique ne publiant pas de statistiques.

En Europe, la fraude sur carte bancaire a atteint 600 millions d'euros en 2000 selon la Commission européenne. Sur un an, elle a augmenté de 50 % et frappe surtout les paiements effectués par téléphone ou par le biais d'Internet. Cette évolution est préoccupante dans la mesure où elle pourrait mettre en cause la confiance du public dans ce mode de paiement et freiner le développement des échanges électroniques.

En France, la loi bancaire a réservé l'émission des cartes de paiement aux établissements de crédit. Ainsi, une sécurité importante résulte déjà de la qualité des émetteurs, soumis à des règles strictes et vérifiés par des autorités de contrôle. Le système de l'interbancaire, mis en œuvre pour les Cartes Bancaires et de façon unanime utilisé par la profession bancaire et procure une grande facilité, il est très apprécié des utilisateurs porteurs et commerçants.

En outre, grâce au recours à la technologie de la carte à puce pour les cartes CB, la France est le pays où la sécurité est la plus élevée, la fraude se concentrant là où la puce n'est pas utilisée. En février 2001, un rapport du Conseil national de la consommation a fait le point sur la sécurité des cartes de paiement. La loi relative à la sécurité quotidienne (loi 2001-1062 du 15 novembre 2001) a prévu en son article 39 la création d'un observatoire de la sécurité des cartes de paiement dont le secrétariat a été confié à la Banque de France. Il va travailler avec les principaux réseaux cartes et suivre précisément les statistiques de fraude. Plus généralement, la Banque de France s'assure de la sécurité des moyens de paiement et de la pertinence des normes applicables.

Récemment, le Groupement Carte Bleue a lancé une e-carte bleue ou carte bleue virtuelle qui sera progressivement proposée par plusieurs réseaux bancaires et qui constitue une des possibilités éventuelles de sécurisation des paiements à distance. Il s'agit d'un logiciel compatible avec la quasi-totalité des micro-ordinateurs et qui permet, sans installation technique chez le vendeur, de régler sur Internet à l'aide d'un numéro à 16 chiffres utilisable une seule fois. L'accès est protégé par un identifiant et un mot de passe. Le procédé est simple d'utilisation, d'un coût modeste et le numéro est généré en temps réel.

Dans l'Union européenne, la technologie de la carte à puce, en raison des avantages qu'elle présente en matière de sécurité, a été ou sera progressivement adoptée par tous les pays, avec le concours actif de la Commission européenne. Au plan réglementaire, il existe déjà de nombreux textes :

- la directive 87/102 sur le crédit à la consommation, qui prévoit la responsabilité associée du prêteur, ne s'applique pas en revanche aux cartes de débit immédiat ou différé ; cette directive devrait être mise à jour très prochainement ;
- la directive 97/5 relative aux virements transfrontaliers contient des règles concernant la transparence des conditions et la bonne exécution de ces virements ;
- la directive 97/7 relative à la protection des consommateurs en matière de contrats à distance, prévoit que le consommateur peut demander l'annulation du paiement en cas d'utilisation frauduleuse de sa carte, ce qui ne couvre pas toutefois tous les cas ;

- la Commission européenne a rendu publique la recommandation 97/489, qui concerne les opérations effectuées au moyen d'instruments de paiements électroniques. Elle contient des dispositions sur la responsabilité en cas de transaction non autorisée et couvre les transferts électroniques de fonds y compris la banque à domicile ;
- les directives 2000/28 et 2000/46 sur la monnaie électronique disposent que celle-ci ne peut être émise que par des établissements soumis à surveillance et satisfaisant à certains critères juridiques et financiers garantissant la sécurité technique ;
- la communication de mars 2001 sur la prévention de la fraude préconise notamment l'adoption, pour les instruments de paiement, du niveau de sécurité le plus élevé possible et présente un plan d'action de trois ans contre la fraude élaboré en consultation avec les divers acteurs concernés (émetteurs de cartes, autorités nationales, commerçants, consommateurs) et passant largement par des mesures non législatives : introduction d'un numéro de téléphone unique, opérationnel dans tous les Etats membres pour notifier la perte ou le vol d'une carte, publication par la Commission de lignes directrices sur les critères à respecter pour échanger des informations sur la prévention de la fraude, adoption d'initiatives ciblées visant à améliorer la sécurité des systèmes de paiement ;
- l'initiative *e-Europe* de la Commission européenne est un plan d'action visant à faciliter l'accès des citoyens de l'Union aux NTIC. Elles comportent des suggestions pour promouvoir la carte à puce par le biais d'une accélération des travaux sur les techniques d'identification et d'authentification ;
- enfin, ont déjà été évoquées supra les directives sur la signature électronique et sur la protection des données personnelles.

Au niveau mondial, les cartes de paiement répondent aux règles fixées par les émetteurs, groupes de banques ou sociétés spécialisées : Visa, Mastercard, American Express, Diners... Celles-ci peuvent contredire certaines dispositions nationales ou européennes. Ainsi en est-il notamment de la règle de l'irrévocabilité des paiements existant en France et en Europe mais non reconnue au niveau international.

Il est donc urgent de mettre en place, au niveau communautaire, un cadre législatif cohérent recouvrant l'ensemble des questions liées aux paiements électroniques. Sa mise en œuvre pourrait d'ailleurs s'appuyer sur d'autres mesures à caractère non législatif parmi lesquelles le secteur pourrait définir, sur une base contractuelle, des modalités appropriées.

La sécurisation des paiements entre entreprises sera probablement plus aisée à réaliser. Pour les paiements des particuliers sur l'Internet, en revanche, la mise en œuvre d'une solution technique, quelle qu'elle soit, prendra beaucoup de temps car elle exige que tous les partenaires de l'échange (commerçants et particuliers) soient équipés, le moins protégé fragilisant l'ensemble du système.

Ainsi, à la différence des paiements de proximité, les relations financières sur l'Internet ne pourront pas être protégées totalement dans un avenir proche.

#### **4. La protection des échanges financiers transfrontières**

Internet permet par définition la conclusion d'opérations transfrontières. Celles-ci augmentent les possibilités de choix du consommateur mais aussi ses risques s'il ignore la qualité de l'intermédiaire (institutions financières soumises à des autorités de régulation ou autres intermédiaires) ou encore la loi qui lui serait applicable en cas de litige.

Les services financiers sont en théorie parfaitement adaptés au commerce électronique. Toutefois, bon nombre de consommateurs hésitent encore à y recourir en raison de ces incertitudes. Pour que le marché intérieur européen tienne toutes ses promesses, il faut non seulement que les fournisseurs puissent vendre leurs services sans entrave dans les autres pays de l'Union mais aussi que les consommateurs soient tentés d'acheter des services financiers dans d'autres pays que le leur.

Or, une grande ambiguïté règne en ce domaine.

Plusieurs directives européennes apportent des éléments de réponse :

- directive sur la liberté d'établissement et la libre prestation de services ;
- directive sur les services d'investissement dans le domaine des valeurs mobilières (1993/22/CE) du 10 mai 1993.
- directive sur le commerce électronique (2000/31/CE) du 8 juin 2000 ;
- directive sur la vente de services financiers à distance, votée le 14 mai 2002 par le Parlement européen.

La directive sur le commerce électronique est une directive cadre horizontale qui s'applique à tous les services fournis à distance par des moyens électroniques (services dits « en ligne »). En revanche, si un service est fourni pour partie hors ligne et pour partie en ligne, chaque partie sera soumise à un régime juridique différent. Une bonne articulation entre cette directive et les autres volets de la législation en vigueur concernant les services financiers est toutefois indispensable pour définir un ensemble cohérent de règles en matière de commerce transfrontalier des services financiers. L'objectif doit également être de mettre en place un ensemble cohérent de règles du marché intérieur européen s'appliquant à tous les modes de commercialisation. En outre, il convient d'analyser et si possible de régler les conflits entre cette directive et les règles nationales antérieures.

Plusieurs initiatives figurent à cet égard dans le plan d'action de cinq ans sur les services financiers présenté par la Commission européenne en mai 1999, dont certaines se traduisent par la révision de la directive sur les services d'investissement (novembre 2000).

Ce plan, adopté au Sommet de Lisbonne, vise à permettre l'achèvement en 2005 d'un marché financier européen réellement intégré, permettant ainsi de tirer tous les avantages d'une mobilisation efficace de l'épargne et de réduire les coûts d'accès au capital. En effet, une grande partie du cadre législatif de l'Union

a été développé avant l'apparition des nouvelles technologies. Un certain nombre de règles divergentes en matière de protection des consommateurs et des investisseurs subsistent encore et contribuent à maintenir la fragmentation des marchés.

La directive sur le commerce électronique inclut une clause dite « du marché intérieur » qui permet aux prestataires de services de proposer leurs offres dans toute l'Union sur la base des règles juridiques appliquées par l'Etat membre dans lequel ils sont établis (le pays d'origine). Cette position est d'ailleurs conforme au principe général du « passeport européen ». Exiger d'un prestataire de services financiers qu'il se conforme à 15 régimes juridiques différents serait très lourd et découragerait les initiatives ou les limiterait à un nombre très réduit de produits ou de pays. Il reste que la confiance mutuelle et la coopération entre Etats membres sont essentielles pour contrôler la fourniture de ces services.

En outre, des dérogations générales correspondent à des régimes juridiques prévus par d'autres textes, telle la Convention de Rome sur « la loi applicable aux obligations contractuelles » du 19 juin 1980 ou encore des dispositions concernant les services financiers (accès aux activités d'assurance et leur exercice, monnaie électronique, OPCVM). Pour les contrats conclus par les consommateurs ou relatifs aux biens immobiliers, la Convention de Rome détermine le droit national applicable aux contrats transfrontaliers : lorsque l'acheteur est un consommateur, le choix d'une législation nationale ne peut le priver de la protection que lui accordent les règles impératives du pays où il réside si il a été démarché par un établissement étranger et si le contrat a été conclu dans son pays de résidence. Cependant, la Convention de Rome, qui couvre le droit contractuel, n'a pas été transposée officiellement en droit communautaire. Un règlement en cours d'élaboration devrait assurer cette transposition et clarifier le problème des relations pré-contractuelles. Aucun cas n'a été à ce jour soumis à un tribunal de l'Union européenne, habilité à trancher en dernier ressort (la Cour de justice n'est pas compétente puisque la Convention de Rome n'est pas transcrite en droit communautaire).

La confiance des consommateurs passe par des niveaux de protection suffisamment harmonisés dans l'Union, qui leur assure une protection aussi efficace et transparente dans tous les Etats membres. Cela exigera une plus grande convergence des règles nationales, tant pour l'information pré-contractuelle que pour les obligations contractuelles. En France, la protection du consommateur étant de haut niveau, on pourrait craindre un recul dommageable.

On aurait pu imaginer une approche visant à rechercher une harmonisation complète mais ce processus n'a pas recueilli l'accord politique de tous les Etats membres. En outre, il aurait exigé des travaux longs et complexes (sur quelles bases envisager une telle harmonisation par exemple ?). Faute d'y parvenir, il a été décidé de s'efforcer, par la voie notamment d'une plus grande transparence, de créer une confiance suffisante dans les différents systèmes existants afin d'autoriser une reconnaissance mutuelle.



Parallèlement, une pleine information du consommateur sur les règles applicables et les voies de recours devra être garantie. Par exemple, on peut imaginer une suppression de la clause de remboursement anticipé des prêts hypothécaires pourvu que le consommateur en soit prévenu sans ambiguïté et réalise ainsi un choix éclairé.

Cette approche elle-même prendra beaucoup de temps. On note toutefois que certaines dispositions existent d'ores et déjà : la publicité trompeuse a été interdite, la publicité télévisée y compris pour les services financiers est soumise à l'application du principe du pays d'origine de même que celle découlant du commerce électronique avec des obligations de transparence. Le projet de directive sur les services financiers à distance prévoit notamment l'harmonisation des règles de base à respecter par tous les modes de commercialisation. En outre, la Cour de justice a déjà estimé que l'installation d'une entreprise dans un autre Etat membre et le démarchage depuis cette base dans le but de contourner les règles du pays d'origine sont des abus de droit.

Une action judiciaire présente cependant un caractère souvent onéreux par rapport à la valeur du service en cause, elle est jugée complexe et très longue. Par conséquent, il est préférable que les consommateurs disposent de voies de recours simples, efficaces et bon marché en cas de litige. Dans le domaine des services financiers, le réseau Fin-net (« *financial services complaints network* ») a récemment été lancé. Il relie les structures des Etats membres chargées, au niveau national, de la résolution extrajudiciaire des plaintes dans ce secteur (médiateurs bancaires). Les échanges d'informations entre ces organes ont été renforcés et une coopération organisée sur la base du respect de la recommandation 98/257 de la Commission européenne (avril 1998) qui énonce les principes applicables par les organes chargés de la résolution extrajudiciaire des litiges de consommation, ce qui garantit des conditions d'équité et d'impartialité.

Pour certains produits, des dispositions particulières sont prévues :

- un code de conduite européen devrait faciliter la commercialisation des crédits hypothécaires en favorisant la comparaison des offres transfrontalières ;
- la directive de 1987 sur le crédit à la consommation sera révisée sur proposition de la Commission européenne afin d'étendre son champ d'application. Sera ainsi complétée la proposition de directive sur la commercialisation à distance ;
- la directive sur les services d'investissement devrait être révisée afin de concevoir un texte assurant une transition en douceur vers le principe du pays d'origine. Il s'agira concrètement de parvenir à une convergence suffisante des règles nationales concernant les investisseurs particuliers. Des réflexions menées dans le cadre de la Fédération des Commissions européennes de valeurs mobilières (FESCO) ont déjà permis de progresser dans cette voie ;

- une proposition de directive sur les intermédiaires d'assurance prévoit déjà un certain nombre d'obligations minimales (définition des besoins du client et raison motivant le conseil par exemple).

Les services financiers, bancaires ou d'assurances, relèvent largement du domaine contractuel : conditions d'un prêt, remboursement anticipé... Ces conditions déterminent, parallèlement au prix, le caractère plus ou moins attrayant d'un produit financier. Ces règles contractuelles varient selon les Etats membres de sorte que le contenu du service financier offert peut être assez différent d'un pays à l'autre. Par exemple, la rémunération des comptes à vue peut être illégale dans certains Etats, autorisée dans d'autres. La Commission européenne va procéder à un examen de ces règles afin de tenter de réduire la fragmentation du marché tout en préservant un équilibre entre besoin d'une plus grande homogénéité des règles et nécessité de maintenir innovation et choix pour le consommateur.

Tant qu'un niveau approprié de convergence des règles nationales ne sera pas obtenu, les Etats membres continueront de demander, pour la protection du consommateur ou pour des besoins d'intérêt général, le maintien de certaines dérogations. La Commission examinera au cas par cas le bien fondé de ces demandes.

Enfin, ces textes ne règlent pas la question des relations avec les Etats extérieurs à l'Union. Chaque Etat membre peut donc définir sa propre politique à l'égard des prestataires de services des pays tiers, sous réserve qu'elle soit conforme aux accords commerciaux internationaux. On peut toutefois estimer qu'une approche coordonnée au niveau de l'Union serait préférable.

Un exemple significatif peut être trouvé pour ce qui concerne la lutte contre le blanchiment des capitaux. La directive européenne 2001/97 du 4 décembre 2001, modifiant la directive 91/308 et relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins de blanchiment de capitaux, a organisé dans ses grandes lignes cette lutte à l'échelle européenne. Ces mesures, encore assez générales, s'inscrivent dans le cadre d'une coopération internationale comprenant plusieurs conventions et la participation au Groupe d'action financière sur le blanchiment de capitaux (GAFI).

L'une des conséquences du développement des services financiers en ligne pourrait en effet être la possible multiplication des opérations de blanchiment d'argent.

La rapidité des transactions, la capacité d'intervenir à distance et d'effectuer un grand nombre d'opérations échappant aux contrôles portant sur les montants, la difficile traçabilité des mouvements via différents réseaux, divers pays et selon des techniques opératoires complexes sont autant de facteurs propices, dans un contexte de coûts de plus en plus faibles.

Bien plus, il deviendra de plus en plus compliqué de contrôler et d'intercepter les mouvements de blanchiment de capitaux, noyés dans la masse des transactions électroniques internationales. Un équilibre devra être trouvé entre le souci d'assurer la traçabilité des opérations, le souhait de maintenir une protection des données individuelles et la nécessité de mettre en place des procédures de contrôles efficaces et constamment adaptées.

Situées au cœur des marchés financiers internationaux, les banques et les compagnies d'assurance seront directement concernées par ce blanchiment. Elles encourent un risque d'image très important et leur responsabilité pourrait être engagée si elles ne mettent pas en œuvre des procédures de contrôle efficace. En tout état de cause, une solution devra être trouvée au plan international ou, à tout le moins, européen.

## **II - L'APPORT DES NOUVELLES TECHNOLOGIES FINANCIÈRES POUR LES CLIENTS**

D'ores et déjà la quasi totalité des opérations financières qui pouvaient être automatisées l'ont été ; il s'agit le plus souvent d'opérations simples (retraits d'argent liquide, virements, établissement de relevés bancaires...). D'autres transactions continuent néanmoins de requérir un contact humain dans la mesure où elles reposent sur des choix qui doivent être éclairés par un dialogue ou qu'elles supposent l'existence d'un document écrit constituant la preuve du contrat. Au total, les nouvelles technologies sont un apport essentiel pour des transactions simples, répétitives et usuelles, elles font gagner du temps et réduisent les coûts à la satisfaction commune des banques et de leurs clients. Elles ne peuvent toutefois se substituer à la relation personnelle qui demeure essentielle particulièrement lorsque les opérations deviennent plus complexes et individualisées. Il convient en particulier d'éviter qu'au dialogue entre un dirigeant de PME et un conseiller bancaire se substitue une analyse automatique et impersonnelle basée sur l'utilisation de grilles de critères. En tout état de cause, un contrôle strict des opérations automatisées doit être prévu.

L'amplitude horaire des services offerts aux clients s'est considérablement élargie : désormais, les services bancaires et d'assurances sont accessibles 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

L'information fournie aux clients en temps réel s'est beaucoup enrichie. Chaque opération réalisée par le client quel que soit le canal utilisé peut, grâce aux nouvelles technologies, être immédiatement reflétée dans le solde du compte. Ainsi, un suivi permanent de la trésorerie est désormais possible :

- pour un particulier, un retrait dans un automate sera immédiatement enregistré en diminution de son compte à vue ;
- une vente de titres sera rapidement traduite en termes de compte à vue mais aussi de compte titres.

Il faut noter que les opérations les plus fréquentes par Internet, Minitel ou téléphone sont précisément les consultations de soldes bancaires. Le degré d'exigence des clients s'est beaucoup élevé et la plupart ne saurait désormais se contenter d'un relevé mensuel de compte.

De même, l'offre a suscité la demande pour accroître les transactions financières. Ainsi, la facilité, la commodité et le coût relativement modeste des opérations sur titres ou des transferts entre comptes via les nouveaux modes de communication ont considérablement accru ces mouvements.

Autrefois, les banques saisissaient elles-mêmes la quasi totalité des écritures financières, de manière centralisée et massive, avec des délais, des coûts non négligeables et des risques d'erreurs. Désormais, de nombreuses

opérations sont saisies à la source par le client (particulier lors d'un retrait de billets dans un automate, commerçants lors d'achats par carte bancaire, clients depuis leur PC via Internet...). Les banques associent aux nouvelles technologies des contrôles automatiques souvent délicats en raison de l'instantanéité des transactions qui exige une grande réactivité pour suivre ces opérations et éventuellement les corriger. Le coût est fortement réduit ainsi que les risques d'erreur et le délai est réduit à quasiment rien. En outre, les risques éventuels de diffusion d'informations confidentielles sont plutôt réduits.

La France a très tôt adopté le Minitel pour certaines opérations financières (essentiellement demandes d'informations, ordres de bourse...). Cette avance peut paradoxalement expliquer que le démarrage d'Internet y a été moins rapide qu'ailleurs.

Dans le domaine de l'assurance, la vie du contrat peut désormais être traitée de manière à offrir au client un service plus complet et plus rapide. Il est possible à présent de déclarer un sinistre à tout moment, tous les jours de la semaine voire de procéder en ligne à l'expertise des dommages, de recevoir les coordonnées du réparateur et de prendre immédiatement rendez-vous...

Les nouvelles technologies trouvent leur application dans les relations entre entreprises, entre entreprises et particuliers mais aussi entre entreprises et administrations. Elles peuvent même concerner les relations entre particuliers ; ainsi des projets de porte-monnaie électroniques virtuels ont été conçus pour autoriser de telles transactions mais aucun n'a permis de créer un standard correspondant à ce qu'autorisait le kiosque de France Télécom sur Minitel pour les paiements de petit montant.

Pour les entreprises, l'accès aux nouvelles technologies se fera essentiellement par les micro ordinateurs. Pour les particuliers, deux voies sont possibles : le micro ordinateur (très largement utilisé aux Etats-Unis) ou le portable (majoritaire en Asie) ; en Europe, il est encore difficile de savoir quelle voie l'emportera.

#### A - LES ENTREPRISES

Les entreprises ont d'ores et déjà le plus souvent (à près de 80 %) des liens automatisés directs avec leurs banques mais ces liens sont dédiés et donc relativement sécurisés.

Selon une étude effectuée en mars 2001<sup>1</sup>, 37 % des PME parisiennes seraient connectées aux services haut débit (en particulier naturellement celles qui manipulent de volumineux fichiers : graphiques, images...) et 52 % d'entre elles appartiennent au secteur des services ; parmi les entreprises non connectées, 72 % sont intéressées par une telle connexion pour le futur. 84 % des PME disposent de l'Internet « lent ». Au niveau national, le taux de connexion des PME s'établit à 43 % contre 83 % en moyenne en Europe ( 88 % en Italie et 85 % en Allemagne).

Au fur et à mesure que les entreprises développent leurs opérations électroniques (achats voire appels d'offres auprès de fournisseurs via Internet,

---

<sup>1</sup> source : Chambre de commerce et d'industrie de Paris

propositions de portails à leurs clients...), elles souhaiteront prolonger ces nouvelles procédures jusqu'à leur dénouement financier et seront donc très demandeurs de services financiers en ligne de type « paiements » ou « crédits ». En même temps, le lien dédié et sécurisé (Echange de données informatisées : EDI) n'existera plus et il faudra donc retrouver sur Internet un bon niveau de sécurité des transactions financières.

Le développement de l'Internet devrait également accroître le nombre d'entreprises ayant accès au marché bancaire de gros. En effet, actuellement, rechercher le meilleur taux de change pour une transaction avec l'étranger hors zone euro ou l'offre de crédit la plus attractive prend du temps et nécessite de nombreux contacts et est donc coûteux au total ; en outre, les offres ne sont pas toujours aisément comparables. Pour beaucoup de petites entreprises, la recherche est donc réduite. Les nouvelles technologies, en permettant un accès rapide, facile et peu coûteux à une large gamme d'informations et à des services bancaires variés et concurrents, créeront une plus grande transparence et une vérité des prix, en un mot un vrai marché.

Les grandes entreprises bénéficieront également d'une plus grande facilité d'obtention de l'information : sur un portail unique, elles devraient pouvoir accéder à toute une gamme de produits financiers et d'assurance : paiements mais aussi gestion de leur trésorerie, transactions sur le marché monétaire, prêts divers, opérations de change, émissions de titres.... Les coûts de transaction devraient tendre à converger en raison de la plus grande transparence ainsi atteinte et à se réduire. Les traitements devraient être plus efficaces en raison des progrès technologiques, si les problèmes de sécurité sont résolus de manière satisfaisante. L'existence d'un portail unique offrant une gamme variée de services est aussi un atout décisif dans la simplification et la plus grande efficacité des opérations financières.

Toutefois, dans la banque de gros, les transactions sont complexes ; elles reposent souvent sur des relations étroites entretenues par les chargés bancaires de clientèle avec les trésoriers d'entreprises qui s'efforcent de leur proposer des produits et des services sur mesure. Les liens électroniques qui existent consistent le plus souvent à traiter un seul produit bien défini.

**Les communications entre les entreprises et  
les banques empruntent désormais des voies multiples**

- **Le courrier** est toujours indispensable pour échanger les contrats, les ordres de virement, les confirmations de transactions...
- **Le téléphone** demeure privilégié pour échanger des informations urgentes et exceptionnelles ; il subit toutefois la concurrence des courriers électroniques.
- **Le fax** reste largement utilisé pour laisser subsister une trace écrite.
- **L'échange de données informatisées** emprunte des réseaux à valeur ajoutée (IBM, France Télécom, General Electric) et permet d'échanger des données transactionnelles avec des garanties (telles que la non répudiation, la traduction et la traçabilité).
- **Le courrier électronique** (e-mail) connaît un vif essor ; son coût est très faible mais il n'est pas approprié pour les échanges transactionnels et n'est pas automatisé.
- **L'Internet** permet de diminuer le coût des échanges EDI et d'élargir le nombre des participants mais il doit être sécurisé.

