

RENCONTRES FRANCE PAYMENTS FORUM DU 3 MARS 2020



Table ronde n°1 : les grands pas vers la souveraineté européenne dans les paiements et le positionnement de la Place de Paris

La première table ronde de la matinée était consacrée à la souveraineté européenne dans les paiements et au positionnement de la Place de Paris.

Où en sommes-nous de l'Europe des paiements ? Que fait chacun des acteurs clés ? Et comment avancer dans la mise en œuvre progressive des réglementations européennes et l'organisation du marché européen unique dans le contexte du BREXIT, des menaces que font peser les BigTechs américaines ou asiatiques, et de la mise en cause du rôle des banques dans l'offre de services de paiement ? Qu'est-ce que la notion de souveraineté ? Est-elle pertinente ? Et quels pas faire pour avancer ? Enfin, quelles adaptations sont nécessaires ou souhaitables pour la France ?

Animée par Hervé Sitruk, cette table ronde comptait cinq panélistes :

- Nathalie AUFAUVRE, Directrice générale de la stabilité financière et des opérations de la Banque de France et présidente du Comité national des paiements scripturaux (CNPS)
- Solenne LEPAGE, Directrice générale adjointe de la Fédération Bancaire Française (FBF), notamment en charge des paiements et du numérique
- Eric DUCOULOMBIER, chef de l'Unité des services financiers de détail et des paiements de la Direction générale pour la stabilité financière, les services financiers et l'Union des marchés de capitaux de la Commission européenne.
- Jérôme REBOUL, Sous-directeur des banques et des financements d'intérêt général, Direction générale du Trésor
- Michel GANZIN, Directeur général adjoint du Crédit Agricole et président du groupement des cartes bancaires CB.

Premier tour de table

Hervé SITRUK

Merci à tous d'avoir accepté de participer à cette première table ronde. Vous avez entendu M. KIRCHNER présenter le point de vue du gouvernement français sur la construction de

l'Europe des paiements de demain, et vous allez pouvoir nous faire part de votre avis. Mais j'aimerais poser à chacun une première question, pour bien planter le décor sur les actions que vos organisations ont engagées.

Je vais commencer par Monsieur Ducoulombier. Merci d'avoir accepté une année de plus d'être fidèle à notre évènement, et de venir une fois encore nous donner le point de vue de la DG FISMA de la Commission européenne, dont vous êtes Chef de l'Unité des Services financiers de détail et des Paiements. Comme au Parlement européen ou à la Banque Centrale Européenne, une nouvelle équipe se met en place à la Commission. On en attend beaucoup. Nous attendons de grands pas audacieux... Et nous avons déjà entendu M. BRETON commencer à annoncer la stratégie de la Commission dans le domaine des données. D'où mes deux questions : la question des paiements est-elle vraiment stratégique pour la Commission Européenne ? Et quelles sont les actions entreprises, ou que vous envisagez d'entreprendre, pour favoriser un marché unique des paiements européens ?

Eric DUCOULOMBIER

Vous me demandez si les paiements sont devenus un enjeu stratégique pour la Commission. La réponse est clairement "oui". Dans une communication de décembre 2018, donc il y a déjà 15 mois, nous avons écrit que les paiements avaient désormais une importance stratégique, notamment au regard du rôle international de l'euro. Les paiements sont donc devenus à la fois une politique stratégique en tant que telle mais aussi une contribution à d'autres politiques essentielles : outre la souveraineté économique et le rôle de l'euro, on peut aussi citer la transition numérique. Il y a quelques jours, la Commission a adopté quelques documents stratégiques sur les données et sur l'intelligence artificielle : vous trouverez quelques lignes sur les paiements à divers endroits de ces documents, ce qui montre que ces sujets ont pris une nouvelle dimension et quitté le domaine technique pour devenir un sujet politique en tant que tel. C'est vraiment un tournant, qui nous facilite grandement la tâche puisque nous n'avons plus à démontrer, comme nous devons le faire il y a encore quelques années, qu'il y a besoin d'une stratégie en matière de paiements.

