

SWIFT devienne plus orienté client

Pourquoi la Suisse joue-t-elle un rôle central pour des projets stratégiques SWIFT? Dans quels nouveaux domaines la coopérative internationale de l'industrie financière mondiale va-t-elle prendre pied? Comment le fournisseur de réseau se positionne-t-il dans le contexte de l'espace unique de paiements en euros? Comment interagit-il avec les autres organisations de normalisation? Le Directeur général de SWIFT, Lázaro Campos, répond à ces questions et à bien d'autres encore.

ClearIT: L'année dernière, dans votre allocution de bienvenue à Sibos en Autriche, vous avez fait l'éloge de ce pays comme d'une patrie de grands compositeurs, musiciens, artistes et gouverneurs de Californie.

Aujourd'hui, à l'occasion de notre rencontre à Zurich, nous aimerons vous demander de tirer le portrait de la Suisse.

Lázaro Campos: A vrai dire, la Suisse a toujours été un marché intéressant pour SWIFT étant donné qu'elle représente un microcosme de l'industrie financière. On y retrouve la plupart des organisations internationales, les plus importantes banques mondiales et un secteur florissant en matière de banque privée. En conséquence, si un concept a du succès en Suisse, on peut partir du principe qu'il aura aussi du succès ailleurs. Nous aimons donc tester nos concepts en Suisse.

Pourtant, la Suisse semble être plus qu'un simple laboratoire pour SWIFT: depuis 2007, SWIFT a souvent fait les gros titres de la presse suisse à propos de l'éventualité d'envoyer des données de clients aux autorités américaines pour lutter contre le terrorisme. SWIFT a notamment commencé à installer un nouveau centre de traitement en Suisse en raison du secret bancaire, qui revêt une importance toute particulière dans notre pays. Pouvez-vous décrire plus en détail le but et le statut de ce projet?

Deux éléments sont intervenus dans notre souci de renforcer la fiabilité et la résilience de l'infrastructure de messagerie SWIFT afin qu'elle soit acceptable pour un maximum de pays: à la fois la proximité géographique de la Suisse et son indépendance par rapport à l'Europe. C'est pour ces raisons que nous avons choisi d'installer notre nouveau centre de traitement en Suisse. Nous avons également pris en compte la disponibilité d'infrastructures de haute qualité et de spécialistes bien formés, la proximité de grands nœuds de communication et, bien entendu, les dispositions helvétiques en matière de protection des données privées.

Le besoin de transparence va croissant

Cela fait déjà plus d'une année que ce projet a débuté. Comment avez-vous avancé jusqu'à présent?

Nous sommes en avance sur notre planning. Nous avons

commencé par aménager un centre de traitement dans des locaux loués à Zurich. Nous avons installé les systèmes et sommes sur le point de déployer les logiciels. Nous avons planifié des tests complets pour cet été. Vu que ce centre a une fonction clé, nous ne voulons pas courir le moindre risque. Nous envisageons de devenir opérationnel fin 2009. A partir de là, l'infrastructure de messagerie de SWIFT sera divisée en deux zones, une européenne et une transatlantique. L'OPC situé en Suisse relie ces deux zones entre elles.

«Deux éléments sont intervenus dans notre souci: à la fois la proximité géographique de la Suisse et son indépendance par rapport à l'Europe.»

Dans une seconde phase, qui s'étendra sur les deux à trois prochaines années, nous allons construire un nouveau centre de traitement. Nous avons identifié deux sites potentiels dans la région zurichoise et allons prendre une décision définitive dans quelques mois. Le conseil d'administration a approuvé son financement en décembre, malgré les turbulences actuelles des marchés financiers. Bien que nous tâchions actuellement d'économiser sur les coûts de fonctionnement, il n'en va pas de même des projets stratégiques. Et le centre suisse en est un.

La pression internationale en matière de transparence ne cesse d'augmenter, même pour ce qui est des transactions bancaires basées sur des paiements de couverture. On se demande comment traiter ces paiements sans que les établissements financiers puissent être suspectés de blanchir de l'argent ou de financer le terrorisme. Sur l'initiative du groupe Wolfsberg, la communauté SWIFT a proposé l'an dernier que SWIFT aille au-devant de ces exigences en matière de transparence en rendant ses normes plus sévères. Comment avancent les travaux?