L'habitude des grandes entreprises de traiter désormais des affaires commerciales via des plates-formes électroniques va changer la donne. Cependant, en 2000, moins de 1 % des achats de la grande distribution ont été réalisés par ce moyen, même si une forte progression est enregistrée dans le monde. Actuellement, les transactions financières restent en dehors de ces plates-formes ; il ne semble pas que l'aspect « paiement » soit jugé prioritaire dans ces mises en place. Les banques doivent néanmoins se tenir prête à répondre à ces nouvelles demandes sous peine d'être distancées par des concurrents non financiers qui s'approprieraient la partie la plus rentable des transactions et ne laisseraient aux banques que la fonction d'assurer les paiements.

Les banques peuvent utiliser leurs bonnes relations avec leurs clients, basées sur la confiance et la fiabilité, pour les retenir à condition de leur proposer des produits de qualité à coût acceptable. La clef du succès réside dans l'aptitude à proposer aux clients une valeur supplémentaire : meilleure réactivité aux besoins du client, accès à l'innovation, rapidité des transactions, information en temps réel, coûts plus faibles... Le développement de ces outils et des activités nouvelles sera directement corrélé avec l'importance des bénéfices liés à leur utilisation.

Les banques et les assurances doivent donc développer leur présence en ligne pour offrir des produits multiples accessibles directement, développer une communication aisée avec des solutions Internet adaptées aux divers segments de la clientèle, créer des sites, éventuellement communs à plusieurs banques, pour réaliser des transactions sécurisées. Le premier site de ce type dédié aux transactions de change de gros montant a été créé en décembre 1999 aux Etats-Unis. La question de la sécurité est essentielle car elle conditionne la confiance donc la participation de tous les intéressés.

Plusieurs concepts de portails sont concevables : intégration à une plate-forme électronique pour la fonction « paiements » seulement, offre d'opérations spécifiques (niches) à certains clients, services complets de banque de gros offerts éventuellement par regroupement entre plusieurs banques (exemple américain) ou encore association avec des prestataires de services généraux.

Un exemple particulier peut être développé pour montrer l'impact concret des nouvelles technologies dans les relations financières banques - petites et moyennes entreprises. Pour ces firmes, le crédit d'exploitation est très important et constitue un souci quasi quotidien. L'affacturage joue désormais un rôle de premier plan dans ce type de financement, quelle que soit la situation financière de l'entreprise. Il s'analyse comme une technique associant prestation de services (recouvrement de factures), financements et assurances. Il est complexe puisqu'il se situe au carrefour de l'entreprise cliente de la banque et des clients de cette entreprise destinataire des factures. En outre, ces procédures sont très enracinées dans les pratiques commerciales locales et dans des formes juridiques spécifiques (en France procédure Dailly) de sorte qu'aucune standardisation internationale n'est réalisable actuellement. Au demeurant, les factures à caractère international, y compris sur la zone euro, sont très peu nombreuses en raison précisément des obstacles juridiques et des problèmes de sécurité.

Néanmoins, les nouvelles technologies ont déjà et vont continuer de modifier profondément ce type de financement pourtant bien traditionnel. La collecte, le stockage, le traitement et la mise à disposition de l'information sont en effet des facteurs cruciaux :

- le traitement des factures et la gestion des comptes clients sont considérablement plus rapides mais surtout deviennent transparents pour le client : celui-ci peut en effet suivre en temps réel l'évolution de sa trésorerie et vérifier où en sont les différents règlements ;
- à usage interne, il est possible de mieux utiliser les bases de données clientèle : constitution de profils de risques avec seuil d'alerte, historiques des incidents de paiement, suivi des opérations délictueuses...
- le client en tire un bénéfice tout à fait significatif : il peut par exemple décider de suspendre une livraison si un règlement antérieur n'a pas été effectué ; il économise du temps puisqu'il dispose chez lui de l'information nécessaire et à jour ;
- l'agent bancaire dispose d'un outil de gestion performant mais aussi très exigeant : le client ne l'interrogera plus sur le solde de son compte mais sur d'éventuelles défaillances dans les procédures de recouvrement...
- la relation de pouvoir s'est ainsi déplacée : le client maîtrise désormais l'information qui lui est rétrocédée et le responsable bancaire doit se concentrer sur des tâches beaucoup plus difficiles : maîtriser des processus en temps réel, utiliser des informations très nombreuses accessibles par consultation de plusieurs bases de données, les comparer et surtout les trier pour juger sur la base des plus pertinentes, pilotage permanent des risques clientèle, etc. Cela exige une grande autonomie des agents, à différents niveaux hiérarchiques. Cela ne doit pas conduire à un allègement des contrôles ni à l'abandon des savoir-faire traditionnels en matière d'octroi de crédit ;
- la transparence est en réalité très exigeante, au niveau individuel comme au niveau collectif dans l'organisation. Facteur d'enrichissement du travail, elle est aussi cause de stress ;
- les entreprises sont par ce biais interconnectées en temps réel, ce qui tend à accentuer l'interdépendance entre les structures et, le cas échéant, à propager plus rapidement les chocs ou les retournements de conjoncture.

Un autre exemple peut être fourni par la réalisation d'expertises d'assurances par satellite lors de la tempête de décembre 1999. Les dommages ont alors pu être estimés et rapidement indemnisés par la conjugaison du savoir faire des agents d'assurance et de l'utilisation des nouvelles technologies.

## B - LES PARTICULIERS

En France, les services bancaires sont reconnus comme étant de très bonne qualité. Dans diverses enquêtes, les taux de satisfaction de la clientèle sont évalués à 8 clients satisfaits sur 10. Les associations de consommateurs sont très actives et ont engagé depuis longtemps un dialogue avec les professions financières. En outre, le Comité des usagers est une instance efficace de confrontation des points de vue dans une optique positive de résolution de problèmes. En conséquence, les particuliers attendent des nouvelles technologies le même niveau de qualité que celui des services traditionnels.

Les particuliers peuvent d'ores et déjà utiliser les services de leur banque sur Minitel ou Audiotel. Ils sont familiarisés avec les guichets automatiques de banque (GAB) et les paiements par carte bancaire.

A la fin de 2001, plus d'un français sur deux dispose d'un téléphone mobile. Moins d'un français sur trois possède un micro-ordinateur à domicile. Deux français sur cent seulement sont connectés à l'Internet depuis leur domicile. Il reste que les services financiers peuvent être accessibles à partir de portables ou, plus fréquemment actuellement, par l'ordinateur utilisé sur le lieu de travail.

Les nouvelles technologies ne seront adoptées par une plus large fraction de la population que si elles apportent des améliorations significatives dans les services financiers que les particuliers utilisent ou seraient susceptibles d'utiliser.

Il est donc utile d'examiner les progrès qui devraient intervenir dans les différents services financiers :

### **1. Les paiements**

Il s'agit d'une fonction essentielle : les paiements sont utilisés dans tous les actes d'achat et doivent être réalisés rapidement, sans frais excessifs et en toute sécurité (le transfert des fonds doit être garanti et aucun accès frauduleux aux comptes ne doit être possible à cette occasion).

Depuis longtemps déjà, les particuliers se sont familiarisés avec l'usage de la carte bancaire, techniquement très avancée et sûre en France puisque conçue avec une puce intégrée. Cependant, les nouvelles technologies vont diversifier l'usage de la carte, celle-ci pouvant être utilisée pour les paiements à distance (par téléphone ou par Internet). Surgissent alors de délicats problèmes de sécurité.

De nouveaux moyens de paiement pourraient voir le jour et se développer rapidement : il s'agirait de « clefs électroniques » autorisant le transfert de fonds à partir de terminaux de type PC portables. La sécurisation de ces moyens de paiements est évidemment cruciale dans la perspective d'un élargissement de ces modes de paiements.



## **2. Les prêts**

Consulter plusieurs banques, places de marché ou portails afin de pouvoir comparer les offres de prêts est une tâche longue et parfois difficile, les conditions bancaires n'étant souvent pas présentées de manière similaire. L'apport des nouvelles technologies dans ce domaine peut donc être essentiel : Internet permet par exemple de naviguer sur plusieurs sites bancaires, de rechercher, à l'aide de moteurs de recherche éventuellement, les taux d'intérêt pratiqués sur différents types de crédits, les durées proposées, le montant des mensualités de remboursement, les garanties demandées...

L'ergonomie du site sera très importante pour certains clients qui ne devront pas être découragés par une approche trop technique ou elliptique. On peut penser en outre que, même après cette première découverte des opportunités offertes, des clients souhaiteront bénéficier d'un entretien avec un conseiller en agence ou par téléphone (même s'il est concevable d'organiser le rendez-vous par Internet).

Pour conclure véritablement le contrat, et notamment s'il s'agit d'un engagement lourd (de type crédit immobilier) ayant de fortes implications patrimoniales, il est vraisemblable que, pendant longtemps encore, la majorité des clients souhaitera se rendre en agence et signer un document papier. Il reste que du temps et de la facilité auront été gagnés dans la recherche préliminaire.

Les opérations transfrontières sont actuellement très limitées. La directive européenne sur le crédit à la consommation vise à faciliter la réalisation de telles opérations mais sa mise en œuvre risque d'être délicate dans la mesure où les méthodes d'évaluation du risque sont très différentes d'un pays à l'autre.

## **3. Les placements**

Depuis longtemps déjà, la gamme des placements offerts aux particuliers s'est considérablement élargie.

Il n'existait dans les années soixante que des comptes sur livrets à taux réglementés, des comptes à terme et des bons de caisse ou bons du Trésor. Puis ont été créés les comptes et plans d'épargne-logement et certains produits à finalité spécifique : livrets d'épargne-entreprise, livrets d'épargne populaire....

Outre ces placements bancaires, les particuliers avaient accès aux marchés de capitaux pour l'achat en direct d'actions ou d'obligations sur les marchés primaires ou secondaires. Les banques jouaient alors le rôle de gestionnaires de comptes-titres et parfois de conseils.

La libéralisation des marchés de capitaux, à partir de la seconde moitié des années 80, a profondément modifié les choix de placements. Sur les marchés de capitaux, les titres ont été plus différenciés : allongement des échéances du long terme, création de titres à court terme, apparition de nouvelles gammes de produits intermédiaires entre actions et obligations... La création de SICAV et de fonds communs de placement ont aussi facilité l'accès à ces marchés en attirant une clientèle nouvelle ainsi dégagée des contraintes de la gestion directe de titres et bénéficiant, même pour de faibles montants, d'une gestion réalisée par des professionnels.

Les banques ont réagi aux risques potentiels de désintermédiation en s'engageant dans un mouvement de promotion de ces nouveaux produits. Elles ont créé des gammes de SICAV et FCP destinées à répondre aux divers besoins exprimés par la clientèle. Les conseils de placements en conséquence ont dû être affinés pour indiquer au client le degré de risque associé aux différents placements et, en regard, le gain attendu et l'aider à exprimer ses propres choix ou ses contraintes.

Les nouvelles technologies ont été indispensables pour créer en permanence des produits financiers de plus en plus sophistiqués et personnalisés selon les besoins des différents types de clientèle. En outre, ces technologies peuvent constituer une aide précieuse à plusieurs niveaux :

- le client peut consulter directement en temps réel les rendements de ses actifs, les conditions d'achat et de vente, les capitaux disponibles... il peut également obtenir des informations sur les produits alternatifs ;
- s'il le souhaite, il peut réaliser des opérations ponctuelles : achats, ventes, transferts entre comptes... Dans cette hypothèse, une grande confidentialité doit être garantie, les ordres doivent être exécutés avec ponctualité et exactitude et, si des paiements doivent avoir lieu, ils doivent être sécurisés ;
- dans de nombreux cas, pour des opérations d'un montant significatif et pour quelques années encore, les clients préféreront rencontrer auparavant un conseiller ou le voir après avoir consulté les bases de données « produits financiers » pour conclure leur transaction et recevoir un contrat écrit. Même dans ce cas, les nouvelles technologies peuvent offrir un certain apport : consultation complète et rapide des offres par le client ou par le conseiller, prise de rendez-vous....

On peut même concevoir une synergie complète entre les nouvelles technologies et les services classiques des agences. En Pologne, une expérience est en cours qui offre, dans certaines agences, la possibilité de réaliser des visio-conférences entre le client, le conseiller local et un expert financier ou fiscal qui peut se trouver à plusieurs centaines de kilomètres. Il n'existe pas de recette unique en la matière mais de multiples possibilités peuvent être imaginées dans le cadre d'une stratégie multicanaux.

Des points sont fondamentaux dans la plus ou moins grande extension des services électroniques :

- le prix qui sera facturé au client pour un abonnement ou pour l'accès ponctuel à tel ou tel service. En phase de démarrage le service est parfois gratuit ou facturé à un prix symbolique. A terme, une certaine vérité des prix sera sans doute nécessaire ;
- la facilité d'accès, elle-même dépendante de la rigueur des procédures de sécurité ;

- la fiabilité de la sécurité offerte sur les paiements et plus généralement sur l'ensemble des transactions. Cette sécurité a un coût et, là encore, il faudra à terme convaincre le client d'en payer le prix ;
- le comportement des clients, très varié : l'âge du client, sa catégorie socio-professionnelle, le fait que le compte soit le plus souvent débiteur ou créditeur... sont des facteurs qui s'opposent à la généralisation dans la définition d'un comportement dit standard.

#### **4. Les produits d'assurance**

L'assurance vie est largement assimilable à un placement et le paragraphe 3 ci-dessus peut en conséquence s'y appliquer.

Dans l'assurance dommages, si la conclusion d'un contrat, toujours assez complexe car personnalisée, nécessite en général un entretien précis et fouillé avec un conseiller, d'autres événements de la vie du contrat peuvent être plus efficacement réglés en ligne : changements de certaines caractéristiques mineures, déclarations de sinistre... Surtout, un meilleur service peut être apporté au client dont les besoins peuvent être satisfaits dans leur globalité. Ainsi, par exemple, après un accident automobile, la déclaration de sinistre, réalisée à n'importe quelle heure en ligne, peut déclencher automatiquement une expertise (éventuellement en ligne), l'envoi des coordonnées du garagiste pour prise de rendez-vous immédiate, voire la mise à disposition rapide d'un véhicule de remplacement sur place...

Comme dans les banques, l'exploitation du fichier-client permet en outre de proposer à chaque assuré des contrats spécifiquement adaptés à son profil.

## **CHAPITRE II**

### **STRATÉGIE ET GESTION DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES**

L'importance et la variété des conséquences des nouvelles technologies obligent à une analyse approfondie des possibilités qu'elles offrent et à l'élaboration d'une grille de lecture adaptée aux fonctions et aux objectifs de l'entreprise.

Après avoir examiné les facteurs déterminant les stratégies financières envisageables, les risques liés aux nouvelles technologies, leur gestion et leur contrôle seront étudiés. Enfin, la gestion des ressources humaines, élément essentiel des stratégies d'adaptation à ces évolutions, fera l'objet d'un développement spécifique.

#### **I - STRATÉGIES FINANCIÈRES**

Les nouvelles technologies ont des impacts multiples sur la vie des institutions financières. Elles modifient la vie quotidienne de ces firmes dans de nombreux aspects et obligent à repenser les stratégies.

Internet est en effet un puissant catalyseur qui crée des liens multiples et ouverts mais substitue aux relations classiques une structure en réseau. Associé à l'informatique classique, il accélère les procédures, les rend plus aisées, plus performantes mais aussi plus exigeantes. Cette mise en relation permanente et généralisée exige plus de transparence et pousse à l'excellence en raison du renforcement de la concurrence.

Dans le secteur financier où la notion de confiance est fondamentale, la définition de la stratégie doit intégrer la notion de qualité de service au client, réelle et surtout ressentie et l'importance du facteur humain qui seul peut autoriser une exploitation efficace des nouvelles technologies.

Le rapprochement entre les banques et les assurances, tant au niveau de l'organisation que du point de vue des produits financiers distribués, conduit souvent à les analyser simultanément. Par souci de simplification, banques et assurances seront ici examinées successivement.

#### **A - STRATÉGIES BANCAIRES**

##### **1. Nouveaux canaux de distribution : banque directe vocale ou par l'Internet**

Il y a deux ou trois ans, les banques estimaient qu'un potentiel significatif de clients existait pour l'utilisation exclusive de produits financiers électroniques. La banque à distance semblait donc offrir des perspectives de développement intéressantes et permettre éventuellement à de nouveaux entrants d'accéder à un marché rendu ainsi beaucoup plus accessible.

Aujourd'hui, il apparaît que certaines opérations simples (retraits de billets, consultations de comptes...) pourraient assez vite être largement réalisées par voie électronique. En outre, un segment de clientèle, la partie jeune, urbaine, dynamique de la population, attirée par les techniques avant-gardistes, pourrait être tenté de réaliser la quasi totalité de ses opérations financières par les nouvelles technologies même s'il souhaite, au moins pour certaines transactions, continuer à bénéficier d'agences physiques et de contacts directs avec un conseiller. En conséquence, la remise en cause de la présence d'un nombre important d'agences physiques de banques un moment envisagée ne semble plus d'actualité. Dans ces conditions, les banques généralistes demeurent les grands acteurs du secteur. La question est de savoir si cette situation se prolongera à l'avenir.

En réalité, actuellement, les nouveaux canaux existent, se développent mais ne concernent encore qu'une minorité de la clientèle. Ils n'atteignent pas, par eux-mêmes, le seuil de rentabilité et constituent plutôt un centre de coûts. Ainsi, en France, aucune banque sans agence n'est pour l'instant bénéficiaire. Pour autant, tous les grands réseaux considèrent que ces canaux peuvent devenir profitables à terme, au moins pour certains segments de clientèle. D'ores et déjà, ils constituent un complément apprécié des canaux traditionnels. Ceci n'exclut pas au demeurant des efforts pour faciliter là aussi le dialogue : fenêtres pédagogiques, présentation attrayante et « *hotline* »... En tout état de cause, un canal moderne ne peut être totalement négligé par une banque d'une certaine importance, même si les coûts de développement sont élevés.

On constate donc, à de rares exceptions près, une combinaison de ces nouveaux canaux avec les structures classiques. Cortal, leader du courtage en ligne et de vente de produits financiers à distance (36 % des parts de ce marché), a 600 000 clients dont 150 000 font des transactions en ligne. Il s'est pourtant décidé à constituer une certaine présence physique (une dizaine d'agences), notamment utile pour les ouvertures de comptes et continue à la développer. Il a choisi une activité de niche mais c'est le seul établissement de sa catégorie qui a dégagé un bénéfice en 2001.

Banque Directe a été créée il y a 7 ans. C'est le leader du marché des transactions financières entièrement à distance. Il propose une offre très complète de produits, les clients sont satisfaits et d'ailleurs le taux de fidélisation est bon mais la clientèle potentielle est limitée ; là encore, il s'agit d'une niche. De ce fait, les coûts d'acquisition de la clientèle sont élevés et cet établissement est encore en perte.

Y a-t-il une demande pour les nouvelles technologies ? De quelle nature ?

Le commerce électronique entre entreprises « *B to B* » paraît le plus prometteur à court terme.

Ces nouveaux canaux vont s'ajouter aux méthodes traditionnelles (approche multicanaux associant agences, Internet, centres téléphoniques, Audiotex, Videotex...). Il semble que la plupart des banques aient fait le choix de tout essayer quitte à abandonner ensuite certains créneaux. La stratégie « multicanal » est mise en œuvre par la quasi-totalité des grandes banques mais

elle requiert des investissements très lourds et des réorganisations importantes : elle ne va donc pas de soi ; il s'agit d'un choix stratégique déterminant.

Il semble que, plus les innovations technologiques progressent, plus fort est le besoin d'une présence humaine, d'un conseil en direct, d'un contact susceptible de susciter la confiance. Le conseiller devient un atout clef pour rechercher puis fidéliser le client. L'agence demeure un point central du dispositif, utilisé notamment pour les opérations conséquentes en termes de patrimoine ou de crédits.

## **2. Les produits financiers ont désormais une durée de vie plus courte qu'auparavant**

Ils doivent constamment être adaptés au marché. Ils doivent convenir en permanence au profil d'un client devenu moins fidèle et être combinables, ce qui nécessite une approche sophistiquée (gestion de la relation client : le trouver, le garder, quels services lui proposer basés sur des analyses comportementales et des statistiques de marketing). Comme il n'existe pas de protection juridique sur la création de produits financiers, que la loi ne considère pas actuellement comme des inventions brevetables, ceux-ci sont très vite copiés par la concurrence et leur invention ne procure donc qu'un avantage temporaire. En outre, il est désormais fréquent qu'un réseau bancaire vende un produit fabriqué par un autre réseau, ce qui accentue la dichotomie entre banque de distribution et banque de production.

On note que la banque de particuliers reste très nationale, suggérant donc une approche par pays. Ce n'est toutefois pas le cas de la banque privée (« *private banking* »).

Dans une approche multi-canaux, le client peut choisir le mode de distribution qui lui convient le mieux et en changer selon les circonstances.

## **3. La définition d'une stratégie : une question d'équilibre**

Dans ce nouveau contexte, la définition des stratégies bancaires pose de délicats problèmes.

En effet, les technologies irriguent tous les domaines d'activité : conception et production de produits financiers, réseaux de distribution, *back offices*, gestion interne... Les métiers deviennent de plus en plus spécifiques en raison de leur complexité technologique, ce qui exige de définir une véritable politique de gestion des ressources humaines dans un contexte nouveau. Les méthodes d'organisation doivent elles aussi être reconsidérées.

Tout en s'inscrivant dans des tendances générales assez largement communes à tous les établissements, il s'agit de définir une stratégie qui réponde, de manière individuelle et ciblée, aux besoins d'une clientèle de plus en plus sophistiquée et exigeante.

L'approche multicanaux retenue en France par la quasi-totalité des établissements exige cependant des investissements lourds : il s'agit de tirer le meilleur parti des nouvelles technologies en utilisant une informatique en réseau, incorporant de vastes bases de données et capables de fonctionner en temps réel. Pour autant, les frais d'entretien d'un réseau d'agences ne sont pas supprimés.

Dès lors, quels objectifs doit-on poursuivre :

- une politique de conquête de parts de marché ;
- une politique de fidélisation de la clientèle ;
- un effort de réduction des coûts notamment par la recherche d'économies d'échelle, réduction d'autant plus impérative que les nouvelles technologies exacerbent la concurrence par les prix ;
- une amélioration de la gestion interne ;
- ou doit-on chercher à les concilier dans des proportions variables ? Et avec quelle ambition : être un précurseur ou se contenter de suivre le marché ?

En pratique, diverses stratégies bancaires sont mises en œuvre :

- fusions et acquisitions (pour mise en commun de certaines tâches) ;
- restructuration interne dans les réseaux mutualistes ;
- réduction de coûts ;
- acquisition de clients ;
- conservation des clients ;
- accroissement des marges ;
- externalisation.

La difficulté consiste à juger l'équilibre nécessaire entre les opportunités de ces nouvelles technologies, incontestables mais dont les délais d'extension sont incertains, les risques encore mal mesurés et les coûts qui sont très importants. On sait que le retour sur investissement pour la création d'une agence est de l'ordre de cinq à dix ans. Dans les nouvelles technologies, acquérir une clientèle sans implantation préalable, en banque directe, est probablement au moins aussi long. En outre, les moyens sont toujours limités, notamment les moyens humains qui sont essentiels dans ce métier de confiance, de relation. La banque ne saurait être « toute technologique ».

Le mimétisme en la matière est dangereux, il s'apparente à une stratégie défensive et peut conduire un secteur sur des voies dommageables. Inversement, trouver des stratégies originales est stimulant mais délicat : sur quels critères baser cette différenciation ? Comment juger de sa durabilité voire de sa faisabilité ? La clef est évidemment la rentabilité. Or, de nombreux projets sont réalisés par toutes les banques, seuls une minorité (peut-être 1 %) font vraiment la différence en créant un avantage concurrentiel. Comment trouver la bonne manière pour vraiment profiter des potentialités d'Internet ? Il s'agit sans doute de répondre **vraiment** aux souhaits des clients, sans gadgets inutiles mais en cernant bien ses besoins, en lui fournissant toute une gamme de services de bonne qualité, ce qui n'est possible qu'en intégrant les nouvelles innovations technologiques dans les services classiques, au prix d'une informatique sophistiquée.

Fidéliser le client implique une différenciation accrue de l'offre permettant de la personnaliser et de la centrer sur les services qui constituent pour le consommateur un véritable progrès. Il s'agit en particulier d'accompagner les

phénomènes démographiques et sociologiques (mobilité accrue par exemple). Les nouvelles technologies permettent à cet égard des progrès décisifs.

Il se dégage ainsi pour demain une vision plus industrielle de la banque, intégrant davantage les préoccupations de sécurité, dotée d'une informatique plus efficiente et mieux intégrée aux unités administratives, ayant davantage recours à Internet, sélectionnant ses projets avec rigueur (seuls sont retenus les grands projets avec de véritables enjeux). Mais en même temps, il s'agira de produire très vite (*time-to-market*) une offre sur mesure pour le client donc des produits plus diversifiés, en petites quantités. En particulier, le client pourra choisir, à tout moment et selon le type d'opération réalisée, le canal qui lui convient le mieux. Pour un dirigeant de PME, par exemple, le contact avec un conseiller demeure important notamment en cas de difficultés passagères.