En quoi consiste cette stratégie ? Le programme de travail de la Commission pour 2020 comporte une stratégie numérique et une stratégie distincte en matière de paiements de détail. On aura donc à la fois les services financiers numériques et une dimension paiements très importante. Ces deux documents sont annoncés pour le troisième trimestre de cette année. Nous allons donc dans les semaines qui viennent lancer une consultation publique qui nous permettra de préparer de manière beaucoup plus soignée, approfondie et informée, cette stratégie. Je m'attends naturellement à ce que toutes les personnes présentes dans la salle aujourd'hui participent à cette consultation. Ce sera très important pour nous, car cela fait une bonne dizaine ou une quinzaine d'années que la Commission n'a pas consulté dans ce domaine là. Il y a donc clairement une attente et nous allons demander l'avis de tout le monde, sur la base d'un questionnaire comportant une quarantaine de

questions, uniquement sur les paiements. Il y aura par ailleurs un autre questionnaire, de portée plus générale, sur la stratégie numérique dans les services financiers. Donc, tous à vos ordinateurs ! Nous comptons sur vous, nombreux, pour répondre à cette consultation.

Hervé SITRUK

Madame Aufauvre, merci aussi de votre présence parmi nous cette année. L'an dernier, vous nous aviez fait l'honneur d'ouvrir nos travaux. Je rappelle que vous êtes présente ici à la fois en tant que Directrice générale à la Banque de France et donc représentante de l'Eurosystème à cette table ronde, et vous avez été dernièrement chargé par le Gouverneur de coordonner l'accélération de la Banque de France en matière d'innovations dans le domaine des paiements, des infrastructures et de la monnaie digitale de banque centrale. Et vous êtes également Présidente du Comité National des Paiements Scripturaux.

Pouvez-vous nous faire un point de la vision de la Banque de France et de l'Eurosystème sur les actions engagées et envisagées, tant au niveau national qu'europpéen, pour adapter le marché européen des paiements et pour promouvoir des solutions de paiements pan-européennes ?

Nathalie AUFAUVRE

Comme vous le savez, au niveau de l'Eurosystème, les banques centrales sont responsables du bon fonctionnement des systèmes de paiement, ce qui nous donne un relais d'action important. Nous intervenons en tant que régulateurs (surveillants), en tant que catalyseurs et aussi en tant que fournisseurs de services de règlement en monnaie de banque centrale. Aujourd'hui, je vois **quatre enjeux** principaux sur lesquels nous travaillons fortement.

Premier enjeu, la modernisation des moyens de paiement avec pour objectif de mener à bien le programme prévu, notamment la mise en œuvre de la DSP2 qui reste un enjeu important puisque nous ne sommes pas encore au bout du chemin. Aujourd'hui, la Place est mobilisée, les acteurs sont mobilisés et il faut vraiment aller au bout de ce chemin. Au sein du CNPS, nous travaillons activement pour surveiller que l'ensemble de la Place se met en conformité avec la DSP2. Dans ce domaine, nous jouons à la fois un rôle de régulateur et de catalyseur.

L'autre élément important de la modernisation des moyens de paiement, ce sont bien sûr les paiements instantanés. Dans ce domaine, l'Eurosystème a été fournisseur de services puisque nous avons mis en place l'infrastructure TIPS, qui permet des paiements transfrontaliers instantanés : c'est une avancée importante, qui offre une infrastructure pour le développement des paiements instantanés. Il faut que l'ensemble des banques européennes se saisissent de cette opportunité, développent des offres de services à l'intention des utilisateurs finaux et utilisent cette infrastructure (ou une autre infrastructure de paiement instantané) mais on voit bien que la demande d'instantanéité est de plus en

plus forte, donc il faut avancer sur ces dossiers pour répondre aux attentes de nos concitoyens concernant la modernité de nos moyens de paiement.