Le besoin de transparence et – comme vous le dites – la nécessité de fournir plus d'informations aux autorités vont

croissant. Face à la crise financière, les appels à plus de régulation et de transparence se multiplient, et la pression augmente. J'espère qu'il y aura effectivement plus de transparence et une meilleure régulation – pas seulement plus de régulation. J'espère en outre qu'on ne se concentrera pas sur la micro-régulation, mais bien sur la macro-régulation afin d'identifier et d'éliminer les risques systémiques. A un moment ou un autre SWIFT devra participer à ces changements vu que la transparence a beaucoup à voir avec la façon dont les informations sont échangées. Le développement de normes de messagerie fait partie de nos activités.

«J'espère qu'il y aura effectivement plus de transparence et une meilleure régulation – pas seulement plus de régulation.»

Au-delà des gouvernements et des autorités gouvernementales, les groupes de banques souhaitent aussi que SWIFT modifie certaines normes afin d'augmenter la transparence. Nous effectuons déjà des démarches dans ce sens en modifiant un des messages SWIFT les plus usités («cover payment»). La «mise à niveau» des messages de cette année, qui aura lieu en novembre 2009, comprendra l'identification du donneur d'ordre et du destinataire effectifs dans ce type de messages.

Vous avez souvent souligné que SWIFT était une entreprise très flexible en ce qui concerne les changements. Qu'est-ce qui a changé depuis que vous avez été nommé CEO il y a deux ans?

Je ne suis peut-être pas la personne la mieux placée pour répondre à votre question car je ne suis pas sûr que tous nos clients partagent mon avis quant à l'évolution de SWIFT. Toutefois, il se passe rarement une heure au travail sans que je rappelle à nos collaboratrices et collaborateurs que la clientèle doit être la préoccupation première de SWIFT. Ceux-ci doivent toujours s'interroger sur leurs activités et, par exemple, se demander si une réunion est bien utile au client. Quelle est la plus-value pour le client de telle ou telle activité? Et ainsi de suite.

Tout ce que nous faisons doit avoir un sens pour le client. Quand quelqu'un ne sait pas comment contribuer à améliorer l'expérience client, je l'encourage à y réfléchir. Cette approche fonctionne, et les gens sentent la différence. Notre orientation client s'exprime de deux manières: par notre efficacité – par exemple, nos clients ne devraient attendre que quelques jours, et non des mois, avant d'être raccordés techniquement à SWIFT – et notre rapidité de réaction.

Un prestataire «end-to-end»

Et que promettez-vous concrètement?

Les visions sont importantes, mais les actions le sont plus



Biographie succincte

Lázaro Campos a été nommé Directeur général de SWIFT en avril 2007. Auparavant, il était responsable du secteur bancaire, à savoir les activités de distribution de SWIFT sur les marchés bancaire et des paiements.

Campos travaille chez SWIFT depuis 1987. En 2003, il a été nommé responsable du secteur bancaire. De 2000 à 2003, il a dirigé le département marketing; il a intégré le groupe de Direction de la société en 2000. Entre 1998 et 2000, il occupait le poste de directeur des marchés de la trésorerie et a géré pour SWIFT le projet CLS. De 1995 à 1998, il était directeur des Services d'infrastructure des marchés et assumait la responsabilité de projets sur l'infrastructure des marchés, notamment ECHO, CHAPS Euro, EBA Clearing et TARGET. Entre 1993 et 1995, il était dirigeant des produits FIN et des Services à valeur ajoutée. Avant cela, il a géré diverses tâches dans le domaine Formation et Standards.



encore. Si les clients s'adressent à nous, c'est qu'ils savent que nous les écoutons. Aujourd'hui, notre discours est le suivant: «Pourquoi ne travaillons-nous pas ensemble à la résolution de votre problème? Si le résultat s'avère satisfaisant, peut-être d'autres clients en profiteront-ils aussi.» Par le passé, nous commençons par développer une solution générale, ce qui coûtait parfois cher et prenait longtemps à réaliser. Aujourd'hui, cela ne suffit plus. Nous devons trouver de nouveaux modèles de solutions, et raccourcir le délai entre la première discussion et la réalisation. Nous y travaillons

«Nous devons raccourcir le délai entre la première discussion et la réalisation.»