Une des grandes potentialités réside dans l'exploitation des gisements de données pour construire des outils de marketing, réaliser des études financières ou de prospective, définir des politiques de groupe, analyser les résultats, mesurer les risques...tant en interne qu'en externe. Ce qui pose toutefois le problème de la sécurisation des données ainsi exploitées (protection des données individuelles). Il existe d'ores et déjà des processus d'échanges confidentiels sécurisés. Le système doit en outre être conçu pour permettre une grande réactivité, souplesse, évolutivité, en un mot être très adaptable. Ainsi, l'informatique, absorbée ces derniers temps par l'an 2000, puis la mise en place de l'euro pourrait retrouver de grands projets, en phase avec les stratégies. De plus, les banques et les assurances ont beaucoup sous-traité les traitements informatiques. Une évaluation des coûts informatiques globaux est donc nécessaire.

En interne, ces nouvelles technologies sont un très bon outil pour la communication interne et le suivi des indicateurs de gestion. De nombreuses procédures peuvent ainsi être réalisées sans recours à des saisies-papier.

Des réorganisations en découlent nécessairement :

- les processus de gestion sont de plus en plus tournés vers le **client** ;
- les transactions se réalisent de plus en plus vite, et sont de plus en plus fiables ;
- les processus deviennent continus, transfrontières (directives européennes) ;
- la maîtrise des risques devient cruciale (travaux du Comité de Bâle) ;
- le pilotage de l'institution est facilité.

Ceci entraîne des investissements très lourds, tant en équipements (postes de travail reliés par de l'Internet haut débit) qu'en logiciels et logiciels. Les écrans doivent pouvoir être mis à jour en temps réel pour permettre au conseiller de toujours connaître la situation financière du client ou encore pour autoriser la prise de rendez-vous sur agenda électronique avec un conseiller éloigné physiquement.

La normalisation sur tous les points des réseaux et l'informatisation de toutes les procédures sont un facteur de réduction des coûts et facilitent la formation et la mobilité. Les outils de gestion et de suivi en sont également



simplifiés. Partout, les nouvelles technologies ont permis des baisses de coûts, une efficacité et une fiabilité accrues et ceci même au-delà des frontières par l'extension de standards internationaux.

L'information interne peut elle aussi circuler rapidement, efficacement et systématiquement.

La réalisation de centres d'appels est également un investissement important mais elle permet d'ouvrir à la clientèle de larges plages de contacts, 6 jours sur 7. Ainsi, en temps réel, un conseiller disposant, grâce à un écran adéquat, de toutes les informations nécessaires peut renseigner le client qui appelle depuis n'importe quel point du territoire et réaliser directement pour lui diverses opérations. Il peut lui fixer un rendez-vous ultérieur, s'il le souhaite, avec un conseiller de son agence. De telles facilités horaires ne peuvent être envisagées dans des agences classiques nombreuses et réparties sur tout le territoire. BNP-PARIBAS, par exemple, a ainsi réalisé deux centres d'appels en France, l'un servant d'ailleurs de back-up à l'autre qui emploient près de 800 personnes. Ces centres traitent les appels téléphoniques et le courrier électronique.

Il reste que faire du vrai multicanal est coûteux en raison de la lourdeur des investissements nécessaires, des changements organisationnels et de la qualité indispensable du personnel qui doit s'adapter et se former. Cela créera un élément de sélectivité au sein du système bancaire entre les banques qui réussiront cette mutation et les autres. A cet égard, certaines banques françaises sont dans les tout premiers rangs en termes technologiques, y compris en comparaison des Etats-Unis.

#### B - STRATÉGIES DES ASSURANCES

Dans les assurances, le processus de fusion-scission s'est réalisé, comme dans les banques. Désormais, il revêt un caractère international et notamment européen plus marqué.

La pression concurrentielle s'est renforcée dans les années quatre-vingt dix, en raison notamment de la mondialisation financière et de la présence des banques sur des produits d'assurance.

Les marges se sont érodées, en particulier sur l'assurance des biens. Les risques se sont accrus.

Des marchés potentiels importants peuvent s'ouvrir, notamment en matière de couverture des retraites.

L'informatisation a été moindre pendant longtemps mais un rattrapage est en cours. Dans le processus de fusions, l'informatique joue un rôle important mais ambigu : elle peut être un puissant facteur de réduction des coûts et un facilitateur d'intégration mais elle est aussi souvent une source de graves difficultés de rapprochement voire d'échec.

Les stratégies des groupes semblent assez semblables. Elles répondent aux mêmes préoccupations : concurrence des banques et des mutuelles voire hors institutions financières (la grande distribution propose des produits d'assurance, parfois en partenariat). L'assurance automobile et multirisques habitation fait un peu démodé et donc la concurrence devient frontale avec les banques surtout

pour l'assurance-vie. Partout, il s'agit de définir une approche axée, non plus sur le contrat, mais sur le client, considéré dans la totalité de ses besoins (gestion de la relation client développant une vision complète de celui-ci) : différents contrats d'assurance mais aussi produits bancaires (cf. partenariat Société Générale-Groupama pour nouvelle entité bancaire en 2003).

La gestion de la relation-client devient également essentielle mais du retard a été pris sur les banques dans ce domaine.

En revanche, l'assurance a un atout : elle est habituée à l'approche multi-canaux grâce à la pratique mixte de réseaux d'agents, de courtiers et de salariés. Plus récemment, ont été développés les partenariats, avec les banques notamment. La vente directe, qui avait soulevé de grands espoirs, donne pour l'instant des résultats décevants.

Dans le contexte des nouvelles technologies, la relation client ne peut traverser les réseaux car cela est exclu par les contrats passés avec les agents (qui sont indépendants de la compagnie d'assurances). Cela constitue une difficulté considérable dans la mise en œuvre concrète de nouvelles stratégies. En revanche, des plate-formes peuvent être constituées pour les front et *back offices*. Des gisements de données homogénéisés, des outils commerciaux identiques, des postes de travail de même configuration, des outils de pilotage communs, bien utilisés à l'aide d'un système de télécommunication performant (Intranet et Internet) peuvent être utilement mis en place car ils favorisent la réactivité et la mobilité. Il conviendrait aussi d'améliorer les délais de réponse aux clients, plus élevés que dans les banques ce qui est parfois justifié par l'existence de produits complexes ; des améliorations sont d'ailleurs déjà observables (cf. exemples au chapitre I).

Le *reporting* financier, lourd pour les assurances comme pour les banques, tend à s'accroître encore. La transparence, la lisibilité à moyen terme sont essentielles. La sécurité des systèmes d'information doit être considérablement développée : confidentialité, intégrité et disponibilité des données, analyse des risques encourus par ce système, prévention. La notion de « continuité absolue du service à la clientèle » doit être centrale, elle est assez nouvelle pour l'assurance mais elle permet une très forte amélioration du service au client.

La constitution d'un poste de travail informatisé, ayant un accès souple, ergonomique, rapide aux bases de données clients, aux outils commerciaux (y compris de simulation), à l'informatique interne devient un atout fondamental. Il doit permettre de communiquer efficacement en interne et avec l'extérieur. Il doit être accessible en permanence afin de donner à l'agent commercial le maximum de réactivité : les produits doivent être présentés au client en temps réel de manière précise, exacte et permettre une évolution du dialogue pour cerner aux mieux les besoins de ce client et tenter de les satisfaire.

Pour ce qui concerne l'assurance des particuliers, les nouvelles technologies peuvent renforcer un mouvement déjà perceptible : le souhait de nouveaux acteurs (grande distribution, constructeurs automobile...) de proposer à leurs clients des produits d'assurance en complément des biens ou services qu'ils vendent de manière principale. Ainsi, il peut être tentant d'offrir au client un contrat global comprenant une gamme de services : entretien, crédit,

assurance... en même temps que l'achat d'une voiture, ce qui permet de valoriser l'ensemble en réduisant les démarches du consommateur au maximum.

Dans le domaine de la réassurance, la distribution par Internet n'a pas encore empiété sur les réseaux traditionnels. Toutefois, des places de marché sont apparues où des concurrents se sont alliés pour développer une application commune que leurs clients peuvent visiter pour choisir l'offre qui leur paraît la meilleure : Inreon, e-reinsure, City3k. Ce nouveau mode n'éliminera pas la traditionnelle négociation en face à face pour certains produits complexes mais il apportera gain de temps et d'efficacité pour traiter des produits où la relation directe n'a que peu de valeur ajoutée. Les places de marché permettent en outre aux clients d'accéder à l'ensemble des offres, de comparer et de faire jouer la concurrence. Le réassureur, lui-même, peut en permanence se mesurer à cette concurrence et améliorer son offre. De nombreux réassureurs s'efforcent de développer des services permettant par exemple de coupler souscriptions et outils d'évaluation et de tarification des risques.

Les bénéfices attendus des échanges électroniques se situent également au niveau des gains de productivité en gestion administrative, lourde et coûteuse dans le secteur. De nombreux documents (contrats, avis de sinistres, comptes, règlements...) peuvent techniquement circuler de manière électronique et relier les systèmes de gestion de l'émetteur et du destinataire. Les gains de productivité potentiels dans l'assurance sont évalués à 9 % de leurs dépenses annuelles par le cabinet Bain & Co. Toutes les composantes de la profession sont concernées : réassureurs, courtiers, assureurs et .... assurés.

Dans le domaine de la « bancassurance », une banque a été créée il y a dix-huit mois en France au sein d'un important groupe d'assurance, les AGF. Il s'agit d'une banque à distance, sans agence mais qui s'appuie, pour la distribution de ses produits, sur le réseau commercial de l'assurance (agents généraux ou salariés). Les nouvelles technologies ont seules autorisé ce développement. En effet, la stratégie consiste à offrir aux clients de l'assurance des produits bancaires attractifs correspondant à leurs besoins et liés à l'un de leurs contrats d'assurance. L'idée est de parvenir à conclure une relation globale avec le client. Ainsi, la volatilité habituelle des clients des assurances peut-elle être réduite grâce à la fidélisation obtenue par le produit bancaire. Les agents commerciaux disposent grâce à l'Intranet des argumentaires de vente, du suivi des comptes clients et d'outils dynamiques de type « alerte » pour signaler au client les éléments nouveaux susceptibles d'affecter ses choix financiers. Ils peuvent ainsi proposer un conseil à valeur ajoutée tandis que les opérations simples sont réalisées à distance (les retraits de billets par exemple se font uniquement par DAB). En dix huit mois, 240 000 clients ont été séduits, pour 80 % d'entre eux par un « pack » payant composé de huit services couvrant l'essentiel des besoins bancaires. Les clients, d'un profil assez âgé comme la clientèle des assurances, réalisent leurs opérations à distance surtout par téléphone ou par courrier (10 % par Internet). Ils contactent également leurs agents commerciaux qui les rencontrent plus souvent et peuvent ainsi optimiser leur relation clientèle.

## II - LES NOUVELLES TECHNOLOGIES ET LES RISQUES

La nature ouverte et internationale des nouvelles technologies a conduit les autorités de surveillance bancaire des pays industrialisés à analyser les risques encourus et à préconiser des principes de gestion de ces risques (Comité de Bâle sur la surveillance bancaire, mai 2001).

Si elles ne créent pas de risques spécifiques, ces évolutions accroissent et modifient la plupart des risques traditionnels liés aux activités bancaires (de crédit, de change, de liquidité et de taux, systémique...) dans une mesure difficile à évaluer. On peut en effet estimer que ces technologies aident à mieux calculer le risque classique mais en même temps elles tendent à en susciter de nouveaux :

- accroissement du risque de crédit dû aux pressions concurrentielles qui incitent à démarcher de nouveaux clients ;
- accroissement du risque de liquidité du fait de la plus grande volatilité des clients incités à se déplacer d'établissement en établissement au gré des meilleures offres ;
- risque de pression à la baisse sur les revenus bancaires du fait des offres attractives proposées par les nouveaux entrants...

En outre, les nouveaux modèles d'appréciation du risque, ne devraient pas conduire à une confiance exagérée des banques nocive en cas de crise. Enfin, la sous-traitance peut entraîner des risques nouveaux, notamment en cas de concentration sur un nombre limité d'opérateurs ou si ceux-ci, institutions non financières, ne sont pas soumis à des autorités de régulation.

### A - TYPOLOGIE DES RISQUES

On peut identifier différents types de risques dont l'importance varie selon l'activité de la banque :

#### 1. Risques stratégiques

Ils découlent des conséquences de décisions stratégiques prises face aux défis des nouvelles technologies sur l'évolution des activités et des profits de la banque. Ces risques sont d'autant plus importants que les investissements à engager sont lourds et les orientations choisies difficilement réversibles. Le coût d'acquisition d'un client par les nouvelles technologies est très important et la rentabilité probablement aussi longue à atteindre que par les canaux classiques (il faut environ 5 à 10 ans pour rentabiliser l'implantation d'une agence en l'absence de tout transfert de clientèle). Il n'est pourtant pas possible d'attendre trop longtemps pour investir au risque d'être distancé.

Au demeurant, l'arrivée des nouvelles technologies coïncide avec d'autres changements dans l'environnement bancaire qui rendent plus ardu le choix des bonnes décisions stratégiques : mondialisation de l'activité financière, intégration croissante des économies européennes, déréglementation du système financier...

Tous ces facteurs ont considérablement renforcé la concurrence, offrant de nouvelles opportunités de développement dans de nouveaux marchés, autorisant des réductions de coûts, rendant la gestion des données, la conception de

produits financiers et le contrôle des risques plus efficaces. Ils ont ainsi profondément modifié les conditions de fonctionnement des banques.

Ces changements requièrent des réponses stratégiques. On a vu ci-dessus la difficulté à établir une stratégie répondant aux contraintes de l'environnement, en particulier les pressions concurrentielles, et à celles de l'entreprise. Les réponses apportées et d'éventuelles lacunes dans la mise en œuvre font courir des risques : échec d'une fusion, externalisation peu efficace ou coûteuse, gestion des ressources humaines génératrice de pertes d'efficacité, sous-investissement, agressivité excessive des conditions offertes aux clients mettant en péril les marges....

Le coût et l'importance des outils informatiques nécessaires pour participer à la spirale concurrentielle de création de produits financiers toujours plus complexes ont des conséquences fondamentales sur la structure du secteur financier. Ils sont l'une des causes du mouvement de fusion observé dans les années récentes ainsi que de l'externalisation de plusieurs activités. Ce dernier choix, souvent mis en œuvre par les grandes banques, s'impose quasiment aux petites qui ne peuvent assumer des fonctions exigeant informatique lourde et personnel très compétent.

Les nouvelles technologies peuvent aussi être utilisées comme levier de réorganisation, d'entreprise à structure plutôt traditionnelle. A une informatique centralisée, reliant les différentes agences au siège, a succédé une informatique en réseau dans laquelle les informations circulent entre tous les points du réseau (agences et sièges). Plutôt que d'être subie, cette évolution a été mise à profit par certaines banques pour modifier leur style de management. Les fusions ont à certains égards également été favorisées par les nouvelles technologies, la mise en commun des informatiques étant un puissant facteur d'intégration. Dans les assurances où les structures françaises sont pourtant particulièrement complexes (par exemple du fait de l'existence d'agents d'assurance indépendants), le même mouvement a été observé.

Il est également primordial d'estimer la rapidité avec laquelle les nouvelles technologies modifieront les habitudes des clients. Celle-ci dépend crucialement de l'adéquation des nouveaux produits ou modes de distribution proposés aux besoins des clients, qui doivent donc avoir été bien identifiés.

Ne pas investir dans les nouvelles technologies présente le risque de se faire distancer par la concurrence sur un créneau porteur. Introduire ces nouveaux modes de distribution via une filiale spécialisée peut conduire à « cannibaliser » la banque classique. Pratiquer des taux trop attractifs pour conquérir la clientèle peut mettre en danger la rentabilité de la banque. Conduire des partenariats, pour ces nouvelles technologies, avec des non-banques, des opérateurs de télécommunications par exemple, peut être une option mais elle n'est pas non plus exempte de risques.

Les nouvelles technologies permettent des améliorations de l'organisation de la banque ou de l'assurance : elles autorisent des calculs plus précis et plus détaillés des coûts et de la rentabilité des divers produits ou unités ; elles favorisent la diffusion de l'information interne. Cependant, elles exigent que la politique de maîtrise des risques de l'institution soit clairement explicitée.

Chaque intervenant devrait s'assurer que l'ensemble des transactions électroniques réalisées font l'objet d'un processus de suivi comptable fiable. Un des enjeux majeurs à cet égard est de mettre en place une piste d'audit claire permettant de faire le lien entre les ordres des clients, les transactions effectuées et les enregistrements comptables qui en découlent.

## **2. Risques opérationnels**

Ils sont le résultat de l'usage de plus en plus intensif des nouvelles technologies dans l'industrie bancaire et découlent soit d'une défaillance technique du système informatique interne ou des liens avec les systèmes externes, soit d'une erreur humaine dans leur utilisation pour des raisons notamment de compétence insuffisante, soit encore d'utilisation frauduleuse.

Le fait que les banques aient des clients aux profils très variés et qu'elles proposent des gammes complètes de produits et de services génère des risques plus nombreux car elles doivent intervenir sur de multiples marchés avec des procédures différenciées.

Il convient également de se préoccuper de l'intégrité des données reçues et transmises, du stockage de ces données et de leur protection. Compte tenu de la rapidité des flux de données, il est primordial de disposer de moyens efficaces de détection et de correction d'erreurs. Enfin, des mesures d'urgence doivent être prévues en cas de rupture de fonctionnement.

La mise au point et la surveillance permanente des systèmes de contrôle des risques sont dès lors essentielles. En même temps, l'existence de sous-traitance pour certaines procédures ou le recours à des connexions externes (Internet par exemple) rendent le contrôle assez difficile.

Au demeurant, la multiplicité éventuelle des régulateurs, en cas de présence sur plusieurs marchés, ne simplifie pas les choses. Le nouvel accord de Bâle sur les ratios de fonds propres a d'ailleurs prévu des exigences spécifiques en capital pour couvrir ces risques technologiques.

## **3. Risques d'altération d'image**

Ils apparaissent quand le mauvais usage des nouvelles technologies conduit à des pertes qui nuisent à l'image de la banque auprès de ses clients. Il ne peuvent être négligés car la confiance est à la base des métiers de la banque et de l'assurance et, dans un environnement concurrentiel, ils peuvent se révéler redoutables d'autant qu'il peut y avoir disproportion entre la gravité réelle de l'incident et la perception qu'en ont les clients, après divulgation et amplification éventuelle par les médias (exemple des incidents sur cartes bancaires).

## **4. Risques juridiques**

Ils résultent du non-respect des réglementations ou de négligences qui peuvent conduire la banque à verser des indemnités ou à payer des amendes voire à encourir aussi un risque de réputation. La complexité croissante des métiers bancaires et d'assurance, en particulier en matière de diffusion d'informations et de stockage des données, accroît clairement ce risque de même que l'imprécision de certains textes, qui laissant une trop large place à l'interprétation (ainsi que le montrent les difficultés d'application de la

législation sur le blanchiment des capitaux). Les clients, rendus plus exigeants par le renforcement de la concurrence, peuvent engager des plaintes en raison de l'insuffisante qualité des services ou de la protection des données, ou encore en cas de fraude.

Les nouvelles technologies autorisent en théorie l'extension des transactions avec des clients éloignés. En pratique, cela peut toutefois générer des risques juridiques, dans la mesure où les réglementations légales sont mal connues des clients voire du personnel des banques lorsqu'il s'agit de transactions transfrontières.

#### B - GESTION ET CONTRÔLE DES RISQUES

Les objectifs du contrôle des risques sont essentiellement :

- la survie et la sécurité de l'établissement, donc la protection de ses actionnaires ;
- la protection des épargnants ;
- le respect des règles de marché : transparence, efficacité, équité ;
- la réduction du risque systémique.

La première réponse consiste à mettre en place des procédures internes de contrôle des risques efficaces. En particulier, l'audit interne doit être scrupuleusement organisé et si nécessaire renforcé.

En externe, quel que soit le contexte technologique, les principes suivants ont été admis internationalement par les régulateurs :

- les principes fondamentaux de la régulation doivent rester identiques quel que soit le canal de la négociation ;
- les régulateurs, si ces principes sont respectés, ne doivent pas freiner l'usage d'Internet ;
- les régulateurs doivent rechercher la cohérence et la transparence des règles à appliquer aux transactions sur Internet ;
- les régulateurs doivent coopérer et échanger des informations afin de contrôler effectivement l'activité financière sur Internet ;
- les régulateurs doivent accepter que ces nouvelles technologies soient susceptibles d'évoluer.

En France, le succès du Minitel a permis aux institutions financières d'une part, aux autorités de contrôle d'autre part de se familiariser avec les notions de sécurité et de contrôle d'opérations à distance. Ainsi, depuis plusieurs années, des ordres de bourse transitent par Minitel sans créer de difficultés notables.

La nature largement dématérialisée de certains produits financiers et des valeurs mobilières est particulièrement adaptée à des transactions via Internet.

Les nouvelles technologies ont donc toutes les raisons d'être accueillies de manière positive à condition toutefois que quelques précautions soient prises.

Dans beaucoup de cas, ces technologies permettent simplement de réaliser plus vite, à moindre coût et plus facilement des opérations classiques ; il en est ainsi par exemple pour le courtage en ligne.

Il s'agit donc de veiller :

- à un strict contrôle des opérations chez l'intermédiaire financier ;
- à une information précise et claire du client.

La diffusion d'une information erronée voire diffamatoire peut exister quel que soit le support des transactions. Simplement, sa diffusion grâce aux nouvelles technologies peut être plus large et plus rapide, donc plus pernicieuse. En France, la COB a fait rectifier de fausses nouvelles diffusées via Internet sur une entreprise par une autre firme située à l'étranger. Pour remonter aux sources, outre les moyens techniques et humains, une coopération internationale est souvent indispensable (environ 1/3 des enquêtes de la COB présentent des aspects internationaux). En général, cette coopération ne pose pas de problèmes de principe avec les régulateurs des pays industrialisés avec des marchés significatifs même si en pratique les délais et les procédures peuvent être complexes ; dans d'autres pays en revanche, la coopération est plus délicate et la traçabilité des opérations est délicate voire impossible. Des sanctions doivent en outre être prévues.

La Commission des opérations de Bourse et le Conseil des marchés financiers ont donc rappelé que, quel que soit le canal utilisé, les mêmes règles devaient s'appliquer avec la même rigueur. Ils ont en outre demandé d'être en mesure de vérifier les outils de contrôle mis en place dans les institutions financières. Ils ont enfin exercé une action pédagogique à l'égard des investisseurs qui doivent, comme dans le cas de ski hors piste, connaître les risques associés aux procédures qu'ils choisissent. Ces deux institutions se sont dotées de départements de surveillance des opérations sur Internet, chargés de fréquenter les sites financiers et de déclencher éventuellement des enquêtes.

Dans le domaine bancaire, la Commission bancaire et la Banque de France ont publié, en décembre 2000, un livre blanc sur « Internet, quelles conséquences prudentielles ? » qui analyse l'exercice des activités bancaires et financières dans les nouvelles technologies et les risques qui y sont associés. Des recommandations sont formulées, tant aux dirigeants des établissements de crédit qu'à l'ensemble des acteurs de la place.

Au plan international, l'Organisation internationale des commissions de valeur (OICV) a créé dès 1998 un groupe de travail concernant l'Internet visant à produire des recommandations à l'usage des régulateurs<sup>1</sup>. Une mise à jour a été réalisée en 2001<sup>2</sup> et, dans un domaine où la dimension transfrontière est par définition essentielle, des voies de coopérations entre régulateurs ont été explorées. La surveillance est désormais organisée en continu, coordonnée et des échanges d'informations sont systématisés.

En Europe, des coopérations renforcées ont en outre été mises en place. Le problème le plus difficile est clairement le cadrage législatif et réglementaire qui demeure complexe et fragmenté (cf. chapitre I). Il faut y ajouter des pratiques professionnelles assez différentes selon les Etats membres qui concernent notamment les interventions des régulateurs. En France, de même qu'aux Etats-Unis assez largement, le consommateur est bien protégé et la régulation

<sup>1</sup> *Objectives and principles of securities regulation (a report of the IOSCO)* septembre 1998

<sup>2</sup> *Report on securities activity on the Internet II (IOSCO)* juin 2001



relativement complète. Dans d'autres pays européens, les autorités de contrôle ont été créées plus récemment et l'arsenal législatif et réglementaire est plus partiel. Au Royaume-Uni, jusqu'à une époque récente, l'autorégulation des intermédiaires financiers prédominait. Ainsi, la seule harmonisation des règles et des sanctions applicables en cas de manquement ne suffit pas à juger de la proximité des systèmes, la pratique de la régulation est aussi tout à fait essentielle.