Deuxième enjeu, la question de la souveraineté ou de l'autonomie des moyens de paiement. C'est une question un peu plus récente, qui a surgi pour nous quand nous avons travaillé sur la mise à jour de notre stratégie nationale des moyens de paiement en 2019. Nous avons mis en évidence la fragmentation des paiements de détail en Europe ; les schémas de carte soit sont nationaux soit n'existent pas ; nous assistons à la montée en puissance d'acteurs non-européens ; nous avons l'arrivée des Bigtechs dans le secteur financier ; on a donc un enjeu d'autonomie (ou de souveraineté) européenne. Il nous a donc paru important de soutenir des projets de solutions européennes de paiement et nous jouons là notre rôle de catalyseur. Cette préoccupation est bien prise en compte, à la fois par la Commission et par l'Eurosystème, qui a adopté une stratégie pour les moyens de paiement européens.

Troisième enjeu, la sécurité et surtout la cyber-résilience. Le risque cyber est considéré comme un des risques majeurs du secteur financier aujourd'hui. Nous avons beaucoup travaillé sur ces sujets en 2019 puisque la France a organisé le test de cyber-résilience pour le G7. La Place de Paris y a très fortement participé puisqu'il y a eu environ 1000 participants au niveau de la Place de Paris. Nous en tirons les leçons et nous allons poursuivre le travail sur ce sujet, qui est vraiment un sujet majeur non seulement pour assurer la continuité des paiements mais aussi pour la stabilité financière plus globalement.

Quatrième enjeu (vous seriez déçus si je ne l'évoquais pas), nous travaillons aussi sur la monnaie digitale de banque centrale. C'est un enjeu qui monte pour différentes raisons. Nous sommes dans un système dans lequel, traditionnellement, il y a une sorte de partage entre deux parties, où la banque centrale offre une monnaie de banque centrale, aux particuliers (ce sont les billets de banque) et par ailleurs pour les règlements de gros montant. Ici, la question n'est pas de remettre en cause ce partage, mais de s'adapter à la digitalisation des moyens de paiement et donc de voir si la monnaie de banque centrale ne devrait pas être digitalisée. Pour nous ça a du sens de lancer des expérimentations, notamment pour les systèmes de paiement de gros montant parce qu'à partir du moment où des acteurs financiers souhaitent tokeniser des actifs, se pose la question de la jambe règlement, et ça peut donc faire du sens de permettre le règlement avec une monnaie digitale de banque centrale qui pourrait faire la contrepartie du mouvement titres. C'est dans cet esprit que nous avons annoncé que nous allons lancer un appel à expérimentation pour creuser ces sujets.

Hervé SITRUK

Monsieur Ganzin, vous êtes présent ici pour la première fois. Pour ceux qui ne vous connaissent pas, vous avez un parcours bancaire complet, au Crédit Lyonnais depuis 1989,

donc depuis plus de 30 ans déjà, et depuis 2010 au Crédit Agricole, en tant que Directeur Général adjoint, puis Directeur général dans deux caisses régionales, et que vous avez été nommé en septembre 2018 Directeur général adjoint de Crédit Agricole SA, en charge du pôle Fonctionnement et Transformation, et membre du Comité exécutif. Et également depuis 2018, vous êtes président du conseil de direction du Groupement des Cartes Bancaires. Dans les deux cas, Crédit Agricole et Groupement des Cartes bancaires, il s'agit d'organisations œuvrant, pour les paiements, essentiellement au niveau domestique, en France, même si, pour le Crédit Agricole, vous êtes également européen via vos diverses filiales. J'ai plusieurs questions, que je vais regrouper : quel est l'enjeu des paiements pour une banque comme le Crédit Agricole ? Est-ce réellement une activité stratégique, ou bien seulement un "mal nécessaire" ? Et que vous apporte la dimension européenne ? Que signifie pour vous l'Europe des paiements ? Est-ce une contrainte réglementaire ou une opportunité ? Enfin, pouvez-vous nous faire un rapide point des actions engagées par votre banque pour vous adapter à ce nouveau cadre européen et pour promouvoir des solutions de paiements européennes ?