Le respect de normes sévères réside au cœur des activités de SWIFT, et cela restera le cas. Il y a 10 ans, vous avez commencé à développer des normes XML, alors que l'EPC, par exemple, n'existait pas encore. Au regard de l'existence de sociétés de normalisation internationales comme l'EPC et l'ISO, comment faites-vous pour définir, développer et appliquer des normes?

Le travail de l'EPC revêt une importance capitale car le passage des solutions nationales à l'application des normes européennes est une tâche gigantesque. En tant que partenaire de l'EPC, nous proposons les connaissances techniques nécessaires dans le domaine de la standardisation. Nos clients nous disent quelle pratique ils souhaitent instaurer dans leurs activités quotidiennes, et nous développons une norme qui y correspond. C'est la tâche qui convient à SWIFT.

L'ISO est notre partenaire dans la mesure où elle reconnaît les normes utilisées par l'industrie financière comme des normes globales. Et nous en bénéficions tous.

Pour ce qui est de XML, nous étions en avance sur notre temps, mais nous avons pris la bonne décision à l'époque. Si nous n'avions pas travaillé sur XML, les «Data Dictionaries» et d'autres formes de représentation des données, nous n'aurions pas fait long feu. Aujourd'hui, tout le monde se rend compte – et ce n'était pas le cas il y a trois ans – que XML est la bonne approche et que XML a permis, au fil du temps, d'abaisser les frais d'introduction et de mise à jour des normes, tout en accroissant leur efficacité. Il ne fait aucun doute que la transition actuelle est difficile. Nous avons donc proposé à la communauté SWIFT une solution qui permet d'utiliser en parallèle les anciennes et les nouvelles normes ISO (avec ou sans XML). Ce faisant, nous avons veillé à ce que tout le monde n'ait pas à migrer en même temps. Nous allons également proposer des outils de «mapping» permettant à chaque établissement d'effectuer cette transition au rythme qui lui convient. A mon avis, c'est le meilleur moyen de déployer XML.

SWIFT s'est toujours beaucoup engagé dans le négoce interbancaire. Dans les quinze dernières années, l'entreprise était très active dans les opérations sur titres et dans ce qui a trait aux clients d'entreprise. Mais qu'en est-il du négoce en bourse ou avant bourse? Ou des informations financières, des paiements par cartes ou de l'EBPP?

Vous avez raison. Nombreux sont ceux qui décrivent encore SWIFT comme un réseau de paiement international. La réalité est bien sûr tout à fait différente. SWIFT transmet plus de messages relatifs aux opérations sur titres que, par exemple, de paiements. Il n'est toutefois pas non plus correct de nous désigner seulement comme une entreprise opérant internationalement car nous supportons plus de 80 systèmes de règlement de gros montants et plus de 60 dépositaires centraux de titres au niveau national. Et c'est la combinaison qu'il nous faut. Les établissements veulent recourir à des solutions internationales même pour leurs

infrastructures nationales. Il est par ailleurs impossible de se présenter comme un prestataire dans les opérations sur titres sans se charger du règlement des très nombreuses transactions nationales. On ne peut donc qu'agir simultanément sur le niveau national et international étant donné que tout est lié. Nous avons l'ambition d'être un prestataire «end-to-end». D'où l'intérêt croissant du secteur des fonds de placement pour notre entreprise. Les clients d'entreprise constituent également un segment florissant de notre clientèle en ce qui concerne les opérations bancaires. Dans l'intervalle, SWIFT est ouvert à tous les établissements. Nous devons assurer que toutes les solutions proposées servent à l'ensemble de la chaîne de valeur ajoutée dans le domaine des opérations sur titres.