La Banque Centrale européenne a lancé, en mars 2002, une consultation portant sur les objectifs de sécurité des systèmes de monnaie électronique<sup>1</sup>. Ceux-ci rencontrent un succès croissant en liaison avec l'introduction de l'euro et la généralisation en cours des cartes à puces susceptibles d'améliorer la sécurité des paiements. Les banques centrales, responsables de la surveillance des systèmes de paiements, ont été attentives à ces évolutions et, dès août 1998, l'eurosystème a défini une politique commune dans le domaine de la monnaie électronique et instauré un ensemble de critères servant de fondement à ces systèmes. La consultation actuelle porte sur la définition d'objectifs de sécurité destinés à garantir la fiabilité et la sécurité technique des systèmes et ainsi à renforcer la confiance du public, dans le respect de l'égalité de traitement. Ces objectifs s'appuient sur un cadre de critères communs, standardisé au niveau international. Il se conforme en particulier à la structure d'un profil de protection décliné en six chapitres intégrant des exigences quant au niveau de sécurité mais aussi aux moyens de l'évaluer. Ce rapport s'est largement basé sur le travail fait en France sur ce sujet.

Tous les marchés organisés fonctionnent avec des règles imposées de transparence et de liquidité. L'apparition récente d'acteurs alternatifs (ATS = « *alternative trading systems* »), qui réalisent des opérations de gré à gré en rapprochant des offres et des demandes ponctuelles, complique l'analyse. Ces systèmes sont encore marginaux en Europe en raison notamment des méthodes modernes de fonctionnement des marchés organisés mais sont déjà significatifs aux Etats-Unis (on estime que ces transactions représentent 30 à 40 % du volume du NASDAQ). Ces organismes retirent de la liquidité au marché et compliquent la recherche du prix. Ils doivent à tout le moins garantir une même qualité de prix que sur les marchés organisés, avec les mêmes principes de transparence et de contrôle. Ces points devraient être précisés dans la révision de la directive européenne sur les services d'investissement (DSI-93/22) qui pourrait également proposer une nouvelle catégorie de marchés dits « organisés », avec des règles un peu moins contraignantes que celles en vigueur sur les marchés réglementés. La Commission européenne vient de lancer une nouvelle consultation publique sur la révision de cette directive, le précédent texte ayant été profondément modifié à l'issue de la première consultation lancée en juillet 2001. Ce dialogue s'inscrit dans le cadre de l'approche législative arrêtée en accord avec le Parlement européen et le Conseil, sur les recommandations du Comité Lamfalussy.

Pour ce qui concerne les institutions financières et les assurances, le contrôle s'appuie sur le vaste réseau des protocoles d'accord unissant les

---

<sup>1</sup> Consultation sur les objectifs de sécurité des systèmes de monnaie électronique - Banque Centrale européenne - 19 mars 2002

instances prudentielles nationales du secteur financier ainsi que sur la coopération mise en œuvre bilatéralement ou par le biais de comités européens existants : FESCO, Conférence des services de contrôle des assurances, Comité consultatif bancaire, Comité des autorités de surveillance des marchés de valeurs mobilières, Comité des assurances... Les instances prudentielles du pays d'accueil se reposent pour le contrôle de manière croissante sur l'autorité du pays d'établissement du prestataire de services financiers.

Le développement du commerce électronique rend nécessaire une adaptation appropriée de ces arrangements. Le rapport du groupe Lamfalussy a déjà proposé des changements institutionnels au niveau de la conception et de l'application des règles. La directive sur le commerce électronique pour sa part ne modifie pas les arrangements existants pour la surveillance des institutions financières.

Les instances de surveillance de la banque et de l'assurance traitent au niveau communautaire essentiellement des questions prudentielles. La responsabilité du traitement des difficultés entre les établissements financiers et leurs clients échoie en général au médiateur des secteurs de la banque et de l'assurance. En revanche, les instances de surveillance des marchés de valeurs mobilières supervisent le respect des règles de conduite professionnelle qui régissent les relations entre prestataires financiers et clients. Il reste que le traitement des transactions transfrontières demeure obscur. Il conviendrait donc de clarifier la responsabilité de leur contrôle et de renforcer la coopération entre autorités. Dans le plan d'actions sur les services financiers proposé par la Commission européenne et dont le Sommet de Barcelone a récemment souligné l'importance, une mise en réseau de ces médiateurs est envisagée. Il reste que les règles juridiques applicables demeurent nationales (cf. chapitre I).

Les risques classiques, identifiés au paragraphe I ci-dessus, sont accrus en raison de la dépendance croissante à l'égard de la technologie. En conséquence, au-delà des travaux d'étude, un renforcement des exigences prudentielles, en matière de fonds propres notamment, est en cours d'élaboration. D'ores et déjà, le Comité de Bâle sur la surveillance bancaire a publié, en mai 2001, 14 principes directeurs de gestion des risques bancaires. Ces principes ne sont aucunement des obligations ni même des meilleures pratiques ; en effet, la rapidité des changements technologiques et la diversité des situations bancaires à cet égard rendraient rapidement caduque la définition de règles trop strictes. Il s'agit donc davantage de définir des principes pour assurer la sécurité des opérations bancaires en nouvelles technologies tout en préservant une flexibilité indispensable. Chaque banque a un profil de risque différent, ce qui requiert une approche personnalisée de la gestion de ce risque. Les principes sont donc destinés à être utilisés comme des outils et adaptés pour satisfaire à la fois les règles nationales qui demeurent différentes et les profils de risques spécifiques.

Ces principes ont été regroupés selon trois catégories : la surveillance de la stratégie, le contrôle de la sécurité, les risques de réputation :

- lorsque une banque décide de proposer des services électroniques, cette décision initiale doit s'accompagner de la mise en place de procédures spécifiques de délégation et de contrôle, y compris pour ce qui concerne les transactions transfrontières ;

- des méthodes strictes et appropriées d'autorisation d'accès, d'authentification et de surveillance de la sécurité des infrastructures doivent être prévues afin de garantir la sécurité et la confidentialité des informations transmises électroniquement ; des procédures d'audit doivent y être associées ;
- le service électronique au client doit être fourni quasiment en temps réel ; en conséquence des mesures techniques doivent exister pour assurer ce service en toutes circonstances et des mécanismes de secours être prévus.

Dans le secteur des assurances, un examen approfondi de la situation financière globale des entreprises d'assurance est envisagé, qui sera plus exhaustif que les exigences de marges de solvabilité traditionnelles et prendra également en compte les nouveaux risques associés aux nouvelles technologies.

En France, les autorités de contrôle (Commission bancaire ou Banque de France) ont été conduites à rappeler l'interdiction de vente à perte pratiquée par certains entrants sur le marché financier des nouvelles technologies ou à prohiber le démarchage actif de clientèle française par des institutions financières n'ayant pas d'établissement en France. Pour juger si le démarchage est dit « actif », la Banque de France utilise un faisceau d'indices ; si c'est le cas, elle demandera l'application de la procédure du passeport européen. Aux Etats-Unis, les règles sont également très strictes : si une sollicitation est adressée en anglais à des citoyens américains, l'établissement solliciteur doit être enregistré comme banque aux Etats-Unis.

### **III - UN CONCEPT CENTRAL DANS LES NOUVELLES TECHNOLOGIES : LA GESTION DE LA RELATION-CLIENT**

La gestion de la relation client (CRM, *Customer Relationship Management*) met en œuvre les technologies Internet pour valoriser la clientèle sur le long terme. L'objectif est de continuer à conquérir de nouveaux clients rentables tout en resserrant les relations avec les clients existants et d'optimiser durablement la valeur de ces relations.

Cette gestion permet de conduire à grande échelle des activités marketing personnalisées et de traiter chaque client de façon individualisée.

L'avantage essentiel est de fidéliser les clients. Conserver un client coûte en effet environ 80 % moins cher qu'en conquérir un nouveau. L'optimisation du service clients amène non seulement une réduction des coûts commerciaux mais aussi une fidélisation durable qui se traduit par un accroissement des ventes. On estime que vendre un nouveau produit à un client existant est plus aisé que vendre ce même produit à un nouveau client.

La gestion de la relation-clients offre les avantages suivants :

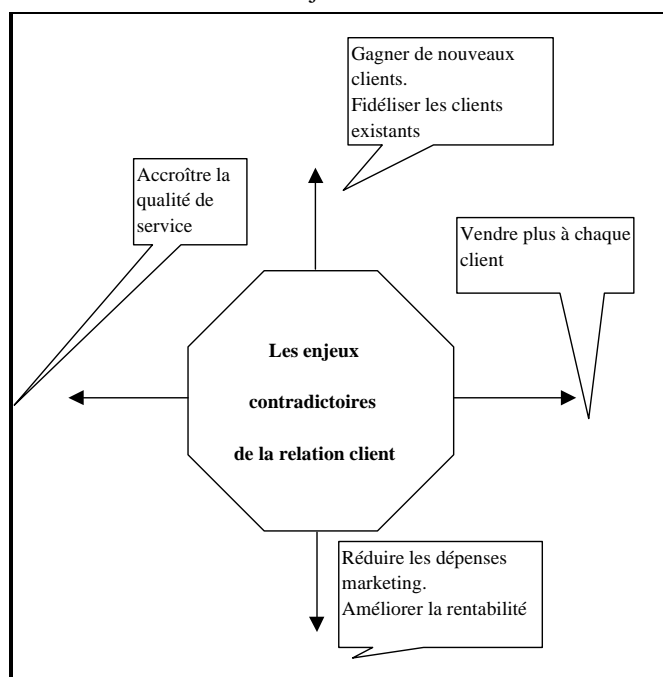
- la possibilité d'établir d'un dialogue suivi avec les clients via Internet à travers des communications directes ;
- une meilleure compréhension de leurs attentes et la possibilité de leur proposer des solutions sur mesure ;

- l'optimisation de l'efficacité marketing grâce à un accès immédiat aux informations sur les clients ;
- tous les services disposent des mêmes informations, actualisées en temps réel, ce qui offre la possibilité de communiquer de façon cohérente, quel que soit le point de contact.

Elle repose en grande partie sur l'utilisation des nouvelles technologies. Elle consiste à organiser la relation entre l'entreprise et ses clients autour de méthodes, outils et structures garantissant :

- au client une satisfaction croissante à travers une attention de tous les instants et une réponse rapide à ses besoins ;
- à l'entreprise, de meilleures performances commerciales induites par la fidélisation à grande échelle de ses clients et l'industrialisation, la mutualisation et l'optimisation de ses efforts commerciaux.

Schéma 1 : Les enjeux de la relation client



Si le support offert par les nouvelles technologies est essentiel, il doit évidemment se combiner avec la définition d'une stratégie cohérente et une mise en œuvre intelligente aux différents niveaux de l'entreprise, en s'appuyant sur les ressources humaines. Il s'agit en effet de :

- **mieux connaître et comprendre** le client grâce à des informations fiables et porteuses de sens : c'est la mission du « CRM Intelligence » qui est une base de connaissances (typologies, comportement, etc.) permettant, à partir de l'historique de la relation client, par une meilleure compréhension des besoins de chacun, de développer des programmes de sélection, de conquête, de

développement et de fidélisation des clients clés. Cette base sera ensuite exploitée et enrichie par les acteurs de la relation client ;

- **mieux contacter** chaque client de façon personnalisée et par les moyens les plus performants : centres d'appels, couplage téléphonie-informatique, intégration des différents canaux de communication (serveurs vocaux interactifs, Internet, e-mail, bornes interactives, GSM...);
- **mieux vendre**, notamment par l'utilisation de progiciels spécialisés intégrés aux systèmes de gestion des opérations. Il ne s'agit plus seulement d'informer le client mais de lui fournir une réelle plus value en termes de conseil accessible autrefois seulement à un nombre très réduit de clients ;
- **mieux servir** par des centres d'assistance efficaces (sites de support Internet, ...) et une présence permanente 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 qui permet également d'assurer un meilleur service après-vente.

La gestion de la relation-client revêt ainsi des formes nouvelles :

### **1. Le centre d'appel est un nouvel espace d'intermédiation**

Le rapport au client s'est complètement modifié. Les années quatre-vingt-dix ont vu s'affiner les méthodes marketing et les objectifs commerciaux désormais tournés vers la fidélisation et la connaissance de la clientèle. Les campagnes de télémarketing sauvages n'ont plus cours. Dans un marché où la demande est inférieure à l'offre et les comportements des clients très versatiles, les risques de report sur la concurrence sont loin d'être négligeables. Les établissements financiers sont aujourd'hui conscients qu'il est plus coûteux d'acquérir un nouveau client que de fidéliser un client existant. Dans ces conditions, le centre d'appels se fait à la fois l'interface client, pour satisfaire ses demandes (appels entrants), l'interface stratégique du marketing avec pour objectif la remontée des informations mais surtout l'interface commerciale, pour vendre de nouveaux produits et services (appels sortants à l'initiative de la banque lorsqu'un événement justifie une vente ciblée).

Le centre d'appels n'est définitivement plus une simple plate-forme de réception d'appels et se présente plutôt, sous l'impulsion d'Internet et des nouvelles technologies, comme un nouvel espace d'intermédiation, source d'informations et de revenus. En même temps, il se conçoit comme partie d'une relation globale avec le client qui comporte aussi l'utilisation d'autres canaux, comme les agences classiques. Ces centres d'appel pour les banques françaises sont tous localisés en France, le plus souvent à proximité d'une métropole régionale. Ils font appel à de nouveaux modes de travail caractérisés notamment par des horaires très flexibles.

La mise en place des plates-formes téléphoniques, qui constitue un des leviers dans la transformation actuelle des entreprises du secteur financier, comporte des postes de travail bien spécifiques en terme de :

- conditions de travail : distribution automatique des appels, casque et écran informatique avec des impacts potentiels forts notamment sur le rythme de travail, la procédure de contrôle et de suivi de l'activité ;

- organisation et contenu du travail : les procédures de travail peuvent être normalisées à l'aide de scripts ;
- gestion des effectifs : durée et modalités du temps de travail, gestion de la mobilité ;
- le mode de recrutement varie d'une entreprise à l'autre, tantôt interne, tantôt externe. Dans les deux cas de figures, la question relative à la gestion des carrières se pose. Les jeunes qui postulent à ces emplois, jugés à la fois formateurs mais en même temps fortement exigeants, espèrent ainsi faire leur première entrée au sein de l'entreprise, quitte ensuite à évoluer vers d'autres fonctions. L'un des enjeux se situe précisément à ce niveau : si certains établissements prévoient, à travers des accords d'entreprise, la possibilité d'évoluer vers d'autres activités au bout d'une période déterminée, d'autres ne l'offrent pas. Le risque est alors de voir certaines personnes se cantonner dans ces emplois sans perspective professionnelle.

Il faut cependant insister sur le fait que les personnes affectées dans ces centres doivent avoir une qualification suffisante pour utiliser les nouvelles technologies tout en offrant au client une valeur ajoutée en matière de conseil, ce qui suppose certes des connaissances techniques mais aussi une approche comportementale, intégrant des facteurs psychologiques et culturels. C'est d'autant plus important que le client est, en moyenne, plus averti aujourd'hui qu'hier sur les questions financières.

## **2. L'équipement Internet**

L'interaction avec le Web va permettre aux établissements financiers de fournir à leurs clients de plus en plus de prestations à forte valeur ajoutée, le besoin de conseil se faisant de plus en plus pressant. Une récente étude Datamonitor révèle d'ailleurs que 71 % des centres devraient intégrer Internet d'ici 2003, contre 25 % aujourd'hui, cette croissance s'expliquant par les bénéfices qu'Internet apporte au service clients. Par conséquent, le centre de contacts est véritablement centre de profits. On est en présence d'un nouvel espace d'intermédiation, source de diminution du coût des produits et des services. D'autant que l'approche des solutions intégrées et l'utilisation du Web autorise maintenant d'importantes diminutions du coût moyen des équipements par poste, ce qui pose au final la question de leur réorganisation en termes de ressources humaines, dès lors qu'une interaction avec la clientèle s'opère.

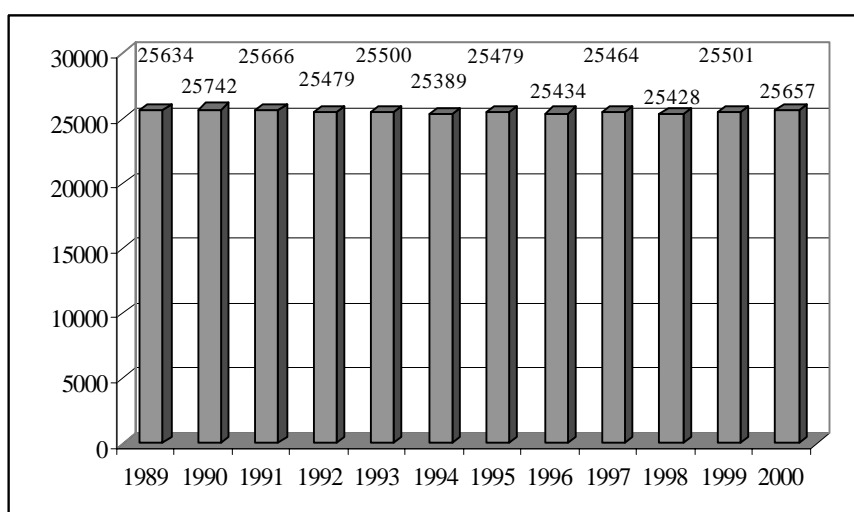
## **3. Les agences**

Il y a quelques années, la plupart des observateurs tablaient sur une diminution importante du nombre d'agences, en liaison avec l'apparition des nouveaux canaux et plus généralement la diffusion attendue de la cyberbanque. On pensait que la clientèle de particuliers allait abandonner l'agence de proximité pour une banque en ligne dont l'offre était particulièrement alléchante notamment en terme de rémunération de la trésorerie et de tarifs inférieurs à ceux des banques traditionnelles. Au surplus, les banques en ligne permettent de s'affranchir des horaires contraignants des agences et des attentes au guichet.

Grâce à Internet et aux centres d'appel téléphonique, le guichet virtuel est ouvert presque 24 heures sur 24.

Or, force est de constater qu'il n'y a pas eu de diminution du nombre d'agences (cf. graphique ci-après). Celles-ci connaissent cependant d'importantes transformations en matière d'utilisation des technologies nouvelles, ce qui leur donne un rôle différent dans leur relation avec la clientèle. En outre, tous les travaux qui pouvaient être automatisés l'ont été de sorte que les opérations de base sont maintenant très réduites : les distributeurs automatiques de billets - guichets automatiques de banque (DAB-GAB) ont remplacé le guichetier, les cartes bancaires évitent la saisie des chèques, les virements sont remis sous forme de bandes magnétiques ou le plus souvent télétransmis...

Graphique 1 : Nombre de guichets permanents bancaires  
(en fin d'année)



Source : Banque de France

Pratiquement tous les réseaux bancaires en France ont misé sur les nouvelles technologies mais comme complément et en synergie avec les canaux traditionnels, en maintenant la présence physique à travers les agences et la présence humaine à travers les conseillers.

Le réseau d'agences repose bien sur le concept du multicanal et les nouvelles technologies y ont une place importante. Les postes de travail en agence sont en cours de rénovation dans certaines banques afin de les mettre sous technologie Internet et de les doter des télécommunications les plus modernes leur permettant d'être reliés à l'ensemble des bases de données informatiques et non plus seulement au siège. Le concept de réseau informatique est désormais central.

Afin d'optimiser le travail en agences, ces dernières bénéficient de l'appui des *call centers* qui centralisent et traitent l'ensemble des appels téléphoniques y

compris les demandes de rendez-vous avec les conseillers en agence et les messages e-mails destinés à ces mêmes agences.

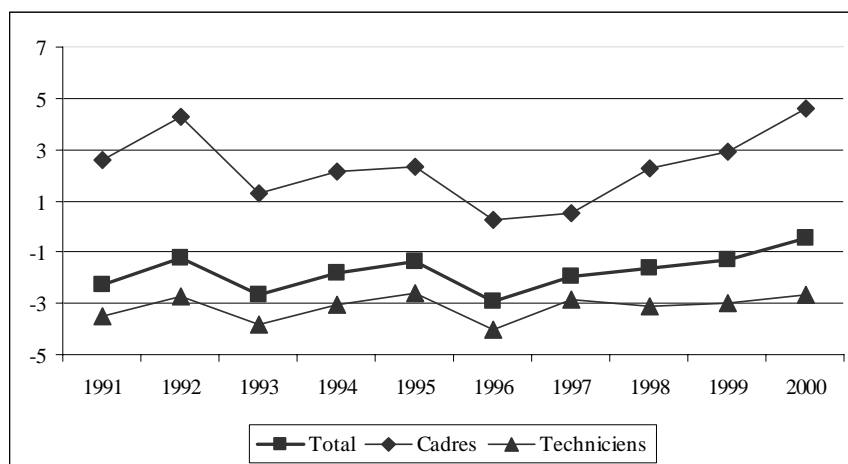
En définitive, le modèle actuel du réseau bancaire connaît une forte évolution dans son organisation mais il repose encore et toujours sur les agences et les conseillers en clientèle. Il s'intègre bien dans la stratégie multicanal dont il constitue un élément déterminant.

#### IV - L'IMPACT SUR LES RESSOURCES HUMAINES

La structure démographique du secteur bancaire et des assurances, les mutations technologiques et économiques ainsi que les nouvelles exigences de la clientèle imposent à la gestion des ressources humaines des choix et des réorientations stratégiques. Plus particulièrement, l'impact des nouvelles technologies sur les ressources humaines est tout à fait fondamental et constitue un élément important de la stratégie bancaire (cf. supra).

Contrairement aux prévisions formulées au début des années 90, on assiste depuis 2 ans environ à un arrêt de la décroissance des effectifs (cf. graphique) et certains directeurs des ressources humaines évoquent même une pénurie de main-d'œuvre dans certains métiers de la banque.

Graphique 2 : Évolution en % des effectifs rémunérés par catégorie  
(année n/année n-1)

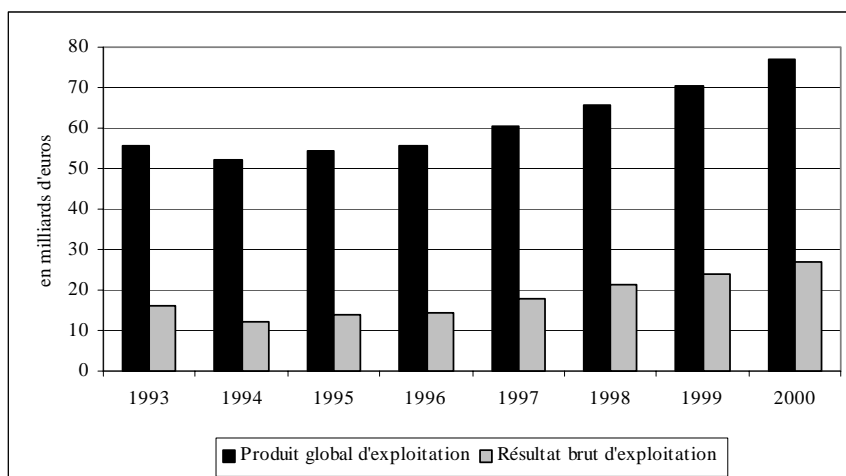


Source : Fédération bancaire française

Ce phénomène est dû à la fois au développement de l'activité bancaire (apprécié par l'évolution du produit global d'exploitation dans le graphique ci-après) partiellement lié à l'utilisation des nouvelles technologies (mise au point et distribution de nouveaux produits financiers, développement des moyens de paiement) et à l'entrée en vigueur des 35 heures.



Graphique 3 : Produit global d'exploitation et résultat brut d'exploitation  
(ensemble des établissements de crédit)



Source : Commission bancaire

Par ailleurs, les directeurs des ressources humaines doivent faire face à la nécessité de remodeler la pyramide des âges. En effet, la très forte hémorragie à venir nécessite pour eux d'anticiper une partie des départs à la retraite afin d'éviter un choc d'autant plus ingérable qu'il s'accompagnera de l'obligation de recruter massivement et d'intégrer les remplaçants. Pour autant, les problèmes actuels ne peuvent être uniquement résolus par des départs de quinquagénaires, la vie professionnelle ne s'arrêtant pas à 50 ans<sup>1</sup>.

C'est pourquoi des programmes de formation devront être multipliés afin de développer les compétences des agents et leur capacité d'adaptation à l'évolution des emplois. Il sera également nécessaire d'envisager des passerelles entre les métiers, ce qui suppose une réflexion paritaire sur la gestion prévisionnelle des emplois qui reste à mener.

Enfin, il convient de souligner le rôle fondamental du management. Dans un mode de fonctionnement moins taylorien et plus autonome, sa place devient cruciale mais il change de nature. Son rôle est moins de donner des ordres que d'animer, impulser, coordonner, contrôler *a posteriori* et évaluer.

### 1. Les contraintes démographiques

L'appréciation des besoins en effectifs et l'évolution des compétences sont influencées à la fois par la transformation des métiers liée aux nouvelles technologies et par les départs massifs à la retraite au cours des dix prochaines années des personnels recrutés dans les années soixante-dix. La direction de la recherche du ministère du travail estime, dans une note intitulée « *L'emploi par métier en 2010* », parue en octobre 2001, que le taux de départ en retraite dans

<sup>1</sup> Cf. l'avis du Conseil économique et social adopté le 24 octobre 2001 sur le rapport de M. Bernard Quintreau « *Âges et emploi à l'horizon 2010* »

les deux secteurs va passer de 0,9 % des effectifs par an entre 1995 et 2000 à 3,3 % entre 2000 et 2010. Ces départs vont devoir être, au moins partiellement, compensés par le recrutement de jeunes. Les besoins de recrutement s'élèveraient ainsi, selon l'étude précitée, à 3,8 % de ces effectifs chaque année.