Michel GANZIN

La première chose que je voudrais dire, c'est que pour le groupe Crédit Agricole, l'enjeu des paiements est déterminant. Les paiements, ce ne sont pas des cartes, des chèques, des virements, des espèces, mais tout simplement une relation quotidienne de proximité avec nos clients. Et cette relation-client quotidienne de proximité est essentielle, voire existentielle. Donc les paiements sont pour nous une activité évidemment stratégique. Ce n'est pas un mal nécessaire : les clients sont en attente de moyens de paiement, ils ont besoin d'omnicanalité, de sécurité, d'une qualité de fonctionnement "9999". Donc nous devons rendre ce service et gérer les risques afférents à ce service, pour nos clients et pour la société.

Quand nous demandons aux français quels sont pour eux les "tiers de confiance", ils citent en premier les banques françaises. Et je crois qu'ils ont raison : cela fait plus de trente ans que je fais ce métier et quand on me demande "c'est quoi ton métier ?", je réponds "mon métier c'est de vendre de la confiance". Et cette confiance ne peut jamais être remise en cause, que ça soit sur les services de banque au quotidien, sur les services de paiement, sur l'épargne, sur le crédit, sur l'assurance ou, tout simplement, sur des sujets de plus en plus prégnants tels que la garantie des données de nos clients, le respect de la vie privée... Nous sommes engagés dans cette confiance et les paiements sont au cœur de ces sujets.

Le Crédit Agricole, c'est 7% des paiements européens. Nous traitons plus de 10 milliards d'opérations par an sur tous les supports (carte, chèque, SCT, SDD...). Il faut y ajouter 3,7 milliards d'opérations avec nos commerçants (POS, m-POS, e-commerce). Nous sommes le cinquième acteur mondial sur la partie "acquisition". Par ailleurs, nous avons plus de 15 000 distributeurs (DAB) en France, car les espèces ne sont pas mortes : comme cela a été

souligné dans le discours d'ouverture de ces Rencontres, les espèces représentent, en nombre, plus des trois quarts des paiements en Europe et 70% en France ; c'est donc un service de paiement, et il faut s'en occuper. Je note d'ailleurs que tous les nouveaux acteurs, internationaux, européens et français, nous concurrencent sur tous les domaines de paiement, sauf sur celui des distributeurs de billets. Je ne sais pas pourquoi, mais ces nouveaux entrants n'ont pas de projet de déploiement de distributeurs de billets pour répondre aux besoins de la population...

Nous sommes aussi très investis sur l'interbancaire. Quelle que soit notre taille, dans le monde des paiements, nous sommes tous petits et nous avons besoin des autres. Nous sommes ravis d'être très actifs dans l'interbancaire : en France, elle a montré son efficacité et je remercie le GIE CB et ses filiales, dont les dirigeants sont dans la salle : nous pouvons être fiers de leur action.

Les paiements sont un enjeu européen. Le groupe Crédit Agricole exerce dans de nombreux pays, aussi bien sur le corporate que dans la banque de détail, et l'enjeu des paiements en Europe est pour nous très important. La réglementation vient aussi de l'Europe : il y a eu des impulsions et des initiatives européennes : SEPA, la DSP2, l'instant payment... Il est vrai que cette réglementation est toujours perçue, dans un premier temps, comme une contrainte impliquant des investissements, mais derrière, elle est source d'opportunités. Si je prends l'exemple de la DSP2, celle-ci a demandé beaucoup d'investissements (et ce n'est pas fini...) et aussi beaucoup de pédagogie à l'égard de nos clients et de nos commerçants. Mais nous avons lancé un service d'authentification forte qui répond aux attentes de nos clients et depuis que nous l'avons lancé, ce service a un succès très important. Toujours sur la DSP2, nous venons de racheter LINXO, qui est un agrégateur et un initiateur de paiements, et s'il n'y avait pas eu la DSP2, ce type d'acteur n'existerait pas (et nous n'aurions pas pu le racheter). Ce qui est très bien, c'est que non seulement ça nous permet d'offrir à nos clients des solutions qui sont attendues, et en plus, pour des grands groupes comme les nôtres, ça nous "bouge", ça va nous permettre de développer des services de paiement innovants, qui vont même aller au-delà du simple paiement ou de l'agrégation de comptes. Donc c'est vraiment une très bonne chose.