Nous réfléchissons de plus en plus à la procédure de signature car elle constitue une exigence à l'égard des transactions «corporate-to-bank». Pour les opérations EBPP, nous disposons d'une solution partielle. A l'avenir, les informations financières et relevant du droit de contrôle vont constituer une part importante des messages et de la valeur ajoutée, et nous opérons aussi dans ces domaines. Nous avons déjà parlé de la question de la transparence. Celle-ci devrait entraîner des changements portant sur la forme et la fréquence du reporting. Nous attendons du reporting qu'il devienne un accès en temps réel aux informations. Quand cela sera le cas, il y aura moyen d'annoncer des flux de données existants sans répercussions profondes sur les back-offices. Notre objectif est donc de trouver une solution de bout-en-bout pour chaque procédure, et vous entendrez encore souvent parler de nous dans ce contexte.

«Les établissements veulent recourir à des solutions internationales même pour leurs infrastructures nationales.»

Et les cartes?

Dans ce domaine, nous devons relever un défi lié à la nature de notre système. Comment adapter nos solutions afin qu'elles tiennent compte du temps de réponse et la disponibilité nécessaires au traitement et à l'autorisation des cartes? Il existe deux types de procédures: l'échange d'informations entre banques et le «Merchant Banking». Dans ce dernier cas, les terminaux sont disponibles 24 heures sur 24 pour les paiements par carte. Il est donc évident que nous allons nous concentrer sur les opérations interbancaires bien que, dans certains pays, tout fasse partie de la même infrastructure. Nous devons donc trouver une solution uniforme pour offrir de la plus-value à nos clients lors des paiements de commerçants et des autorisations de cartes. Pour ce faire, nous allons d'abord travailler sur des prototypes dans certains pays et développer des solutions sur cette base.

SEPA: plus de transactions mais pas de chiffres d'affaires

Comment les transactions SEPA influencent-elles vos activités?

SEPA va augmenter le nombre de transactions sans toutefois générer de chiffres d'affaires supplémentaires car ces transactions reposent sur un prix par unité complètement différent. Si nous sommes parvenus à nous affirmer sur le marché, c'est que notre coopérative offre une plus-value à nos clients et à nos actionnaires. Notre part de marché, par exemple, le montre bien. Nos activités internationales, en Europe également, ne s'étendent pas seulement au décompte des grands montants. Nous traitons déjà les transactions de masse depuis des années. Certaines d'entre elles vont être migrées vers les plates-formes SEPA. Nous observons aussi une évolution notable: alors que de nombreux petits paiements individuels étaient réglés autrefois, ceux-ci sont aujourd'hui regroupés. Le nombre de transactions a ainsi augmenté, mais pas la valeur effective.

C'est bien là que réside le défi. Aujourd'hui, l'industrie financière prend ses décisions en cherchant des potentiels d'économie. La tendance est aux solutions plus efficaces et on groupe les paiements individuels pour les traiter en masse. Mais je pense que le mouvement s'inversera. On peut déjà s'en apercevoir en Grande-Bretagne avec l'introduction de «Faster Payments» qui répond au besoin de traiter certains paiements individuellement et en quasiment en temps réel. SWIFT est bien placé pour accompagner ses clients dans cette évolution car nos solutions sont adaptées à tous les cas de figure. <

Interview: Gabriel Juri et Christian Schwinghammer
 gabriel.juri@six-group.com
 christian.schwinghammer@six-group.com

SWIFT

SWIFT est une coopérative aux mains des banques qui met sa plate-forme de communication, ses produits et ses prestations à la disposition des établissements financiers du monde entier. Elle relie plus de 8 300 organisations bancaires, établissements financiers, institutions de titres et entreprises dans 209 pays. SWIFT permet à ses utilisateurs d'échanger des informations financières automatisées et standardisées en toute sécurité et fiabilité et, en conséquence, de réduire les coûts, minimiser les risques opérationnels et éliminer les inefficacités. SWIFT rassemble en outre la communauté financière pour travailler collectivement à l'optimisation des pratiques de marché, à la définition des normes et à la mise en œuvre de solutions d'intérêt commun.