Plus précisément, étant données les mutations technologiques que traversent les secteurs banque et assurance, le recrutement concernera plutôt de jeunes diplômés. Au demeurant, depuis plusieurs années déjà, les banques et les assurances ont fortement élevé le niveau de formation des nouveaux embauchés.

Dès lors, un défi que les directeurs des ressources humaines de ces organisations devront affronter semble être celui de la cohabitation entre des générations de formation et de culture différentes, les personnels les plus jeunes maîtrisant les technologies qui, issues de l'informatique et de l'Internet, modifient profondément le métier de banquier ou d'assureur. Ces jeunes recrutés pour anticiper les futurs départs en retraite, vont donc devoir coexister avec du personnel plus âgé, souvent plus élevé sur le plan hiérarchique mais moins qualifié, ce qui pose des problèmes de comparaison des rémunérations et des responsabilités.

Dans certains métiers, quelques directeurs des ressources humaines ont tenté des expériences de tutorat au bénéfice des nouvelles recrues.

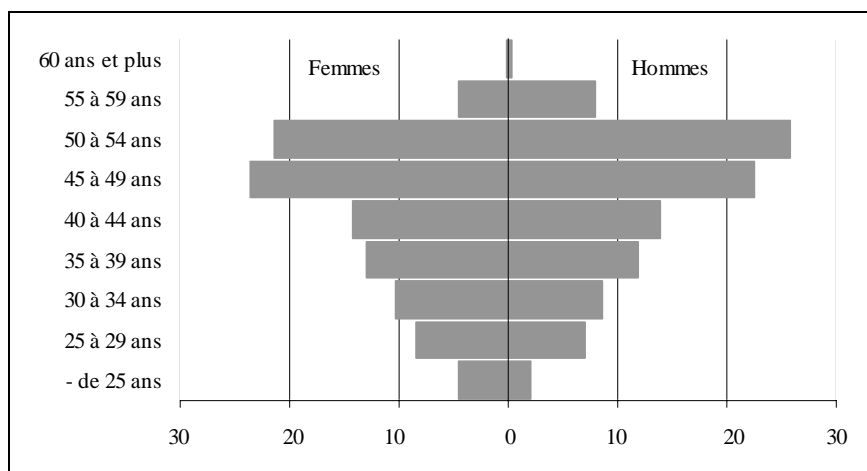
Les directeurs des ressources humaines sont particulièrement préoccupés par la gestion des personnels de plus de 55 ans. A cet égard, un accord de branche AFB d'une durée de 5 ans a été signé en janvier 2001. Il prévoit des possibilités de départ en préretraite pour les personnes âgées de 58 ans, certains accords d'entreprise autorisent ces départs à 57 ans dans les banques relevant de l'AFB. L'objectif est de réaliser une embauche pour trois départs.

Les directeurs des ressources humaines adoptent ainsi une attitude prudente en évitant d'abaisser de manière trop importante l'âge de la préretraite compte tenu de la situation future du marché de l'emploi liée aux départs massifs à la retraite de la population active issue du « *baby boom* ». Les directeurs des ressources humaines ont donc pris conscience du vieillissement des effectifs, puisqu'en 2000, 53,2 % des effectifs avaient plus de 45 ans et que la moyenne d'âge était de 43,6 ans (cf. graphique ci-après sur la pyramide des âges). Leur problème, c'est de maintenir pour ces personnels une bonne motivation et de développer en faveur des plus âgés une politique d'adaptation permanente à l'évolution des techniques nouvelles. Il convient en effet de remarquer que près de la moitié des salariés des banques n'ont pas de diplôme bancaire et dans cette catégorie 54 % ont un diplôme inférieur au baccalauréat. Pour autant, ces personnes disposent d'un acquis professionnel et d'une expérience qu'il convient de valoriser et qui peuvent être indispensables dans certains emplois.

Banques et assurances ne procéderont pas nécessairement au remplacement de chaque retraité par une nouvelle recrue. Elles pourraient préférer utiliser d'une certaine manière les gains de productivité supplémentaires, obtenus à partir d'une utilisation plus intensive des nouvelles technologies. Elles pourraient alternativement considérer qu'il est important de transmettre une culture d'entreprise et des expériences professionnelles en recrutant par anticipation des

agents qui pourraient bénéficier, pendant quelques années, de la coexistence avec leurs collègues plus âgés.

Graphique 4 : Pyramide des âges des banques AFB (au 31 décembre 2000)



Source : Fédération bancaire française

## 2. Les autres évolutions marquantes

Le secteur financier va être ainsi confronté à un nombre important d'évolutions qui influenceront les métiers, les besoins en effectifs ainsi que les compétences des salariés. Dans quelques années, les façons de travailler et de consommer ainsi que l'ensemble des produits bancaires auront subi les conséquences des évolutions technologiques dont les contours sont aujourd'hui connus mais dont le rythme d'application dans les agences bancaires, les assurances et chez les clients demeure variable et incertain.

Par ailleurs, les attentes de la clientèle, à la fois plus exigeante et davantage sollicitée, représentent une précieuse source de défis. Il s'agira en même temps de se donner les moyens de répondre à ces nouvelles attentes mais aussi de saisir le potentiel de valeur ajoutée qu'elles constituent dans un domaine où la concurrence risque de s'intensifier et de se diversifier. Les prochaines années verront en effet apparaître et se multiplier les nouveaux entrants, y compris ceux n'appartenant pas au domaine bancaire. Le projet de « cyberbanque » du groupe LVMH et la réflexion de Bill Gates pour qui « *the world needs banking, not bankers* » sont à ce titre, significatifs. Mais il est clair que certaines évolutions réduiront à terme les besoins en effectifs. Tel est bien sûr le cas des nouvelles technologies, spécialement de celles que les banques ont jusqu'ici hésité à appliquer, parce que sources de gains de productivité très élevés... donc de réductions massives d'effectifs, au moins dans un premier temps.

Au-delà de ces aspects quantitatifs, les évolutions à venir seront marquées par les modifications substantielles des compétences requises. La dimension comportementale par exemple, va progressivement prendre de plus en plus d'ampleur notamment pour ce qui concerne la diffusion des techniques de gestion d'actifs auprès d'une clientèle intermédiaire qui, jusqu'à présent, ne

bénéficiait pas des services spécifiques proposés à une clientèle haut de gamme. La capacité d'adaptation des effectifs aux nouvelles activités et à des outils de plus en plus complexes devra être un thème central de réflexion de la future gestion des ressources humaines. Les activités de demain exigeront une plus grande capacité d'abstraction, le sens des relations humaines ainsi que la faculté de prendre plusieurs décisions en temps réel. Enfin, dans un contexte de raccourcissement des lignes hiérarchiques, la capacité d'évoluer de façon plus autonome sera fortement appréciée. La réalisation de ces projets de grande envergure, suppose un certain nombre de conditions qui font souvent défaut.

- d'abord il faut se méfier des idées reçues : l'expérience montre que les changements sont parfois moins - parfois plus - rapides qu'on ne l'imagine. L'attachement de nombre des clients à la banque de proximité, malgré l'apparition de nouveaux canaux de distribution et l'explosion de l'Internet, l'illustre clairement ;
- ensuite, être à la fois ambitieux et réaliste, la tentation étant grande de mettre en place des systèmes très complexes, donc peu susceptibles d'applications concrètes ;
- enfin, associer aux réflexions les hommes de terrain, qui, aux côtés des responsables de directions et de lignes-métiers, seront à même d'apporter des idées pertinentes dans un domaine qu'ils maîtrisent.

Quels profils pour ces nouvelles missions ? Quel niveau de service ? Les premiers grands centres d'appels internationaux avaient déjà été installés en Irlande, en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas, en raison d'un fonctionnement social très souple mais aussi des facultés multilingues des agents locaux.

La localisation des emplois sur le territoire national sera probablement modifiée au profit des métropoles ou des villes d'une certaine importance.

Les politiques de recrutement ont déjà profondément changé depuis une dizaine d'années et cette évolution devrait se poursuivre : recours à des personnels qualifiés, disposant de compétences métier, d'une formation commerciale mais aussi de la capacité à travailler dans un environnement multimédia.

Ainsi, un téléopérateur du secteur bancaire ou de l'assurance aura pour missions non seulement de répondre à l'appel d'un client mais aussi de l'informer, le conseiller et lui proposer le service le plus adapté à ses besoins. Ce téléopérateur devra donc avoir une bonne connaissance du secteur mais aussi des services proposés par son entreprise et bien entendu la capacité à construire un argumentaire en adéquation avec son interlocuteur.

Dans les agences, le besoin de commerciaux « pointus » se fait de plus en plus sentir. Au siège, les recrutements concerneront le personnel de maintenance, des spécialistes en produits d'épargne sophistiqués et des experts de haut niveau (financiers, juridiques, fiscaux, informatique...) pour aider les agences et les *call centers*. Enfin, la fonction de contrôle devra être renforcée. En outre, les infrastructures nécessaires solliciteront la création d'emplois dans d'autres secteurs d'activités.

Par ailleurs, en matière de ressources humaines, les banques et les assurances cherchent à améliorer les outils d'e-recrutement. L'électronique

facilite le croisement des candidatures internes et externes des banques : l'offre d'emploi externe y est formulée par soustraction des carences observées en interne pour un poste donné. L'internaute en choisissant la page d'accueil d'une grande banque se trouve connecté vers les pages emplois. Le logiciel permet de canaliser les candidatures électroniques avec CV attaché. Il facilite aussi le premier tri en permettant d'écarter plus rapidement du poste proposé des profils trop éloignés. Il évite également une coûteuse gestion papier. Dans certaines banques, on compte en effet 16 000 candidatures pour 100 postes. Cette solution permet aussi de classer les candidatures par service, poste, date d'envoi, profil candidats... Elle autorise aussi une réponse automatisée dès la première lecture.. Ainsi, partent très rapidement les premières e-réponses négatives vers les candidats les moins adéquats au poste. Mais ces profils non satisfaisants ne sont pas d'emblée effacés. Ils seront à nouveau analysés et peuvent rejoindre dans un second temps le vivier de la banque en question.

Le recruteur se concentre ensuite sur les candidatures plus intéressantes pour effectuer un nouvel aiguillage. Plus de la moitié des établissements financiers européens offrent une procédure d'accès à la page recrutement en un seul click.

### **3. L' impact des nouvelles technologies sur la formation.**

Les besoins de nouvelles compétences pour de nouveaux métiers, l'obsolescence accélérée des connaissances et des outils de travail, etc., posent à la fonction formation de nouveaux défis pour les années à venir.

La formation doit s'orienter vers l'individualisation de l'offre, l'industrialisation de sa production et la diversification de ses canaux de distribution. Il est nécessaire d'apporter la formation qu'il faut, à qui il faut, quand et là où il faut dans les meilleures conditions de coût, de rapidité et d'efficacité. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) pourront-elles contribuer à la réalisation de ces objectifs ? En outre, il convient de ne pas sous-estimer les besoins en formation du personnel âgé.

#### *3.1. L'évolution des besoins de formation*

Les dispositifs de formation dans les banques et les assurances ont été généralement conçus pour répondre à des besoins de formation de masse et pour combler des déficits généraux de compétences, pour des emplois relativement stables ne requérant pas d'expertises très pointues. Les modes traditionnels de conception, de gestion et de distribution des formations ont répondu à ces besoins peu différenciés : le modèle, largement inspiré par la législation de 1971 (un formateur pour 12 formés hors du lieu de travail), répétitif et renouvelable à merci, est suffisamment connu pour qu'on ne s'y arrête pas plus longtemps.

Il continue de présenter certains avantages pédagogiques spécifiques pour certains types de formations. Ses inconvénients proviennent, d'une part, de sa rigidité, tenant à la règle non écrite mais toujours appliquée des trois unités d'action, de temps et de lieu, d'autre part, aux coûts générés : déplacements, hôtellerie, restauration, auxquels s'ajoutent les coûts salariaux et de temps d'absence au travail, tant des formateurs internes lourdement sollicités que des bénéficiaires de ces temps de formation.

Force est de constater que se présente désormais une toute autre configuration qui demande des formules de formation réellement permanente (en continu), plus rapides et accessibles partout, permettant le « sur mesure ». La formation de l'avenir devra savoir « fabriquer des collaborateurs différents » avec des produits adaptés aux besoins spécifiques de chacun et en temps réel. L'entreprise n'a plus besoin de clones formés « en fournées » mais de professionnels en réseau formés « en continu ».

Les spécialistes s'accordent à dire qu'il faut développer le capital ressources humaines non plus par accumulation de couches superposées de formations peu différenciées, mais par des dispositifs capables de fabriquer une formation personnalisée pour chaque collaborateur en fonction de son niveau de compétence, au moment et là où il en a besoin, par rapport à son emploi actuel ou futur.

Bien évidemment, le contenu des formations devra lui aussi être adapté. Les formations informatiques, déjà très développées dans les années récentes, devront être poursuivies et spécialisées. D'autres types de formations devront être proposées ; elles pourraient concerner les nouveaux métiers découlant directement des nouvelles technologies mais aussi les nouvelles fonctions des conseillers commerciaux, le rôle du management, les techniques de maîtrise des risques...

### *3.2. Un développement de l'offre de formation sur mesure*

L'avenir va donc consister à ne plus seulement fabriquer et offrir des assemblages standardisés tout faits et insécables (les stages) mais aussi tout un choix d'éléments autonomes qui pourront être utilisés séparément ou selon des assemblages personnalisés. Grâce à ces matériaux de base, autonomes et normalisés, la fonction formation aidée de systèmes automatisés, peut assembler tous les éléments selon toutes les combinaisons possibles répondant aux besoins spécifiques et individuels de chacun des collaborateurs de la banque.

On obtient ainsi un système de formation « à la carte » venant compléter des formations classiques « au menu ». Ceci suppose un processus de production industrialisée de type Lego où l'on augmente, en amont, la compatibilité entre les différentes pièces de connaissance en même temps que leur autosuffisance, de façon à pouvoir multiplier le nombre des possibilités offertes en aval par des cursus individualisés. Fabriquer la formation que le collaborateur demande succède à l'ancien impératif de lui vendre la formation qu'on a en catalogue.

Le développement des NTIC met à la disposition de la formation des technologies nouvelles qui arrivent à point nommé pour compléter ses moyens face à de nouvelles exigences.

### *3.3. L'apport des systèmes de téléformation*

Dans la panoplie des nouvelles technologies et des nouveaux canaux de distribution de la formation, les systèmes de téléformation à distance ont pour but d'organiser la mise à disposition des ressources au plus près de l'apprenant. Concrètement, ils comportent un ensemble de ressources (supports d'enseignement multimédia textes + images + sons, et d'autres moyens éducatifs : réunions virtuelles, visioconférences, liaisons Internet, etc.), assorties de services pédagogiques complémentaires : tests d'évaluation des compétences, programmes et suivis des cours (systèmes de tutorat à distance, etc.) disponibles, classiquement, via un intranet à partir d'une interface utilisateur conviviale, sur le poste ou un micro dédié, sur le lieu de travail du collaborateur.

Plus d'une cinquantaine de progiciels de téléformation, la plupart d'origine américaine, existent aujourd'hui sur le marché, qui présentent des fonctionnalités et des possibilités d'intégration voisines.

Techniquement ces systèmes allient des outils puissants associés à Internet tels que le courrier électronique, la discussion synchronisée ou différée, les espaces de travail partagés, la visioconférence, l'informatique Internet et l'accès au www dans une application unique et facile d'utilisation.

Parallèlement au choix du système de téléformation adéquat, un soin tout particulier doit être apporté à l'utilisation de la formation et à son accompagnement humain. Plus on recourt aux technologies, plus il faut renforcer le contact de personne à personne hors media. En l'occurrence, l'individualisation de la formation peut faire naître des sentiments d'isolement qu'il faut pallier par davantage de rapports humains.

Ainsi, même si l'auto-formation solitaire en libre-service sur le poste de travail peut être envisagée, il semble que les meilleurs résultats soient cependant obtenus par une auto-formation sur des postes spécialement dédiés à la formation, sur le site de travail mais à l'écart de l'activité (il est difficile de se former entre deux clients), avec un système de tutorat à distance, un dispositif d'accompagnement et de soutien et avec un rôle accru de la hiérarchie directe pour tout ce qui concerne la gestion de temps courts de formation locale et le suivi individuel des collaborateurs.

### *3.4. L'impact sur les coûts de formation*

En ce qui concerne la formation traditionnelle, le total des coûts directs de formation, des rémunérations des stagiaires et des autres frais (les frais de transport et d'hébergement représentent en moyenne 10 et 15 % du total des dépenses de formation) a atteint en 1999 environ 5 % en moyenne de la masse salariale des entreprises du secteur bancaire, soit plus du triple de l'obligation légale qui incombe aux entreprises en matière de formation professionnelle. Il convient par ailleurs de rapprocher cet effort de celui des entreprises tous secteurs confondus, qui ne s'élève en moyenne qu'à 3,2 % de la masse salariale.

S'agissant des coûts de dispositifs de téléformation, on peut estimer leurs coûts d'acquisition ou de développement mais plus difficilement leurs coûts d'exploitation, tant il est vrai qu'ils vont solliciter pour leur fonctionnement une multiplicité d'acteurs aussi bien au niveau de la production des ressources et de

la gestion du système que de son utilisation par les apprenants. L'évaluation a priori des coûts d'introduction et d'utilisation des NTIC dans la formation ne peut se faire qu'au cas par cas par rapport à des projets particuliers.

On peut bien sûr mesurer globalement les économies induites mécaniquement sur la base des frais de déplacement et d'hôtellerie, des coûts d'utilisation d'installation (salles, équipements et matériels pédagogiques) ainsi que sur les temps rémunérés des formés correspondants (heures de travail perdues en « à -côtés » formation).

Au total, si on ne peut pas convaincre aujourd'hui de l'intérêt des NTIC en formation à partir de seuls critères économiques, on peut seulement prévoir que l'enseignement à distance réduira les coûts associés à la formation traditionnelle tout en augmentant la productivité des formateurs. Il ne saurait toutefois être question de renoncer simultanément à la formation dite classique.

Ainsi, la formation « multicanaux » de l'avenir offrira à chaque collaborateur, non seulement une très grande variété de contenus adaptés à ses besoins spécifiques mais aussi une très large palette de modalités de formation allant de la formation traditionnelle « présenteielle » en groupe jusqu'à l'auto-formation individuelle via la télé-formation sur un intranet en passant par un travail personnel sur CD-Rom (ou un livre) ou par des visioconférences ou des travaux de groupe virtuel.





### CHAPITRE III

#### QUELQUES EXEMPLES EUROPÉENS

Selon Eurostat, l'Union européenne comptait en 2000, environ 108 millions d'ordinateurs personnels en service (+ 16 % par rapport à 1999), soit 35 pour 100 habitants contre 59 pour 100 habitants aux États-Unis et 32 pour 100 habitants au Japon (8 % dans le monde). La densité d'ordinateurs personnels varie fortement d'un Etat de l'Union européenne à l'autre, les pays nordiques, les Pays-Bas et le Luxembourg enregistrent les plus fortes densités tandis que la Grèce et le Portugal ont encore de faibles taux d'équipement.

Tableau 1 : Taux d'équipement en micro ordinateurs et nombre d'internautes dans différents pays

En 2000	Micro ordinateurs pour 100 habitants	Nombre d'internautes pour 100 habitants
<b>Union Européenne</b>	<b>35</b>	<b>24,5</b>
Suède	51	45,7
Luxembourg	46	23,-
Danemark	43	36,6
Finlande	40	37,3
Pays-Bas	39	42,9
Irlande	36	20,8
Belgique	34	26,4
Royaume-Uni	34	33,5
Allemagne	34	29,2
France	30	14,4
Autriche	28	37,-
Italie	21	19,1
Espagne	14	13,7
Portugal	10	10,-
Grèce	7	9,5
<b>Etats-Unis</b>	<b>59</b>	<b>34,8</b>
<b>Japon</b>	<b>32</b>	<b>37,3</b>

Source : Eurostat

Les statistiques relatives aux connexions à Internet sont assez difficiles à établir. En effet, des personnes peuvent avoir accès à l'Internet directement depuis leur domicile, d'autres par leur poste de travail, d'autres enfin depuis des accès publics. Selon les pays, l'acception du terme « internaute » peut donc être variable. Sous ces réserves, le nombre d'Internaute dans l'Union européenne a atteint environ 145 millions durant l'été 2001, selon une enquête Eurobaromètre.

En novembre 2001, 38 % des ménages dans l'Union européenne avaient un accès à l'Internet contre 63 % aux Etats-Unis et 42 % au Japon (11 % dans le monde). Plus de 46 % d'européens âgés de plus de 15 ans ont toutefois la possibilité d'utiliser Internet par différentes voies : 31 % chez eux, 19 % au travail et 9 % à l'école ou à l'université.

Ainsi en Europe, environ 50 % des consommateurs ont actuellement un accès aux nouvelles technologies en ligne. Pourtant, très peu d'achats sont réalisés selon ces procédés dans le commerce de détail (aux Etats-Unis, pays pourtant en avance dans ce domaine, 0,7 % seulement au premier semestre 2000), ce qui souligne l'écart encore très important entre l'information, déjà largement recherchée sur Internet, et la réalisation effective de transactions. Une explication provient sans aucun doute d'une insuffisante sécurité de ces opérations, en particulier des paiements (cf. supra).

Pour l'essentiel, les opérations en ligne sont réalisées en Europe sur l'Internet fixe. Cependant, les pays nordiques sont déjà avancés en terme d'Internet mobile et cette technologie semble devoir s'imposer dans le futur.

De notables différences existent toutefois entre les pays. La Scandinavie est probablement la région du monde la plus avancée dans l'utilisation des nouvelles technologies. L'Europe du Sud, en rapide évolution, enregistre cependant un développement plus lent ; au Portugal, 15,4 % de la population adulte utilise Internet, en Grèce 13,1 %. La France se situe dans une position intermédiaire.

Les structures financières et la nature des instruments de paiements utilisés traditionnellement sont un élément d'explication qu'il faut aussi analyser lorsque l'on cherche à expliquer le plus ou moins grand recours aux nouvelles technologies : l'existence ou non d'une interbancaire dans l'usage des moyens de paiements, le caractère variable en terme de modernité ou de commodité des moyens de paiements traditionnels influencent clairement l'option de passer rapidement ou non à des paiements électroniques.

Dans les pays nordiques, dans un contexte de richesse supérieur à la moyenne du monde occidental, des initiatives de recherche couronnées de succès ont permis de développer de multiples applications liées aux nouvelles technologies. On observe notamment que l'Internet haut débit y est très développé, souvent à partir de politiques publiques volontaristes. En particulier, le secteur financier a su en tirer parti. C'est la raison pour laquelle la section des finances a effectué une mission en Finlande puis en Suède (les annexes jointes fournissent des éléments d'appréciation).

Tableau 2 : Indicateurs de bancarisation et d'usage des guichets automatiques et des cartes bancaires

En 1999	Nombre d'habitants par agence bancaire	Nombre de transactions en DAB par habitant	Nombre de DAB par million d'habitants	Nombre de cartes bancaires pour 1000 habitants
<b>Union européenne</b>				
France	2 350	20,5	549	636
Belgique	1 221	17,4	608	1 308
Allemagne	1 481	18,4	562	1 200
Italie	1 400	8,6	523	369
Pays-Bas	2 523	33,4	423	1 527
Suède	2 249	35,-	291	830
Royaume-Uni	1 743	33,1	476	1 881
<b>Etats-Unis</b>	<b>3 469</b>	<b>39,9</b>	<b>831</b>	<b>2 658</b>
<b>Japon</b>	<b>1 961</b>	<b>6,-</b>	<b>1 143</b>	<b>2 388</b>

Source : Banque des Règlements Internationaux

### I - FINLANDE

La Finlande est un pays vaste mais faiblement peuplé (5,1 millions d'habitants). Elle bénéficie depuis 1994 d'une forte croissance (le PIB a progressé en moyenne de plus de 4 % depuis 1996) après la très brutale crise du début des années 90 qui a provoqué notamment de fortes restructurations bancaires. L'inflation y est modérée (1,3 % en moyenne de 1997 à 1999, 3,4 % en 2000 et 2,7 % en 2001). Le tiers du PIB finlandais dépend des échanges extérieurs (55 % de ses exportations sont dirigées vers l'Union européenne).

A l'origine tournée vers les activités traditionnelles (bois, papier, chantiers navals...), elle s'est désormais orientée résolument vers les nouvelles technologies : télécommunications notamment mobiles, électronique, équipements médicaux, biotechnologies. Le haut niveau de qualification de sa population (il n'y a réellement pas d'illettrés en Finlande) et une société homogène lui ont permis de valoriser ces atouts.

La Finlande est membre de la zone euro, c'est le seul pays nordique à avoir souhaité participer à la monnaie unique dès son lancement.