Aujourd'hui, on voit que les paiements n'ont plus de frontières, avec le e-commerce, et nous sommes engagés dans un partenariat avec wirecard pour apporter des services multi-commerces omnicanalisés à nos entreprises. Le e-commerce est aujourd'hui quelque chose de très important. Nous n'avons pas la capacité de répondre au meilleur niveau d'attente de nos clients, c'est pourquoi nous avons choisi un partenariat.

Dernier point que je voudrais souligner : le monde des paiements est aujourd'hui en pleine ébullition, il bouge très vite et la concurrence est redoutable. Nous sommes donc constamment mobilisés dans notre groupe car nous sommes à une époque -un peu comme

pour la "ruée vers l'or" - portée par le fantasme de la disparition du cash et le développement de l'e-commerce.

Hervé SITRUK

Madame Lepage, vous avez été nommée en avril 2019 Directrice générale adjointe de la Fédération Bancaire Française, notamment en charge des départements banque de détail et banque à distance ainsi que du numérique et des systèmes et moyens de paiement. Vous êtes diplômée de l'Ecole nationale des chartes, de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'Ecole nationale d'administration, et vous avez été Directrice de participations à l'Agence des Participations de l'Etat (Ministère de l'Economie et des Finances), en charge du portefeuille des transports, et membre de plusieurs conseils d'administration. Les paiements sont donc pour vous un monde nouveau, et vous venez ici avec un œil neuf. Quels sont, à votre avis, les grands changements auxquels la profession bancaire a dû faire face, dans les dernières années ? Quelles sont les principales réalisations et quel bilan peut-on en tirer ?

Solenne LEPAGE

Mon parcours antérieur me donne une forme de regard sur cette double dimension, industrielle et services, qui est au cœur de l'activité des paiements. Comme l'a rappelé Michel Ganzin, la dimension paiements est, pour une banque, indissociablement liée à la relation client, mais c'est aussi une dimension industrielle forte car les paiements supposent à la fois une technicité et des infrastructures qui nécessitent des investissements importants.

Comme l'ont indiqué Aloïs Kirchner puis Michel Ganzin, les paiements sont en évolution permanente puisque la banque s'est toujours adaptée aux usages de ses clients et a déjà franchi les étapes tout à fait structurantes que sont la digitalisation, puisque ont déjà été mis en œuvre des moyens d'applications mobiles et de paiements sans contact. Il y a trois ans, le paiement sans contact était encore peu entré dans les pratiques, mais aujourd'hui c'est devenu un usage, ce qui illustre la vitesse des évolutions technologiques en la matière.

Dans l'adaptation permanente à la demande et aux usages de leurs clients, les banques sont garantes de la sécurité des fonds et des données de leurs clients. Adaptation, aussi, aux évolutions de la législation européenne (DSP2). La FBF a été en relation avec les autorités publiques pour travailler à la solution de Place et adapter la DSP2, tant à la dimension banque en ligne (les fameuses API) qu'à la dimension du e-commerce (avec l'authentification forte). Donc beaucoup de travaux ont été accomplis dans l'écosystème des paiements : les banques sont au rendez-vous, tant sur le versant de la banque en ligne et que du e-commerce, mais elles ont aussi eu le souci de veiller à ce que tout l'écosystème puisse être embarqué.

Le troisième versant est celui de la souveraineté et de l'inscription dans les grands projets européens. Comme l'a rappelé Eric Ducoulombier, fin 2018 la Banque centrale européenne avait "béné" le vœu qu'il puisse y avoir une solution de paiement à l'échelle européenne, et il est vrai que les banques françaises se sont très rapidement inscrites dans cette réflexion. Le projet prend aujourd'hui une dimension européenne, mais c'est aussi la capacité des banques à s'inscrire dans l'enjeu de souveraineté.