Au début des années quatre-vingt-dix, la déréglementation du secteur financier consécutive à la libéralisation des années quatre-vingt a conduit à une expansion très vive du crédit bancaire, notamment hypothécaire. Ces mutations rapides ont débouché sur un surendettement des entreprises et des ménages. Les établissements de crédit ont sans doute négligé les règles de prudence de la profession, ce qui a conduit à une crise bancaire et monétaire. L'intervention de l'Etat a été nécessaire pour éviter des faillites en chaîne. Des restructurations importantes ont été organisées à partir de 1994, se traduisant par des fusions, l'installation de banques européennes, d'importantes fermetures d'agences et une diminution très forte des effectifs du secteur bancaire (50 000 emplois en 1990, 29 500 en 2000).

Aujourd'hui, le secteur bancaire est très concentré (8 banques commerciales dont 3 grandes, 287 banques coopératives, 40 Caisses d'épargne et 6 banques étrangères dont le Crédit Agricole Indosuez). Le service bancaire au client est minimal (les agences sont ouvertes du lundi au vendredi, de 10 heures à 16 heures 30) :

- la monnaie fiduciaire est peu utilisée ;
- le chèque n'est quasiment plus employé : 95 % des transactions commerciales de détail sont transmises électroniquement ;
- la carte bancaire est en essor relatif : un Finlandais sur deux en possède une (un peu moins qu'en France) et une carte est utilisée en moyenne deux fois par semaine pour une moyenne de 42 euros ;
- la banque en ligne a en conséquence une place prédominante : 2,8 millions de personnes soit plus de la moitié de la population utilisent des services de banque sur Internet. 91 % des paiements sont désormais sous forme électronique.

Outre les motifs pratiques, des raisons culturelles expliquent ces comportements très favorables aux nouvelles technologies :

- contrainte géographique (vaste territoire et faible population, habitants isolés) ;
- circonstances climatiques ;
- influence de l'histoire et des religions : les Finlandais, majoritairement luthériens, sont habitués à traduire des signes, à interpréter par eux-mêmes (à commencer par la Bible) ;
- le succès de leur système éducatif est remarquable ;
- le travail y est une source d'épanouissement ;
- les Finlandais sont très mélomanes et musiciens.

Les nouvelles technologies font appel aux mêmes aptitudes et se sont de ce fait très vite répandues dans ce pays. En particulier, la téléphonie mobile dont les Finlandais sont à la fois friands et fiers paraît avoir un avenir très prometteur. D'ores et déjà, 60 % des Finlandais utilisent Internet, les impôts et amendes peuvent être payés en ligne, les factures d'électricité ou de gaz sont désormais payées électroniquement par avis de prélèvement ou par ordre ponctuel et les banques offrent des services en ligne très complets dont la sécurité apparaît suffisante aux utilisateurs (un élément d'authentification, un mot de passe issu d'une liste pré-établie adressée au client et qui ne sera utilisé qu'une fois, un plafond défini par le client lui-même pour les transactions, un code de validation à la fin de l'opération). Ainsi, 30 % des contrats de crédit à la consommation sont conclus en ligne, une confirmation écrite intervenant ensuite. Demain, ces services seront disponibles sur portable.

Il reste que les systèmes les plus sophistiqués ne sont pas interbancaires. Le service proposé par la banque Nordéa, par exemple, appelé « Solo », ne fonctionne qu'avec des clients de cette banque (entreprise ou particulier). Ces services privatifs sont considérés comme offrant un avantage concurrentiel. En cas de succès, les promoteurs pourraient proposer une diffusion interbancaire de leur système moyennant redevance.

Il existe désormais en Finlande une carte d'identité électronique facultative, avec laquelle il est également possible de réaliser des paiements. D'autres applications peuvent également être intégrées à cet outil qui sert de manière prioritaire à authentifier les personnes et à remplacer la signature. D'ores et déjà, cette carte permet de payer des parkings et d'accéder à de nombreux fichiers publics. Valable trois ans, elle coûte 29 euros. Actuellement, il existe presque deux millions de ces cartes.

## II - SUÈDE

Comme la Finlande, la Suède a connu au début des années quatre-vingt dix une sévère récession et une crise bancaire. Un assainissement vigoureux a ensuite eu lieu. La croissance est alors revenue (le PIB a crû de 3,5 % en 2000, 1,2 % en 2001 et devrait progresser de 1,5 % en 2002). L'inflation demeure sous contrôle (1,3 % en 2000, 2,4 % en 2001). Les finances publiques sont désormais excédentaires.

Les nouvelles technologies ont représenté près de la moitié de la croissance des années récentes mais ont connu comme ailleurs des difficultés en 2001.

Il n'y a guère de problème en Suède avec les paiements par carte : comme ailleurs, le vendeur supporte en réalité le risque lors des achats sur Internet car la loi nationale prévoit l'obligation de signature pour engager la responsabilité de l'acheteur, ce qui ne peut exister sur Internet. Ainsi, les tribunaux et les médiateurs n'ont pas eu à traiter de cas de fraude. On note toutefois que les opérations transfrontières demeurent limitées, les consommateurs se jugeant assez peu informés des règles en vigueur dans les pays offreurs de services financiers.

Les nouvelles technologies se développent rapidement mais cependant beaucoup moins vite qu'il n'avait été estimé il y a trois à quatre ans. La Suède semble à cet égard un peu moins avancée que la Finlande. Le téléphone mobile utilisé comme mode de paiement pour remplacer la carte bancaire y est jugé prometteur. L'opérateur qui gère un tel processus, qui fait l'objet d'un brevet international, peut réaliser la mise en communication avec un système de compensation interbancaire dans la mesure où celui-ci est tenu en Suède par une seule société qui sert d'interface. Le solde du compte bancaire, chez le commerçant ou pour le particulier, est toujours connu en temps réel.

Selon la société Ericson, l'accès à Internet par des mobiles dépassera en 2003 l'accès à Internet fixe. C'est déjà le cas pour le téléphone. Le service offert constitue une vraie amélioration puisqu'il est permanent et peut être personnalisé. Il reste maintenant à développer de nouvelles applications pour renforcer encore l'attrait de cet outil. Il conviendra aussi de trouver une politique de prix adéquate afin que de nouveaux utilisateurs adoptent le produit.

### III - ALLEMAGNE

Les innovations technologiques liées à l'informatique ont particulièrement affecté les méthodes de travail dans le secteur des services financiers (banques et assurances).

En 1997, 97 % des postes de travail dans le secteur financier utilisaient l'informatique ; en 1979, ce chiffre n'était que de 31 %. Les ordinateurs sont plus utilisés dans ce secteur que dans tout autre.

Le secteur financier en Allemagne comptait en 1997 environ 1,25 million d'emplois. Le nombre de ces emplois a augmenté continûment dans la banque et dans l'industrie de 1978 à 1994. Il a ensuite diminué. De 1978 à 1998, le nombre d'emplois non qualifiés a décliné d'un tiers tandis que les emplois hautement qualifiés ont progressé de 350 %. L'emploi demeure toutefois concentré, à environ 75 %, dans les emplois moyennement qualifiés, qui ont augmenté de 1978 à 1994 pour décroître ensuite. Dans les emplois financiers, hors banques et assurances, dont le nombre est faible, on a observé une augmentation de 1989 à 1997.

Les innovations dans les techniques et les produits financiers ont également autorisé des réductions de coûts, notamment dans le domaine des paiements en raison d'une automatisation importante. De plus en plus de services électroniques impliquent que le client se sert lui-même (guichet automatique par exemple). L'usage de l'eurochèque a considérablement diminué au profit de celui de la carte à puce intégrant un porte-monnaie électronique. En revanche, des produits sophistiqués, l'accroissement tendanciel du financement par actions, le développement du nouveau marché... ont entraîné la multiplication d'emplois très hautement spécialisés dans ce domaine.

En Allemagne, comme dans le reste de l'Europe, la concurrence s'est intensifiée. Les activités transfrontières se sont développées et de nouveaux entrants sur le marché financier ont offert des services à bas prix (banque et assurance directes, « *discount brokers* »...). En effet, les coûts d'entrée sur le marché ont été réduits du fait de la disponibilité de canaux électroniques de distribution et des processus automatisés qui y sont associés. L'Internet a aussi accru la transparence des prix et en conséquence les pressions concurrentielles. Cependant, comme ailleurs, les banques peinent à atteindre le point mort pour les activités directement liées aux nouvelles technologies.

Une enquête réalisée récemment auprès des experts bancaires, d'assurances et d'entreprises d'investissement montre que majoritairement ceux-ci s'attendent à une réduction de l'emploi dans le secteur financier dans les cinq prochaines années, cette réduction étant toutefois estimée à moins de 10 % par la plupart des experts.

Ces experts, à 80 %, considèrent que l'emploi du personnel hautement qualifié va croître significativement dans l'ensemble du secteur financier avec cependant un rythme supérieur dans les domaines employant déjà ce type de personnel (courtage, fusions et acquisitions, gestion d'actifs). En effet, l'Allemagne a largement choisi de maintenir un service basé sur la disponibilité de conseillers hautement qualifiés, s'appuyant sur les nouvelles technologies pour proposer au client des produits adaptés à ses demandes. Les experts sont à

peu près aussi nombreux pour estimer qu'en revanche le groupe des employés non qualifiés va subir une baisse de l'emploi, pour 60 % des experts supérieur à 10 %.

Les estimations de l'impact des nouvelles technologies sur l'emploi sont extrêmement variables selon les experts. Cependant, seuls 10 % d'entre eux estiment que cet impact serait négatif dans un délai de cinq ans. Là encore, les perspectives les plus favorables concernent les travailleurs qualifiés. Cette analyse, bien qu'imprécise, confirme les tendances observées durant les dix dernières années.

#### **IV - ROYAUME-UNI**

34 % des britanniques disposent d'un ordinateur personnel et 33,5 % d'entre eux sont connectés à l'Internet.

Les britanniques manifestent ainsi un vif intérêt pour les nouvelles technologies telles qu'Internet, le courrier électronique et le téléphone portable, en particulier en matière bancaire. D'après un rapport publié par *Egg & Mori* en mars 2002, 6,6 millions de britanniques utiliseraient les services de banque en ligne soit 1,1 million de plus qu'en octobre 2001. Un tiers de la population adulte serait prêt à effectuer des paiements ou à régler des factures par courrier électronique. Enfin, la moitié des Internautes réguliers, soit environ 10 millions d'adultes, ont déjà utilisé Internet pour acquérir des services financiers.

Une enquête universitaire a récemment cherché à constituer des groupes de clients susceptibles de s'intéresser particulièrement aux nouvelles technologies. Il apparaît que deux groupes très différents peuvent être repérés : l'un est constitué de personnes à haut revenu et fortement diplômés qui font appel à une vaste gamme de services et font preuve d'une grande mobilité entre les banques ; l'autre comprend des clients situés dans une tranche de revenus assez basse, peu avertis des questions financières et qui sont demandeurs de services de base. De nombreux clients ont toutefois indiqué qu'ils demeureraient attachés à la possibilité de se rendre dans une agence bancaire ou de recevoir un conseiller. Au demeurant, les données disponibles révèlent que la souscription de produits en ligne demeure très minoritaire, les produits d'assurance semblant les plus concernés.

Cette enquête fait ressortir, en outre, une tendance un peu plus accentuée que précédemment à changer plus souvent de banque. Le client fait preuve d'une plus grande exigence dans un environnement où la concurrence financière s'est exacerbée en raison notamment de la présence de nouveaux entrants sur ce marché et où le pouvoir du consommateur s'est accru.



## V - ESPAGNE

En Espagne, l'intégration des nouvelles technologies dans le système bancaire s'est opérée en liaison avec l'adaptation des procédures bancaires au passage à l'euro (ainsi qu'à l'an 2000).

En réalité, l'utilisation intense et généralisée de l'informatique dans les banques remonte à la fin des années 80 mais, avec la préparation au stade 3 de l'Union économique et monétaire, l'informatisation s'est fortement accélérée notamment pour ce qui concerne les opérations de marché. Une très forte hausse des dépenses informatiques a été constatée à partir de 1996 (13 % de croissance annuelle de 1996 à 1998, puis encore 7,6 % en 1999 et 2000 pour les banques commerciales). Récemment, les banques ont davantage externalisé ces dépenses informatiques.

Ainsi, des procédures coûteuses en temps de travail ont-elles été remplacées par des travaux automatisés, ce qui a réduit leur coût unitaire. Ces technologies très capitalistiques procurent des économies d'échelles mais conduisent à une hausse du coût du travail en raison de l'accroissement des qualifications du personnel ; la productivité du capital est en revanche en hausse. L'investissement en recherche développement devrait à terme réduire les coûts fixes moyens en raison de la rationalisation des traitements. A court terme, il est toutefois difficile de conclure sur le résultat net de ces divers effets. A long terme, la baisse des coûts interviendra certainement. Les effectifs, moins nombreux, seront plus qualifiés et le nombre des agences sera réduit.

En Espagne, les banques sont spécialisées dans la banque de détail. Le réseau d'agences y est développé et la concurrence est très présente. Les guichets automatiques de banque sont très nombreux et perfectionnés. Dans certains cas, ils offrent même des services très variés (une banque propose des billets de spectacles...) dans un cadre convivial mettant à disposition boissons ou journaux. Ce sont des banques universelles qui proposent une variété de produits à des clients très différents ; en conséquence, les procédures y sont nombreuses et différenciées. La possession de cartes bancaires est importante en Espagne mais chaque carte y est relativement peu utilisée.

Les nouvelles technologies n'y sont pas encore très utilisées en général (seulement 13,6 % de la population utilise Internet, ce qui est assez faible en Europe) mais sont en revanche davantage présentes pour les opérations bancaires : 5 % des clients y ont recours soit davantage qu'en France (2,4 %), en Allemagne (3,6 %), en Italie (2 %) et même aux Etats-Unis (4,1 %). Seule l'Europe du Nord recourt plus largement à ces technologies. Cette intégration rapide des nouvelles technologies dans le secteur bancaire peut être rapprochée de la concurrence qui règne dans ce secteur.

Toutefois, l'essentiel des contacts électroniques concerne des demandes de renseignements sur les produits ou sur les taux et non la réalisation effective de contrats. En dépit de nombreuses publicités, la majorité des clients reste encore très attachée à l'agence bancaire physique. Les questions de sécurité des transactions et les difficultés légales pour finaliser les contrats par voie électronique freinent le développement attendu de ces nouvelles technologies.

## VI - BELGIQUE

En Belgique, les banques sont automatisées depuis longtemps et leur expérience en matière d'informatisation est vaste. Environ un quart de la population est connectée à Internet. Tous ne réalisent pas des opérations financières électroniques. Le haut débit connaît une rapide extension, ce qui pourrait conduire à un accroissement des transactions. On estime à environ 8 % le nombre de clients des banques réalisant actuellement des opérations via Internet ; certaines banques espèrent cependant développer de plus de 30 % cette catégorie de clientèle en un an. On estime qu'environ 30 % des ordres de bourse sont électroniques ainsi que 40 % des virements (70 % des paiements le sont si l'on y inclut les cartes de crédit). Cette extension sera difficile car on estime que les clients les plus intéressés par les nouvelles technologies utilisent déjà ces services. Il s'agit donc de convaincre désormais des personnes moins enthousiastes. A cet effet, une banque a même affrété un bus qui offre des démonstrations du fonctionnement d'un terminal. La facturation des chèques, décidée il y a quelques années avec l'accord des associations de consommateurs, a conduit à une forte diminution du nombre des chèques.

L'abonnement est actuellement gratuit et les transactions réalisées (virements nationaux, consultations des comptes et de la situation des placements...) ne sont pas facturées. Des virements à l'étranger sont réalisables dans le respect de la réglementation en vigueur mais donnent lieu à facturation.

Le client peut actuellement avoir accès à l'ensemble de ses comptes bancaires et, dans certaines banques, à son portefeuille titres. Une extension aux assurances est prévue par certains réseaux. L'objectif de ceux-ci est de parvenir à fournir aux clients en ligne la totalité des informations financières qui le concerne. La plupart des particuliers n'ont qu'une seule banque en Belgique. L'objectif est de fidéliser les clients intéressants.

Une banque a créé il y a quelques semaines un portail libre d'accès offrant des informations complètes sur le thème « habitation ». Le but est d'amener la personne qui consulte à souscrire un prêt hypothécaire, produit propre à fidéliser le client. Mais ce portail lui offre en même temps la possibilité de consulter la liste des agences immobilières, le plan d'un quartier avec écoles, gares... voire le prix d'un m<sup>2</sup> de carrelage ou le calcul de la valeur d'un bien immobilier... L'an dernier, la possibilité de calculer ses impôts en ligne avait été offerte également en libre accès ; devant le succès rencontré la formule a été reconduite cette année mais réservée aux clients de la banque.

Le poste du client est sécurisé : une disquette portant un logiciel avec clef cryptée doit être introduite dans le PC pour autoriser l'accès. Ultérieurement celui-ci pourra être obtenu à l'aide d'une carte à puce mais cela supposera l'achat d'un lecteur (d'un coût proche de 30 euros). De nombreuses solutions techniques ont été testées puis abandonnées pour obtenir une sécurité considérée comme satisfaisante ; en réalité, la sécurité est appréciée par un suivi permanent des éventuels incidents. Un arbitrage coût (pour la banque et pour le client) - risque doit être opéré à tout moment.

En Belgique, il existe un porte-monnaie électronique dit « Proton » dont l'utilisation est significative, c'est l'un des rares pays où cette technologie a connu un certain succès.

Les banques belges retiennent une approche « multicanal ». Un essai de banque à distance pur s'est soldé par un échec. Les bases de données clients sont communes entre les agences et les serveurs d'une même banque. La nature du travail dans les agences bancaires a évolué, les opérations courantes ayant tendance à décliner au profit des activités de conseil. Un effort de formation au profit des personnels a été réalisé.

En conclusion, il semble qu'un retour à la réalité s'est opéré ici comme ailleurs : Internet se banalise et devient l'un des moyens de contact d'une banque avec ses clients.

## VII - AUTRICHE

En Autriche, 44 % de la population adulte utilise Internet mais, en réalité plus de 50 % de la population dispose d'un accès. L'augmentation des connections a été spectaculaire durant les dernières années.

La plupart des utilisateurs recherchent une information ou recourent au courrier électronique. Déjà 18 % réalisent des opérations bancaires sur Internet. Il y a relativement peu de transactions boursières réalisées par ce moyen.

Les enquêtes démontrent que le développement des services bancaires dépend de manière cruciale de la satisfaction du consommateur en terme de qualité de service. De nombreux consommateurs ont critiqué les insuffisances des services actuellement offerts.

Récemment, les banques autrichiennes ont fortement investi dans les nouvelles technologies, parfois par l'intermédiaire de filières spécialisées. Les principales banques considèrent « l'e-business » comme un élément clef de leur stratégie. On estime actuellement à environ 20 % le nombre de comptes bancaires accessibles par Internet et à un maximum de 5 % les paiements réalisés par ce moyen. Toutefois, de nouveaux systèmes de paiements électroniques sont envisagés.

En Autriche existe un porte-monnaie électronique (*quick card*) utilisable pour les paiements de petit montant. En 2001, environ 5,5 millions de paiements par trimestre ont été effectués à l'aide de ce porte-monnaie électronique. Ces cartes peuvent être rechargées dans 2 600 machines. Le montant moyen des transactions ainsi opérées est inférieur à 4 euros.

ANNEXES







## **Annexe 1 : L'économie et les nouvelles technologies en Finlande**

### **Données générales**

Le pays le plus nordique d'Europe continentale.

Une superficie de 338 145 km<sup>2</sup>, comparable à l'Italie.

Population de 5,2 millions d'habitants soit une densité de 17 hab./km<sup>2</sup>

Pays officiellement bilingue : le finnois parlé par 94 % de la population  
le suédois parlé par 6 %.

Membre de l'U.E. depuis 1995 et de l'U.E.M. depuis 1999.

Un PIB de 135 milliards d'euros (2001) avec un taux de croissance des plus élevés parmi les pays de l'Union sur la période 1994 – 2000.

### **Aperçu industriel**

Développe une industrie du bois et la production de papier,

Poursuit son évolution dans les télécommunications et les biotechnologies,

Est d'une manière générale axée sur l'industrie de transformation et les hautes technologies,

Se situe parmi les pays les plus avancés dans la société de l'information

- 60 % des Finlandais accèdent à un ordinateur,
- 43 % de la population utilise internet,
- 78 % des habitants sont équipés d'un téléphone portable.

### **Les grandes dates**

1200 - 1809 Partie intégrante du Royaume de Suède

1809 – 1917 Statut de Grand Duché autonome du Tsar de Russie

06.12.1917 Proclamation de l'indépendance

1919 La Finlande devient une République

1939 – 1940 Guerre d'hiver contre l'U.R.S.S.

1941 – 1944 Guerre de continuation

1955 La Finlande intègre l'ONU

1969 La Finlande rejoint l'OCDE

1995 Membre de l'Union européenne

1999 Entrée dans la zone Euro (UEM)



**Echanges finlandais**

Le commerce extérieur est ...

- Excédentaire depuis plus de 12 ans
- Orienté à 55 % vers l'U.E.  
à 75 % vers l'Europe
- Constitué à 85 % de biens industriels

Les échanges	2000	2001
Exportations	49,4 milliards d'euros	47,7 milliards d'euros
Importations	36,7 milliards d'euros	36,6 milliards d'euros
Solde	12,8 milliards d'euros (9,7 % du PIB)	12 milliards d'euros (8,9 % du PIB)

**Les échanges France/Finlande**

Le flux d'échanges s'est accru de 72 % depuis 1995,

Déséquilibre structurel aux dépens de la France :

- 1,12 milliard d'euros (année 2000)
- 0,60 milliard d'euros (année 2001)
- Importations finlandaises de France :
  - 1,43 milliard d'euros (+ 13 %) année 2000
  - 1,60 milliard d'euros (+ 12 %) année 2001
- Exportations finlandaises vers la France :
  - 2,55 milliards d'euros (+ 24 %) année 2000
  - 2,20 milliards d'euros (- 14 %) année 2001

Taux de couverture : 56 % pour la France (année 2000)

72 % pour la France (année 2001)

## **Situation et évolution des services bancaires et financiers en Finlande**

### **Quelques faits historiques**

#### **Les origines**

La première banque commerciale a vu le jour en 1862, sous le nom de Suomen Yhdyspankki. Après plusieurs fusions, à partir de 1919, elle change de nom en 1975 pour s'appeler Union Bank of Finland. En 1995, Kansallis-Osake-Pankki fusionne avec l'UBF ; ce mariage donne naissance au groupe Merita qui, initiant un processus d'intégration nordique, prend le nom de Nordea.

#### **La crise du début des années 90**

L'une des origines de la grande crise :

- Déréglementation du secteur financier, consécutive à la libéralisation de la production et des échanges au cours des années 80 ;
- Une vive expansion du crédit bancaire et une fièvre spéculative portant en particulier sur l'immobilier ;
- Ces mutations – auxquelles le pays n'était pas préparé – ont provoqué un emballement de l'économie, débouchant sur un surendettement des ménages et des entreprises ;
- Les établissements de crédit – engagés dans une féroce compétition – ne tiennent pas compte des règles de prudence élémentaires de la profession ;
- Les faillites qui ont suivi ont provoqué une crise bancaire importante, doublée d'une crise monétaire, et l'Etat a dû renflouer nombre d'établissements.

Après avoir traversé cette crise, le secteur bancaire est soumis, à partir de 1994 – 1995, à une profonde réorganisation. Fermeture de succursales, diminution drastique des effectifs (50 000 employés en 1990, 29 500 en 2000), fusions, installation de banques européennes, marqueront les esprits.

#### **Les conséquences de la crise aujourd'hui**

- Un secteur bancaire très concentré ;
- Le service au client est minimal (les banques commerciales sont ouvertes du lundi au vendredi de 10 h à 16 h 30) ;
- Une utilisation très importante des services bancaires en ligne, par les entreprises et les particuliers.

### **Le secteur bancaire aujourd'hui**

#### *Actifs financiers*

- Début 2001, les actifs totaux des banques opérant en Finlande se montaient à 133 milliards d'euros.

*Un développement rapide de l'activité*

- Augmentation de 24 % des actifs de 1999 à 2001 ;
- Augmentation des prêts aux particuliers d'environ 10 % par an à la fin des années 1990, et de 6 % en 2000.
- Fin 2001, le montant des prêts libellés en euros s'élevait à 68 milliards.

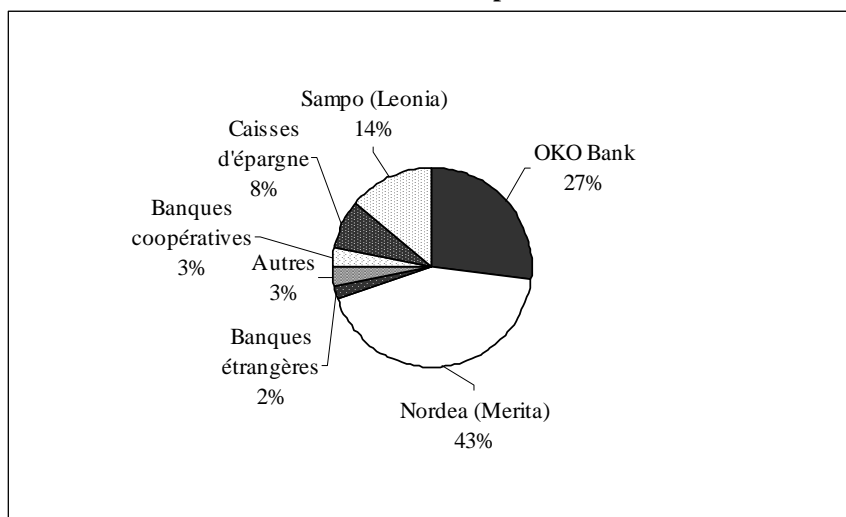
*Une internationalisation qui devient réalité*

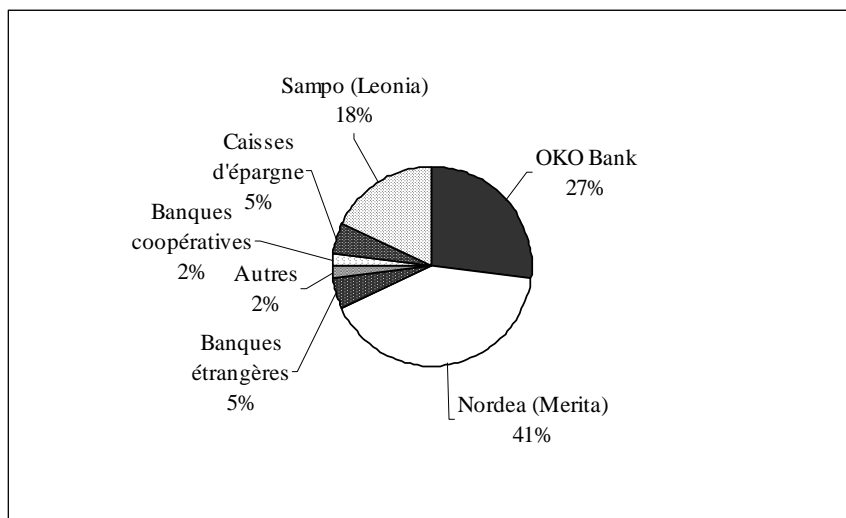
- Mouvement de fusions-acquisitions à l'échelle des pays nordiques ;
- Adoption des standards internationaux :IBAN (International Bank Account Number) depuis octobre 2001.

*Une convergence des secteurs de la banque et de l'assurance*

- Les assureurs reprennent ou créent des activités bancaires (Sampo, Tapiola récemment) ;
- Les institutions financières s'engagent dans des activités d'assurance (Nordea, OKO Bank).

**Marché des dépôts**



**Marché des prêts**

Financial Supervision authority, début 2001

**Les acteurs du secteur**

- 8 banques commerciales
  - Nordea Bank Finland : le 20<sup>ème</sup> groupe bancaire européen
  - OKO Bank
  - Sampo Bank (ex-Leonia/Posti Pankki)
  - Bank of Aland
  - Mandatum (Sampo Group)
- 287 banques cooperatives (dont 244 appartenant au groupe OKO Bank–OsuusPankki)
- 40 caisses d'épargne
- 6 institutions financières étrangères
  - Svenska Handelsbanken AB (Suède)
  - Citibank International plc.
  - Danske Bank A/S (Danemark)
  - Crédit Agricole Indosuez
  - Deutsche Bank

**Un secteur bancaire aux mains de trois acteurs principaux**

Les trois premiers groupes (Nordea, Oko Bank et Sampo) représentent à eux trois :

- 93 % des actifs financiers
- 90 % du personnel du secteur
- 74 % du nombre d'agences

### L'évolution des moyens de paiement

- Le chèque a disparu chez les particuliers

95 % des transactions commerciales de détail sont transmises aux banques de manière électronique.

- La carte bancaire est en essor relatif

Un finlandais sur deux possède une carte bancaire de **paiement**, et chaque carte est utilisée en moyenne 2 fois par semaine. Les statistiques sur le nombre de cartes sont à relativiser, car cartes de retrait et de paiement sont distinctes

- Nombre de cartes de paiement (début 2001) : 2,6 millions (dont 500 000 cartes à puce) ;
- Nombre de cartes de retrait (début 2001) : 3,2 millions ;
- Montant des achats par carte bancaire en 2000 : 10 milliards d'euros ;
- 244 millions de retraits en 2000, pour une valeur de 18 milliards d'euros (moyenne 73 euros)

- La banque en ligne a une place prédominante

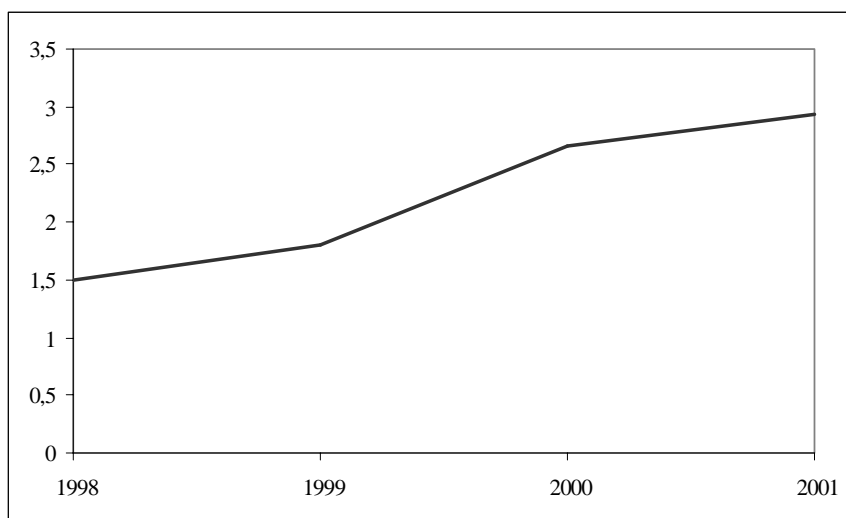
On estime le nombre de clients utilisant des services de banque sur internet à environ 2,8 millions de personnes, sur une population totale de 5,2 millions d'habitants

- **Nordea** a été le précurseur, avec son service *Solo*, qui est utilisé par 1,2 million de particuliers et entreprises en Finlande.
- Taux de pénétration des services électroniques : 36 %
- **Sampo Bank** (Mandatum inclus) possède 500 000 clients utilisant internet

Taux de pénétration : 43 %

- D'abord via l'internet « classique »
- Développement de nouveaux outils : téléphone mobile, télévision numérique.

### Nombre de clients utilisant des services en ligne



#### Les raisons et causes de ce succès

- La crise bancaire du début des années 90 a « contraint » les Finlandais à utiliser les services bancaires en ligne. Par la force des choses, ils ont bâti une confiance dans ces services.
- Une culture « high tech »
  - Le **climat** et les **mentalités** ont eu un impact sur l'adoption importante de l'internet ;
  - Les **paris industriels** du pays ont fortement influé sur la façon dont les Finlandais ont utilisé la téléphonie mobile (premières connexions NMT et GSM en Finlande, spécialisation de Nokia).
- Les chiffres clés
  - 60 % de la population utilise internet régulièrement ;
  - 78 % de la population a un téléphone portable ;
  - 1,2 milliard de SMS envoyés en Finlande en 2001 ;
  - E-gouvernement : paiement des impôts / amendes en ligne.
- Des services très complets

#### L'exemple de Nordea – Solo

- Gestion de comptes bancaires et assurances ;
- Paiement des factures en ligne (possibilité de scanner les codes barres) ;
- Gestion des placements (y compris en bourse) ;
- Gestion des cartes bancaires ;

- Une place de marché sécurisée, accessible via un micro ou un téléphone mobile (accord avec des entreprises pratiquant le commerce électronique) ;
- E-authentification, par diverses techniques ;
- E-salaire : les informations relatives au salaire sont envoyées et stockées électroniquement (plus de fiche de paie sur papier).

#### **Le portable, avenir des services électroniques ?**

- Les services existants en Finlande basés sur le SMS
  - L'opérateur historique **Sonera** a eu un rôle majeur dans le développement du paiement mobile, depuis le début des années 1990. Paiement à un distributeur en 1997, Mobile Pay en 2000, **Sonera Shopper** en 2002 (test grandeur nature de mars à fin août) ;
  - Parkit : solution de paiement mobile de parking, par une filiale de Sonera, Payway (Stockholm, Helsinki, Tallinn) ;
  - Paiement des transports en commun à Helsinki (« billet électronique ») ;
  - Solution MTS (Aldata) : paiement de locations, de services ;
  - Expérience pilote Nokia – Nordea – Visa, lancée en décembre 2001 (double carte SIM-WIM, comme pour le système Sonera Shopper).
- Les services du futur
  - Des solutions totalement indépendantes des opérateurs ;
  - Leur lancement sera consécutif à l'arrivée des services mobile de **troisième génération** (norme UMTS) ;
  - Les services de paiement « intelligents », permettant un réel gain de temps. Exemple : place de cinéma ;
  - **Avantage** du téléphone mobile sur la carte bancaire :

Le **service** supplémentaire et le **contenu** qui peuvent être proposés via cet outil de communication, qui :

- Répond à un besoin de mobilité ;
- Est largement adopté au niveau mondial.

## Annexe 2 : Télécommunications et technologies de l'information en Suède

Vers la fin des années 1990, les technologies des télécommunications et de l'information, de plus en plus souvent combinées, sont apparues comme des moteurs du progrès économique. La Suède et les Suédois n'ont pas tardé à faire figure de leaders dans les comparaisons internationales sur l'emploi de ces technologies « nouvelles ». Les administrations et les entreprises suédoises, en effet, avaient vu dès les années 1970 les potentialités futures des technologies de l'information, en particulier intégrées aux télécommunications. L'action conjuguée de l'opérateur national des télécommunications, Televerket (aujourd'hui Telia AB), de sociétés cotées en bourse - suédoises comme L.M. Ericsson ou étrangères comme IBM - et d'autres intervenants a contribué à une offre de produits et de services qui ont rapidement été adoptés par les usagers. Après avoir été dans les années 1980 numéro un pour les lignes téléphoniques fixes et l'informatique sur les lieux de travail, la Suède est devenue au début des années 2 000 l'un des pays leaders des technologies de l'information, notamment en termes de densité d'ordinateurs et de téléphones mobiles, de lignes téléphoniques fixes et mobiles par habitant et d'accès à l'Internet.

### La Suède et les TI

Les technologies de l'information et de la communication contribuent à la compétitivité globale des pays et des régions, comme le montre le baromètre de la compétitivité établi pour 2 000 par l'institut suisse IMD (*International Institute for Management Development*). Les Etats-Unis, Singapour, la Finlande, la Suisse, le Luxembourg, l'Irlande, l'Allemagne et la Suède, qui étaient classés comme les pays les plus compétitifs du monde, sont en même temps parmi les leaders mondiaux des technologies de l'information. Stockholm/Kista et la Suède centrale de l'Est, avec Linköping/Mjärdevi, deux régions suédoises connues pour le grand nombre de solides sociétés de TI qui y sont implantées, étaient parmi les quinze régions d'Europe inscrites au tableau d'honneur de l'Union européenne pour leur dynamisme et leurs entreprises innovantes. Au niveau local, 99 des 289 communes suédoises étaient au début de 2001 en mesure d'offrir aux entreprises locales un accès avantageux à leurs propres réseaux urbains à accès rapide (réseaux à large bande) - ce qui leur permet de conserver les entreprises existantes et d'en attirer de nouvelles.

Tout au long des années 1990, la Suède a figuré parmi les cinq pays de tête dans de nombreuses études comparatives internationales sur l'utilisation de l'ordinateur, du téléphone mobile et de l'Internet. Mais dès les années 1970, elle était en pointe pour l'équipement en lignes téléphoniques fixes, en téléphones portables et en ordinateurs sur les lieux de travail. Longtemps, les tarifs des communications téléphoniques fixes ont été les plus bas du monde. Aujourd'hui les enjeux sont la mobilité, l'Internet et les nouveaux services avancés.

Le 20 novembre 2000, la Commission européenne a décerné à la région de Stockholm son premier prix pour le plus fort pourcentage européen de salariés travaillant dans le secteur des TI, pas moins de 9,4 % de la population active. La Suède centrale de l'Est, avec Linköping et Mjärdevi, était également à l'honneur avec ses 6,4 %. En 2000 comme en 2001, le cabinet d'étude IDC (*International Data Corporation*) a attribué à la Suède le premier rang mondial pour les



technologies de l'information. Dans l'étude de 2001, la Suède précédait la Finlande, la Norvège et les Etats-Unis. L'étude comparait 55 pays au moyen d'un « indice de la société de l'information » établi à partir de 23 paramètres répartis sur quatre catégories (information, Internet, ordinateurs et facteurs sociaux, entre autres l'éducation).

Dans les précédentes enquêtes du même type, par exemple la comparaison effectuée par la revue d'affaire américaine Forbes en 1999, la Suède était généralement au deuxième rang après les Etats-Unis.

#### **Des usagers actifs, une clé du succès**

Un autre gage de succès est le vif intérêt des Suédois pour l'adoption des nouvelles technologies, qui ressort du tableau ci-dessous.

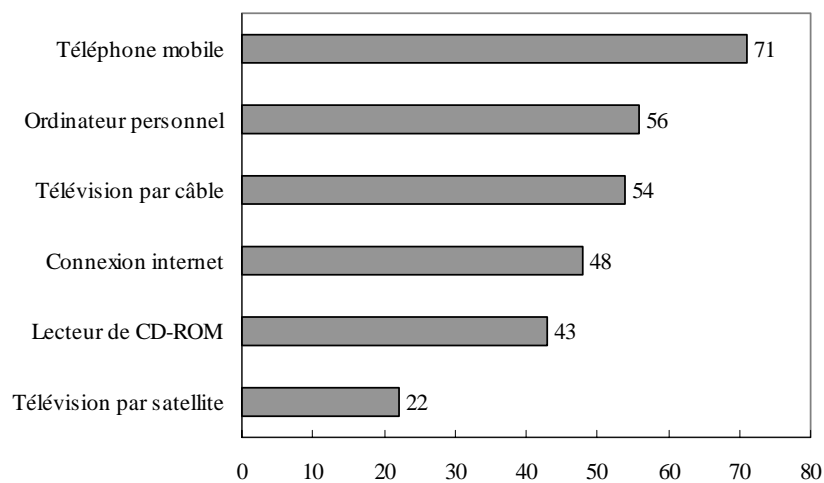
Parmi les pays de l'OCDE, les Suédois ont le plus grand nombre de lignes téléphoniques fixes par habitant, le plus de téléphones mobiles après la Finlande, la Norvège, l'Islande et Hong Kong, et utilisent le plus Internet après les Américains.

Selon l'OCDE, la Suède était en juillet 1998 en sixième position parmi ses pays membres pour le nombre d'ordinateurs hôtes d'Internet pour 1000 habitants. On recensait environ 65 ordinateurs hôtes pour 1000 Suédois. La Finlande était première avec un peu plus de 100, suivie des Etats-Unis avec un peu moins de 80. La Norvège, l'Islande et le Canada étaient tous à peu près à égalité avec les Etats-Unis.

Eurostat a effectué en juillet 2000 une étude similaire sur le nombre d'ordinateurs hôtes d'Internet pour 100 habitants dans les pays membres de l'UE. L'étude confirmait la première place de la Finlande avec 13,6 ordinateurs hôtes pour 100 habitants, devant la Suède et le Danemark qui comptaient chacun 7 ordinateurs hôtes d'Internet pour 100 habitants.

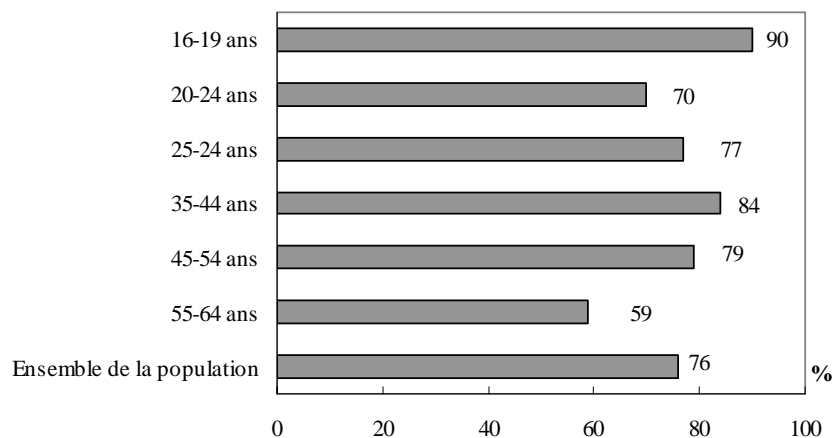
Tous les chiffres semblent confirmer que le portable est en voie de rattraper la téléphonie fixe. C'est entre autres pour cette raison que les technologies de l'information, au début du XXIème siècle, portent largement sur la mobilité, l'accès aux terminaux mobiles et à l'Internet mobile et leur utilisation pour divers types d'e-services (parfois appelés m-services, m pour mobile) - banque par Internet, e-commerce, e-éducation, e-démocratie pour n'en citer que quelques-uns. Pour les ménages, l'enjeu est l'interactivité via Internet. Dans ce domaine, les Suédois maintiennent et renforcent leurs positions. Au 1<sup>er</sup> juillet 2000, 76 % de la population suédoise de 16 à 64 ans disposaient d'un ordinateur à domicile, selon l'Office national de la statistique (Statistiska Centralbyran, SCB). Parmi la catégorie la plus jeune de la population (16 à 19 ans), 90 % disposaient d'un ordinateur selon les données de SCB.

**Accès aux technologies de l'information à domicile en 2000  
en pourcentage des ménages**



Source : Les Européens et la Société de l'information 2000 ; *International Rsearch Associates*, INRA (*European Coordination Office*) pour la Commission européenne, printemps 2000.

**Pourcentage de Suédois disposant d'un ordinateur à domicile  
selon la classe d'âge, automne 2000**



Source : SCB : Les TI dans les ménages et les entreprises.

En avril 2000, 53,6 % de la population suédoise de 14 à 79 ans surfaient sur la Toile, selon les statistiques Internet de SIFO Interactive Media. En décembre 2000, le chiffre correspondant était de 56,9 % selon MMXI Nordic. Parmi les internautes, 45,1 % étaient des femmes.

Un peu plus de 60 % des Suédois de 16 à 64 ans, soit 3 millions de personnes, se servent d'Internet pour envoyer et recevoir du courrier électronique à leur travail ou dans le cadre d'une formation. Ils sont autant à rechercher de l'information au moyen d'Internet. Environ 1,5 million de Suédois utilisent l'Internet pour des services bancaires et le même nombre pour communiquer avec les administrations et organismes publics. Un tiers des Suédois et un quart des Suédoises font des achats par Internet. Environ 55 % de la population préféreraient voter par Internet aux élections législatives et locales. Toutes ces données ressortent de l'enquête sur les TI dans les ménages et les entreprises effectuée par l'Office national de la statistique fin 2000.

Les Suédois sont par ailleurs de grands usagers des médias, ce qui a un impact sur l'évolution technique à mesure de l'intégration croissante des technologies des télécommunications, de l'information et des médias. Plus ils sont évolués, plus les usagers des technologies de la communication deviennent exigeants quant à la qualité des contenus. Le Suédois moyen regarde la télévision 144 minutes par jour, et 81 % de la population lisent un quotidien. Au total, les Suédois consacrent 6 heures par jour aux médias. Cette enquête de Nordicom Suède intègre tous les types d'utilisation des médias, par exemple lire un journal en écoutant la radio, surfer sur Internet en écoutant de la musique, etc.

Au début des années 1990, 98 % de la population suédoise disposaient d'un téléphone fixe. Début 2001, les deux tiers de la population avaient en plus un portable. Fin septembre 2000, les trois opérateurs de téléphonie mobile de Suède - Telia, Comviq et Europolitan - comptaient un peu plus de 6 millions d'abonnements mobiles.

En décembre 2000, l'Administration nationale des postes et télécommunications (Post-och Telestyrelsen, PTS) a attribué quatre licences pour les réseaux mobiles de troisième génération, UMTS (Universal Mobile Telephone Systems), qui devraient couvrir l'ensemble du pays dans les trois ans. Les réseaux UMTS intègrent téléphonie mobile et informatique, ce qui donne entre autres accès aux images et séquences vidéo pour ceux qui le souhaitent.

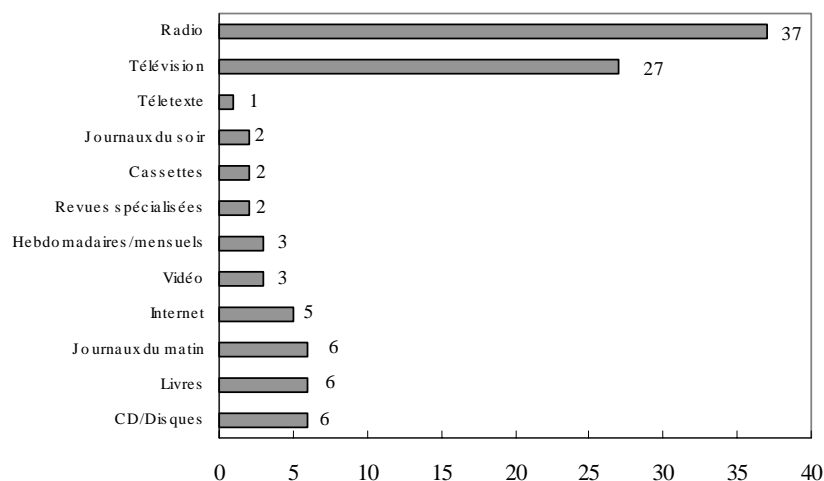
#### **Internet et services électroniques dans les entreprises suédoises**

Les entreprises, elles aussi, sont très en pointe pour l'utilisation de l'ordinateur, de la messagerie électronique, de l'Internet et des sites Internet. Dès les années 1980, les administrations et organismes publics suédois étaient au premier rang pour les applications informatiques dans l'administration publique. Selon la Direction nationale de la rationalisation administrative (Statskontoret) et l'Office national de la statistique, 66 % de la population active utilisaient quotidiennement l'ordinateur dans leur travail à la fin de 1998 - en 1984, le chiffre correspondant était de 24 %.

Selon l'Office national de la statistique, 78 % des entreprises suédoises avaient accès à l'Internet fin 1999, et parmi celles-ci 57 % avaient leur propre site. Selon les estimations, 88 % des entreprises suédoises utilisaient Internet fin 2000.

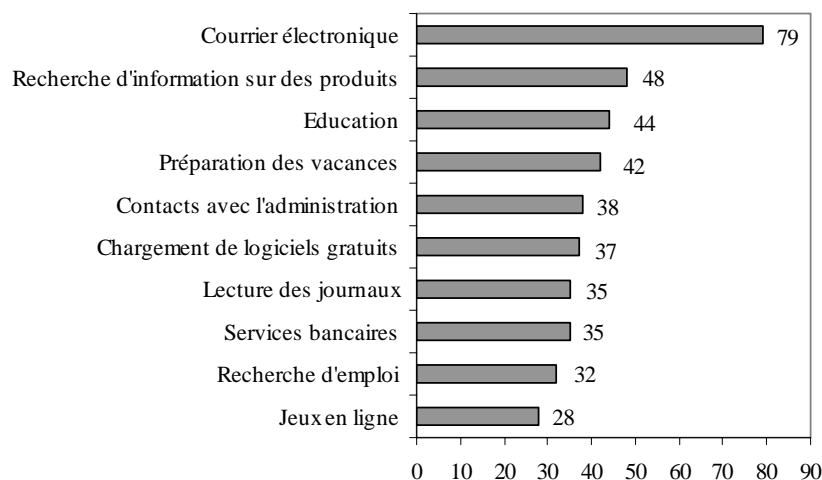
A la fin de 1999, selon l'Administration nationale des postes et télécommunications (PTS), on comptait en Suède 645 000 lignes ISDN (*Integrated Services Digital Network*) permettant des connexions rapides (réseaux à large bande). Elles étaient utilisées à 8 % par les ménages et à 92 % par les entreprises pour disposer d'un accès rapide à Internet et de transferts de données réguliers. Les entreprises utilisent principalement l'Internet pour rechercher des informations, mais les analyses de concurrence, les contacts avec l'administration et les transactions financières gagnent rapidement du terrain, de même que le recrutement de personnel. Pour les prochaines années, on prévoit que l'application Internet qui progressera le plus vite dans les entreprises sera le commerce électronique.

**La journée médiatique des Suédois. Répartition par médias, en pourcentage (total = 6 heures)**



Source : Nordicom-Suède.

### Les Suédois sur Internet au printemps 2000, en pourcentage des ménages



Source : Les Européens et la société de l'information 2000. International Research Associates, INRA (European Coordination Office) pour la Commission européenne, printemps 2000.

On distingue généralement deux catégories de commerce électronique : B2C (Business to Consumers) le commerce entre entreprises et particuliers, et B2B (Business to Business), le commerce interentreprises. La majeure partie de l'e-commerce appartient à cette dernière catégorie et n'est pas un phénomène nouveau, contrairement au commerce par Internet.