Hervé SITRUK

Monsieur Reboul, merci d'être à nouveau des nôtres cette année. Vous êtes sous-directeur des banques et des financements d'intérêt général à la Direction Générale du Trésor. Vous avez entendu ce qu'a dit Monsieur KIRCHNER sur les enjeux de l'Europe des paiements de demain, et vous avez entendu les intervenants de notre table ronde préciser leurs attentes et leurs actions en ce domaine. Souhaitez-vous réagir et compléter ? Notamment, vous semble-t-il important désormais de faire de "grands pas" et de ne plus se contenter de demi-mesures pour contenter tout le monde ?

Jérôme REBOUL

Les autorités politiques ont bien pris conscience du fait qu'on est bien à un moment charnière dans les paiements, ceci à la fois du fait du contexte technologique et économique, avec de nouveaux acteurs pour faire adopter de solutions de paiement qui risquent de s'imposer, et aussi parce que les sujets "paiements" étaient jusqu'à présents exclusivement considérés à travers le prisme de la concurrence, dans un contexte politique rendu très prégnant par les grands acteurs internet, qui fait que chacun se dit : nous serons peut-être demain dépendants d'une entreprise de services sur laquelle nous n'avons aucune prise. Bien évidemment pour le ministre et pour le gouvernement, c'est un point important.

Le secteur des paiements est en pleine évolution, il y a plein de travaux en cours (Nathalie Aufauvre les a mentionnés) et je pense qu'il y a un sujet qui est en premier présent à l'esprit des responsables politiques partout en Europe, qui est : comment assure-t-on demain, dans le paysage concurrentiel des paiements que nous aurons dans 15 ou 20 ans, la présence d'acteurs européens qui soient capables d'assurer à l'Europe une certaine indépendance ou souveraineté. Je ne sais pas si on fait des "grands pas", mais du point de vue du Trésor, cet objectif est certes central, mais il faut qu'on soit modestes, et ceci dans **deux dimensions**.

La première dimension de modestie tient au fait que notre outil naturel d'intervention, qui est la réglementation, n'est évidemment pas adapté : c'est sur vous que nous comptons. Le secteur privé doit se mobiliser, c'est à lui de développer des initiatives. Nous pourrions, tout au plus, faciliter ces initiatives, mais il n'est pas question que l'on développe des solutions publiques. Il y a tout de même des choses que l'on peut faire :

- on peut aider à stabiliser l'environnement réglementaire de manière à garantir la viabilité économique, la prévisibilité et le rendement des investissements que nécessiteront les initiatives privées. A cet égard, je me réjouis que la Commission européenne ait envoyé des signaux extrêmement clairs sur le fait qu'elle se situe dans la même perspective ;
- on peut aussi - et ce n'est pas propre au secteur des paiements- inviter les autorités de concurrence à repenser un peu leur doctrine. Jusqu'à présent, on pensait la problématique de paiements en termes de "comment fait-on pour faire émerger des services qui vont mettre de la pression sur les acteurs du secteur?". On ne renonce d'ailleurs pas à l'idée que le marché européen doit rester un marché concurrentiel : il n'a jamais été question dans notre esprit, quand on parle de souveraineté européenne, de s'engager dans la voie du protectionnisme. Mais l'objectif a quand même changé au sens où il y a aujourd'hui un consensus pour considérer que les règles de concurrence doivent aussi permettre que, dans le paysage concurrentiel de demain, il y ait des acteurs européens.

La **deuxième dimension** de modestie est vis-à-vis de nos partenaires européens, car il y a clairement un écueil potentiel dans cet environnement, qui est l'inquiétude que pourraient éprouver d'autres, que "nous français, avec notre solution, nous allons éclairer le monde". C'est un *caveat* qui est important pour vous, mais également pour nous, dans nos rapports avec d'autres ministères des finances, pour les autorités européennes (je pense par exemple à l'Eurosystème). Le bon niveau est manifestement le niveau européen. Pour que nous puissions convaincre, notamment nos collègues de la Commission européenne qu'il faut faciliter l'émergence d'une solution européenne, il faut que celle-ci soit vraiment pan-européenne. Il faut qu'on sorte d'une situation qui prévaut aujourd'hui et qui nuit aux objectifs politiques assignés à l'approfondissement du marché intérieur, selon laquelle le marché est beaucoup trop fragmenté et fonctionne à un niveau essentiellement, voire exclusivement, national. Ce que l'on souhaite, c'est que la mobilisation des acteurs privés se fasse au niveau européen et repose sur les infrastructures qui sont notamment développées par la BCE au niveau européen.