12,5 % des détaillants suédois proposent l'achat en ligne à leur clientèle. Le client cherche sur un site Internet le produit qu'il souhaite, envoie un bon de commande électronique et paie en donnant le numéro de sa carte de crédit. La marchandise est livrée par la poste ou une messagerie.

Le commerce par Internet représentait début 1999 un chiffre d'affaires d'environ 600 millions de couronnes suédoises, soit environ 0,2 % du chiffre d'affaires global du commerce de détail, selon l'Institut d'études économiques et sociales du commerce (Handelns Utredningsinstitut, HUI). En 1998, le chiffre d'affaires total par habitant s'élevait à 189 SEK - la moyenne de l'Europe occidentale était de 94 SEK. Si le potentiel de l'e-commerce est souvent jugé très élevé, la réalité apparaît bien plus modeste. Une enquête d'Empirica de 1999 montre toutefois que les Suédois ont été les e-acheteurs les plus actifs cette année-là.

Selon la Fédération suédoise du commerce (Svensk Handel), les principaux achats en ligne des Suédois portaient sur la musique (23 %), les livres (19 %), l'habillement (10 %), le matériel informatique (10 %), les services bancaires (7 %), l'alimentation (5%), les équipements de loisirs (5 %), les voyages (4 %) et les billets (4 %).

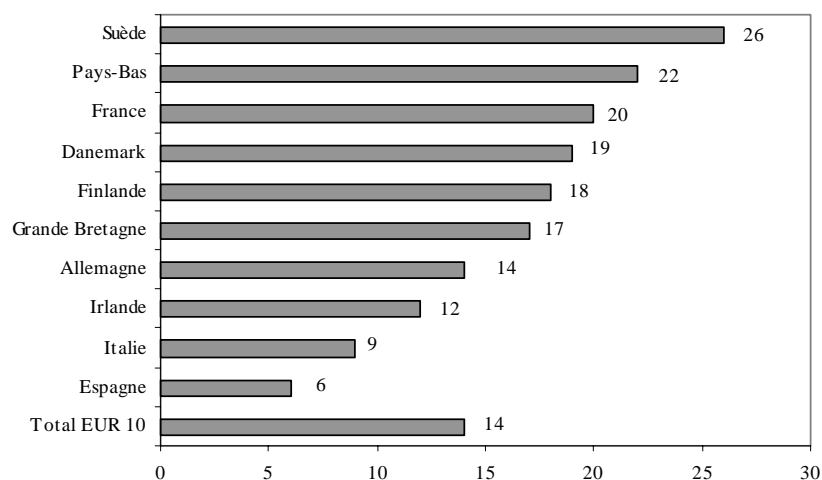
Pour ce qui est du commerce électronique des entreprises, la Fédération suédoise du commerce constate que celles-ci effectuent environ 10 % de leurs achats en ligne. Cela représente 28 milliards de SEK. Le reste du commerce électronique interentreprises se fait souvent par EDI (Echange de données informatisées), une norme internationale dont la mise en place a commencé dès les années 1970. Les achats du secteur public ont souvent lieu par cette voie. Les entreprises des pays nordiques sont considérées comme des leaders du commerce électronique via l'EDI.

Fin 1998, 44 % des entreprises suédoises pratiquaient le commerce électronique, alors qu'à la même date la moyenne européenne était de 29 % selon l'Observatoire européen des technologies de l'information (EITO). Une étude de Forrester Research prévoit que la Norvège et la Suède seront les premiers pays d'Europe pour l'e-commerce en ligne en 2004.

80 % des petites entreprises suédoises miseront sur l'e-commerce dans les deux années à venir. Dès maintenant, la moitié environ des petites et moyennes entreprises recourent activement à l'Internet et au commerce électronique, selon les études de Smelink, l'initiative Internet des PME.

Une autre application Internet pour les entreprises qui devrait connaître un très rapide essor dans les prochaines années est l'e-éducation. Selon les prévisions de janvier 2001 du cabinet d'étude IDC, la Suède, la Grande-Bretagne et les Pays-Bas seront les pays leaders dans ce domaine en 2004. A cette date le marché ouest-européen total devrait représenter l'équivalent de 33 milliards de SEK.

**Part de la population de dix pays de l'UE ayant fait des achats en ligne en 1999, pourcentage de la population totale**



Source : Empirica/SIKA : les TIC en Suède.

### **L'infrastructure de recherche-développement (R&D)**

L'une des explications des succès suédois dans le domaine des technologies de l'information réside dans les investissements, publics et privés, dans l'éducation, la recherche-développement et les infrastructures.

Selon l'OCDE, les dépenses suédoises de R&D représentaient 3,8 % du PIB à la fin des années 1990 et au début des années 2000, ce qui est le chiffre le plus élevé des pays de l'OCDE. La Suède consacre au total environ 67 milliards de SEK à la R&D, la part des entreprises étant d'environ 75 %. En 1997, l'industrie électronique a affecté 11 milliards de SEK et 10 000 années-personnes à la R&D ; les actions des sociétés de services en TI représentaient 3 milliards de SEK et 2 600 années-personnes.

Pour l'exercice 1997/98, les universités et écoles supérieures suédoises ont consacré 3,1 milliards de SEK au sciences de l'ingénieur, dont près de 600 millions aux technologies de l'information et environ 360 millions à l'électrotechnique, à l'électronique et à la photonique (opto-électronique).

L'effort intensif accompli depuis de longues années pour la R&D laisse aussi sa marque dans les offices internationaux de brevets. Avec la Finlande, les Etats-Unis et le Japon, la Suède est au premier rang mondial pour le nombre de dépôts de brevets dans le secteur des télécommunications. De 1994 à 1996, près de 60 % des entreprises suédoises ont lancé des produits innovants, dont plus de 80 % dans le secteur des logiciels et des services informatiques, selon les données de la Direction nationale du développement industriel et technique (Närings-och Teknikutvecklings-verket, NUTEK).

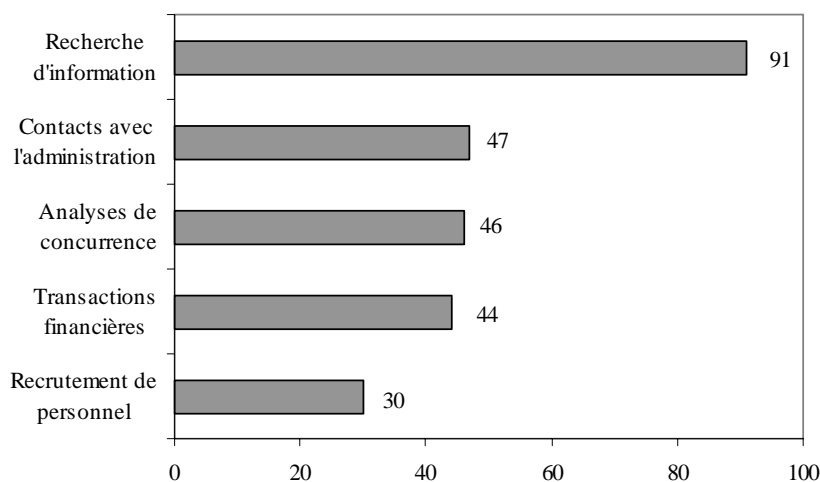
D'après les *Perspectives de l'éducation 2000* de l'OCDE, les crédits publics représentaient en 1997 6,9 % du PIB, ce qui témoigne du niveau d'éducation relativement élevé de la population. Malgré cela, le nombre de doctorats obtenus dans les disciplines scientifiques et technologiques est relativement faible. La Suède compte moins d'étudiants en sciences et technologie que les autres pays comparables. En 1995, elle se situait bien en dessous de la moyenne OCDE pour le nombre de nouveaux diplômés des universités et écoles supérieures dans ces domaines. Sur 100 000 actifs de 23 à 34 ans, 670 seulement étaient titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur en sciences ou en technologie. La même année, l'Irlande, par exemple, en comptait 1 436. Les pouvoirs publics, les établissements d'enseignement et les entreprises conjuguent actuellement leurs efforts pour redresser la tendance.

Autre résultat des actions de R&D en technologies de l'information et de la communication, la Suède a exporté en 1998 des produits de télécommunications d'une valeur de 10,3 milliards de dollars US, soit 15 % de ses exportations totales de marchandises. La même année, les chiffres correspondants étaient de 21 milliards pour les Etats-Unis, 12,9 milliards pour la Grande-Bretagne et 12,7 milliards de dollars US pour le Japon.

La Suède était ainsi le quatrième exportateur mondial de produits de télécommunications. Par rapport à la population, elle se classait troisième après Singapour et la Finlande. Ses exportations de produits de télécommunications s'élevaient à 1 169 USD par habitant, celles de Singapour à 1 214 USD, et celles de la Finlande à 1 205 USD par habitant. Tous ces chiffres sont extraits d'une

comparaison effectuée début 2000 par l'organisation professionnelle de la branche, l'Association suédoise des industries mécaniques (Sveriges Verkstadsindustrier), sur la base des statistiques de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Selon l'Office national de la statistique, la Suède a exporté en 1999 des produits électroniques d'une valeur totale de 137,4 milliards de SEK, et importé des produits de même type d'une valeur totale de 91 milliards de SEK.

#### Utilisation d'Internet dans les entreprises en 1999



Ny teknik, 2000 :16, I. Franzén.

#### Historique

La réussite exceptionnelle de la Suède comme producteur et exportateur de systèmes de communication avancés, et son premier rang mondial pour l'utilisation des TI, s'explique par des raisons multiples et complexes, d'ordre historique, économique et social.

L'exploitation des communications a commencé très tôt, entre autres pour compléter un réseau routier médiocre et des transports longs et coûteux. La Direction royale du télégraphe électrique (Kongliga Elektriska Telegrafstyrelsen) a été fondée dès 1853. La télégraphie a joué un rôle notable pour le développement et la prospérité de l'industrie minière, de l'industrie forestière et des scieries dans la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle. Très tôt, la Suède a eu des ingénieurs d'une grande compétence, conscients des potentialités des nouvelles techniques.

La Direction royale du télégraphe électrique devint en 1871 la Direction royale du télégraphe (Kungliga Telegrafstyrelsen), puis l'Administration du télégraphe (Tele grafverket), pour prendre en 1953 le nom d'Administration des télécommunications (Suède Télécom/televerket), puis de Telia AB en 1993 - des changements d'appellation qui reflètent l'évolution technique et les mutations structurelles du secteur. Jusqu'en 1993, Suède Télécom assurait l'aménagement de l'infrastructure des télécommunications - câbles de télécommunications et liaisons radio - qui dessert la quasi-totalité des 4 millions de foyers suédois, et



qui, à l'exception de la boucle locale, est à base de fibres optiques. En 1999, Telia, société détenue par l'Etat, avait un chiffre d'affaires d'environ 52 milliards de SEK. Aujourd'hui, elle a en Suède une trentaine de concurrents pour la téléphonie fixe, trois pour la téléphonie mobile, et une multitude d'autres pour la téléphonie IP, les services de télécommunication par Internet.

En 1876, Lars Magnus Ericsson ouvrait un atelier de réparation pour les récepteurs de télégraphie. L'entreprise s'appelle aujourd'hui L. M. Ericsson, un groupe qui a des activités dans 130 pays, plus de 100 000 salariés et un chiffre d'affaires d'un peu plus de 292 milliards de SEK en 2000. C'est d'ailleurs la deuxième entreprise du monde dans le secteur des télécoms, devancée seulement par l'américain Lucent Technologies.

En 1880 était construit le premier central téléphonique de Stockholm, desservant une centaine d'abonnés. Quelques années plus tard, Stockholm avait la plus forte densité de téléphones du monde, avec plus de 4 000 abonnés. En 1914, l'ensemble du pays comptait 170 000 abonnés. Aujourd'hui, à peu près tous les ménages ont un téléphone fixe et un peu plus de 70 % ont un portable.

A cela s'ajoute le fait que la Suède n'a jamais eu de monopole légal du téléphone. Suède Télécom détenait toutefois un monopole de fait jusqu'en 1993, date de la première réglementation des réseaux et opérateurs de téléphonie. La première autorité de régulation dans ce domaine, l'Administration nationale des postes et télécommunications (PTS) a été fondée la même année.

La Suède a mis très tôt sur l'ordinateur et sur une industrie informatique nationale. Le succès n'a pas été constant, mais au début des années 1950, un ordinateur expérimental, BESK, a détenu pendant quelques semaines le record du monde de vitesse. Le développement de technologies de l'information complexes s'est souvent appuyé sur les systèmes militaires avancés mis au point pour les postes de commandement, la reconnaissance, les communications et les forces aériennes. Pour préserver sa non-participation aux alliances visant à la neutralité en cas de guerre, la Suède s'est longtemps employée à maintenir une défense exceptionnellement forte et de haut niveau technologique, fondée sur un développement technique et une capacité de production propres.

### Les dix entreprises à plus forte intensité de recherche en Suède, 1999

Classement	Entreprise	Dépenses de R-D, millions de SEK	% de la R-D totale R&D basée en Suède	R-D, % du chiffre d'affaires total
1.	Ericsson	28 300	50 %	13,1
2.	AstraZeneca	22 761	50 %	15,6
3.	ABB	17 198	17 %	8,4
4.	Pharmacia	12 182	16 %	19,8
5.	Volvo	4 525	90 %	3,6
6.	Saab	3 081	près de 100 %	34,0
7.	Celsius	1 714	près de 100 %	14,6
8.	Autoliv	1 644	15 %	5,2
9.	Telia	1 570	100 %	3,0
10.	Scania	1 267	100 %	2,7

Source : Ny teknik, 2000 : 16, I. Franzén.

### Nombre de connexions Internet en Suède au 30 juin 2000, ventilé par type d'accès

Type d'accès	Usagers privés	Entreprises	Total
Modem	1 831 000	257 000	2 088 000
ISDN	53 100	92 700	145 800
GSM	10 500	30 000	40 500
Télévision par câble	40 500	0	40 500
ADSL et similaires	6 300	9 100	15 400
Total	1 941 400	388 800	2 330 200

Source : administration nationale des postes et télécommunication.

ISDN : Integrated Services Digital Network, est une technologie numérique employée pour transmettre sur un même réseau son, image et données.

GSM : Global System for Mobile Communication, est la norme la plus courante pour la communication mobile. Elle peut aussi être utilisée pour l'accès à l'Internet mobile.

ADSL : Asymmetric Digital Subscriber Line, est une technologie utilisée pour transmettre l'information à grande vitesse sur le réseau de télécommunications ordinaire à base de cuivre.

Le fait que les universités et écoles supérieures suédoises aient mis dès le départ sur les protocoles TCP/IP (Transmission Control Program/Internet Protocol) au lieu du modèle OSI pour aménager leurs réseaux internes de communication a été d'une grande signification pour l'essor rapide et précoce de l'Internet.

Une autre spécificité nationale est l'action en faveur de l'environnement, des conditions de travail, de la santé et de l'ergonomie. C'est ainsi qu'une organisation syndicale, la Confédération générale des cadres, fonctionnaires et employés de Suède (Tjänstemännens Central-organisation, TCO) a mis au point une procédure d'essais et un label pour les ordinateurs, les écrans et les téléphones mobiles, procédure dont l'emploi se répand aussi à l'étranger.

### **Facteurs économiques et sociaux**

Grâce à leur savoir-faire, les entreprises et entrepreneurs suédois se sont distingués dans la mise au point de produits pour le marché mondial. Ericson était le chef de file naturel, souvent en collaboration avec Telia. Une multitude d'entreprises plus récentes ont suivi la voie tracée par ces précurseurs. Pour ne citer que quelques exemples, Allgon, dans la banlieue nord de Stockholm, est en passe de devenir une référence mondiale dans le secteur des systèmes d'antennes pour communications mobiles, Axis Communication, à Lund, est le leader des serveurs intelligents pour la mise en commun des imprimantes, et Industrimatematik développe des systèmes automatisés de logistique et de contrôle-commande pour des clients du monde entier.

Les géants Ericsson et Telia achètent souvent des produits et services à des petites et moyennes entreprises, leur donnant ainsi une chance de contribuer au développement et de s'agrandir. Le début des années 2000 a vu l'industrie suédoise des services de TI se lancer à l'international, en partie avec des résultats désastreux. Les sociétés d'e-commerce et les agences Internet ont pris très vite une dimension mondiale. Beaucoup ont échoué dans leurs ambitions internationales, mais toutes y ont gagné un savoir nouveau - parfois chèrement acquis - qui portera vraisemblablement ses fruits dans les sociétés de services de l'avenir.

La concurrence et l'interaction entre opérateurs et fournisseurs sont deux des clés de la rapide montée en puissance de la Suède dans le secteur des télécommunications. Alors qu'elle avait réussi à s'adjuger un monopole dans de nombreux pays, la société Bell s'est heurtée à une concurrence en Suède. Bell assurait normalement la construction des réseaux comme la fabrication des équipements téléphoniques. Mais en Suède, le constructeur du réseau téléphonique de Stockholm, Henrik Cedergren, ancien joaillier, devait trouver un sous-traitant - ce fut l'entreprise qui allait devenir L.M. Ericsson. Par la suite, celle-ci s'est imposée à l'exportation avec le système de communication crossbar, une innovation mondiale mise au point par la Direction royale des télécommunications. Plus tard, l'entreprise et l'opérateur national, dans le cadre de leur société de développement commune Ellemtel, ont développé conjointement le système AXE. Depuis sa mise sur le marché vers la fin des années 70, celui-ci est devenu le système de centraux téléphoniques le plus vendu du monde. Sa conception modulaire en a fait d'ailleurs une plate-forme importante pour l'investissement d'Ericsson dans la téléphonie mobile.

Au début des années 1980, quand les administrations nordiques des télécommunications ont mis au point une norme commune pour la téléphonie mobile, les sociétés productrices étaient sceptiques quant à son potentiel de marché, mais n'en ont pas moins élaboré les produits, puisque les administrations étaient leurs clientes. L'action internationale intensive engagée au plan européen pour la normalisation de la première génération de téléphones mobiles numériques a également joué son rôle. Ces travaux sont conduits tantôt par des organismes internationaux de normalisation, tantôt par des consortiums d'entreprises. En ce moment, Ericsson joue un rôle moteur dans la mise au point d'une norme universelle pour les connexions sans fil de presque tous les types de périphériques, le projet Bluetooth.

Les administrations et organismes publics ont vu très tôt les possibilités de rationalisation et d'assouplissement de la gestion publique que donnent les technologies de l'information. Les entreprises privées n'ont pas tardé à suivre – l'émergence du commerce électronique sur la base de l'EDI dans le secteur public obligeait toutes celles qui voulaient travailler pour les communes, les conseils généraux et les administrations à s'aligner sur le changement. La Direction nationale de la rationalisation administrative joue un rôle important en ce qui concerne les normes des systèmes, l'assurance de la qualité et la prospective.

### **Développement régional**

Les actions régionales en faveur des technologies de l'information sont une autre force d'impulsion pour les avancées suédoises dans ce domaine, au plan économique comme au plan social. En bien des endroits, les services publics, les entreprises et les établissements d'enseignement s'associent pour créer des emplois, entre autres en investissant dans les télécommunications et les technologies de l'information. Dans les premières années 1980 a été lancé à Ronneby, dans le sud de la Suède, un Soft Center ayant vocation à devenir un pôle régional de développement de logiciels. Il regroupe aujourd'hui soixante entreprises et deux écoles supérieures.

### **Prévisions pour l'e-commerce en ligne européen en 2003, en pourcentage du commerce total de chaque pays et en millions d'euros**

% millions d'euros		
Norvège	10,5	41,7
Suède	10,1	66,6
Danemark	9,8	45,9
Suisse	9,5	67,2
Pays-Bas	9,3	205,8
Finlande	8,9	33,7
Grande-Bretagne	7,5	289,9
Allemagne	6,7	416,5
France	5,1	211,5

Source : Forrester Research

Grâce à Ericsson, Kista, dans la banlieue du nord de Stockholm, est devenu un centre de recherche, de développement des produits et de formation d'envergure mondiale axé sur les technologies du silicium. A Karlskrona, dans le sud de la Suède, Telecom City réunissait début 2000 environ 150 sociétés employant au total 4 000 personnes, la plupart dans le secteur des télécommunications. Mjardevi, à proximité de l'université de Linköping, au sud de Stockholm, est l'un des parcs scientifiques les plus dynamiques du monde. Au début de 2001, il comptait 160 entreprises totalisant 5 500 salariés, spécialisés entre autres dans les télécommunications, le développement des logiciels, l'électronique et les communications grand public. Les grandes écoles polytechniques de Stockholm, Göteborg, Lund et Uppsala apportent toutes leur contribution à l'émergence d'entrepreneurs, de nouvelles technologies, de produits et services innovants et de jeunes entreprises. Dans le nord du pays se développe un pôle d'entreprises proche de l'université d'Umea.

### **Perspectives d'avenir**

Beaucoup pensent que les Etats-Unis, avec leurs gigantesques moyens de recherche-développement et une puissante panoplie d'incitatifs pour attirer les innovateurs et entrepreneurs du monde entier, reprendront la première place dans le secteur des TI. Il n'en est pas moins vraisemblable que la Suède conservera sa place parmi les tout premiers, pour les raisons qui lui ont permis de prendre la tête au début de 2000.

Dans le même temps, les actions régionales se poursuivront, y compris par-delà les frontières nationales. Ainsi, l'université d'Umea et les entreprises voisines tirent parti de la proximité d'Uleaborg, ville de Finlande classée troisième centre stratégique mondial pour le développement des communications mobiles. Les universités du sud de la Suède se rapprochent du Danemark et du continent grâce au nouveau pont sur l'Öresund. La région de Karlskrona/Ronneby a engagé par-delà la Baltique une coopération intensive avec la Pologne. Il est avéré que l'émergence d'une région de pointe dans un domaine technologique ou économique génère de nouvelles réussites dans le même secteur : l'éducation, les investissements, l'expérience, l'accès à des sous-traitants, la recherche et les débouchés se conjuguent pour produire une spirale de progrès. Cela donne à penser que la Suède maintiendra sa prépondérance dans le domaine des télécommunications et en particulier des communications mobiles. La forte pénétration de l'Internet peut contribuer à faire de l'Internet mobile un nouveau secteur phare. L'empressement des usagers suédois à adopter aussi les services basés sur le WAP (Wireless Application Protocol), c'est-à-dire l'accès à l'Internet par le téléphone mobile, et la possibilité d'envoyer des messages par la même voie (SMS, Short Message Services) tiendra pour partie à l'attractivité de ce que proposeront les opérateurs dans un proche avenir.

### **Les usagers donnent l'impulsion**

Ceux qui font réellement avancer les choses sont les usagers. D'une manière générale, les Suédois acceptent volontiers les nouvelles technologies, en particulier quand elles facilitent la vie quotidienne et que leur coût est jugé abordable. La banque par Internet et le Réseau informatique scolaire sont deux bons exemples de champs d'application d'une grande diversité. La Suède a été un pionnier pour ce qui est du télétravail et des centres de proximité. Mais les responsables politiques et les partis, les intervenants et les institutions de la vie culturelle, l'industrie et les entreprises, les institutions publiques telles que le gouvernement et le Riksdag, de même que des services publics comme l'administration nationale des impôts (Riksskatteverket, RSV) et l'Office suédois des brevets et de l'enregistrement (Patent-och Registreringsverket), font également appel à l'Internet, aux sites web et aux pages d'accueil pour diffuser leur message et proposer leurs services. On prévoit que dès 2002, les Suédois pourront faire leur déclaration de revenus sur le Net - nombre de contribuables paient déjà leurs impôts par cette voie.

La part active que prend la Suède au développement de l'Europe et d'une société de l'information pour tous, impliquant entre autres que tous les citoyens aient la possibilité d'effectuer leurs démarches administratives vingt-quatre heures sur vingt-quatre par Internet, est un autre pas important. Dès maintenant,

un peu plus de 30 % des Suédois sont en contact avec l'administration par l'intermédiaire d'Internet. Quant aux communes, elles associent leurs habitants à des expériences en ligne pour accroître la participation aux décisions locales et la transparence. Beaucoup d'entre elles publient directement sur Internet leur information générale et leurs procès-verbaux de séance.

A l'échelon national aussi, les responsables et partis politiques diffusent leur message via l'Internet. Les citoyens qui le souhaitent peuvent suivre en ligne les activités courantes du gouvernement et du Parlement. Pour s'informer du traitement d'un dossier par leurs élus, ils ont à leur disposition la grande banque de données du Parlement, Rixlex. Chaque député peut être joint par courrier électronique. La télévision par Internet permet de voir et d'écouter en direct, sur l'écran de son ordinateur, les grands débats parlementaires et les principales interventions des ministres, des chefs de partis et autres personnalités, que ce soit au Riksdag, au Parlement européen ou à la Commission de Bruxelles. L'e-démocratie fait partie intégrante du travail quotidien des députés. Et fin 2000, selon SCB, quelque 55 % de la population suédoise pouvaient envisager de voter par Internet aux élections législatives et locales.

1 couronne suédoise (SEK) = 0,12 euro (en moyenne 2000).