Evidemment, et je termine sur une touche un peu moins modeste, ça ne veut pas dire que nous ne souhaitons pas que les acteurs français aient toute leur place, voire sachent trouver une place prédominante dans ce paysage des paiements de demain. Dans cet esprit, je me réjouis de voir qu'il y a un atout que nous avons su conserver : la capacité à susciter des infrastructures de Place et créer un consensus dans un écosystème des paiements français qui reste très riche et diversifié.

Deuxième tour de table

Hervé SITRUK

Je propose que nous passions maintenant à la question de la souveraineté, pour l'approfondir. Monsieur Reboul, comment ce terme de souveraineté se décline-t-il, à la fois en France et au niveau européen ? Y a-t-il quelque chose à défendre ou à restaurer ? Quelles sont les actions prioritaires qu'il vous paraît nécessaire d'engager au plan national et au plan européen ?

Jérôme REBOUL

Il faut tout d'abord dissiper un malentendu (que certains acteurs sont d'ailleurs venus nous demander de dissiper). Quand on parle de souveraineté, on ne veut pas dire protectionnisme ni renonciation à la concurrence. Je lisais ce matin les travaux d'un économiste français qui est aux Etats-Unis (Thomas Philippon) qui décrit l'évolution des autorités de concurrence américaines, avec une logique industrielle qui a abouti à renoncer à l'application de règles de concurrence rigoureuses, au détriment du consommateur américain et sans doute à l'avantage des géants industriels américains. Ce n'est clairement pas la voie que nous souhaitons que l'Europe emprunte. Quand on dit "souveraineté", pour nous ça veut dire avant tout "indépendance". Dans le domaine des paiements, on ne veut pas risquer de se retrouver un jour dans la situation où les paiements intra-européens seraient entre les mains d'acteurs étrangers et où on pourrait avoir des questions sur la pérennité de ces flux de paiements dans l'hypothèse de tensions géopolitiques (ce qui n'est pas une hypothèse si improbable que cela).

Un autre aspect est celui de la localisation des données. Il y a une sensibilité très forte (et légitime) des citoyens à avoir la garantie que les données de paiement, qui sont des données très sensibles car elles révèlent plein de choses de leur vie, soient bien utilisées conformément à des normes qui correspondent à un ressenti très largement partagé en Europe mais pas forcément dans d'autres régions du monde, qui n'ont pas du tout la même culture de protection de la vie privée (et c'est le résultat d'une histoire).

Donc pour nous, la souveraineté c'est le fait de garantir l'indépendance de l'Europe et la conformité de l'utilisation des données aux attentes qui sont celles du citoyen européen. Dès lors, comment conforter ces deux idées ? Encore une fois, je pense que nous, autorités publiques, devons être modestes : nous ne savons pas tout faire et notamment nous ne savons pas faire fonctionner des paiements avec des textes réglementaires. Mais nous pouvons essayer de créer un environnement favorable pour que des acteurs privés puissent

se mobiliser et par ailleurs il y a aussi des domaines tels que la protection des données pour lesquels nous sommes dotés, avec le RGPD, d'une réglementation parmi les plus protectrices au monde, et que d'ailleurs les autres pays nous envient (je constate que les autorités américaines viennent nous voir pour comprendre comment ça fonctionne).

Pour répondre à vos deux questions : (1) Y a-t-il des choses à défendre ? **Oui** : il y a une filière industrielle des paiements, qui va bien au-delà du secteur financier et qui est une filière d'excellence et qui est par ailleurs une filière sensible, avec plus de 150 entreprises et environ 90 000 emplois en France. (2) Y a-t-il des choses à éviter ? **Oui** : la capture du marché européen par des acteurs sur lesquels nous n'aurions pas de prise et dont on peut penser qu'ils menacent à terme notre souveraineté.

Hervé SITRUK

Madame Lepage, face aux questions de souveraineté que posent les autorités européennes, comment la profession bancaire se positionne-t-elle ? Quelles sont ses attentes à l'égard des autorités européennes et nationales ?

Solenne LEPAGE

Sur la souveraineté, c'est bien un cadrage politique des autorités européennes et nationales. Eric Ducoulombier comme Jérôme Reboul en ont donné le cadre de principe et c'est bien dans ce cadre que s'inscrit la communauté bancaire française. Jérôme Reboul a souligné, et c'est très important, que c'est un cadre ouvert, concurrentiel, et où se joue un enjeu de maîtrise technologique sur les solutions de paiement en Europe.

Sur l'aspect industriel, il est vrai que nous avons la chance d'avoir une industrie des paiements forte, qui est une fierté pour la France, et nous souhaitons être des acteurs importants dans une Europe des paiements forte. Les réflexions doivent effectivement se tenir au niveau européen et pas seulement au niveau national, et les solutions doivent aussi correspondre à des modèles économiques soutenables. Pour des acteurs privés, il est essentiel que ces modèles économiques soient aussi au rendez-vous : c'est une condition-clé de succès.

Un mot sur l'instant payment, qui est une dimension d'avenir très importante. Nos intervenants ont rappelé le rôle de TIPS, le système de paiement instantané de la BCE, mais en France nous avons aussi, avec la STET, un actif interbancaire qui, dans le marché, a vocation à jouer un rôle.

En conclusion je ne peux que confirmer la forte mobilisation du secteur bancaire dans ces projets.

Hervé SITRUK

Monsieur Ganzin, comment la notion de souveraineté se définit-elle, dans le domaine des paiements européens, pour une banque comme la vôtre et pour le groupement Cartes Bancaires ? Y a-t-il quelque chose à défendre ou à restaurer ? Quelles sont les actions qui vous paraîtraient nécessaires ?

Michel GANZIN

Je partage ce qui a été dit sur la souveraineté aussi bien sur les aspects concurrentiels que sur l'indépendance. Je vais me placer plutôt selon des critères économiques. Pour moi, la souveraineté, c'est avant tout d'avoir les mêmes règles du jeu pour tout le monde et qu'on fasse attention à ne pas "offrir" notre formidable marché européen à de concurrents qui n'auraient pas les mêmes contraintes que nous. Nous devons être vraiment vigilants car nous avons des acteurs qui ont démontré leurs qualités et leur puissance mais qui pourraient être extrêmement agressifs si les règles du jeu n'étaient pas les mêmes.

En revanche, il y a quelque chose que je n'aime pas trop dans le mot souveraineté c'est qu'il ne faut pas faire des projets "contre" (contre les GAFA, contre les BATX, contre les schémas internationaux Visa et Mastercard...). Ce n'est pas assez ambitieux, il faut faire des projets "pour". Pour les citoyens européens, pour les français, pour les entreprises européennes, pour l'Europe. Il faut sortir d'une stratégie défensive pour véritablement lancer une stratégie offensive, et nous en avons les moyens.

Au-delà de toutes les capacités d'innovation qu'ont les grands acteurs américains ou chinois, et de leur capacité financière, ils ont un avantage par rapport à nous, qui est la taille et l'homogénéité de leur marché domestique, qui leur a permis de développer sur une grande population des services extrêmement performants et ensuite de venir les proposer à travers le monde, et notamment en Europe. Pour ces entreprises, l'Europe représente un intérêt colossal. L'Europe est certes un grand marché, mais par rapport aux Etats-Unis ou à la Chine, ce n'est pas un marché homogène. Néanmoins, ce n'est pas une fatalité. Nous pouvons construire des produits communs en Europe et nous devons répondre aux attentes des citoyens européens. Le chemin est certainement plus difficile, mais il existe et il faut le trouver. Nous avons, notamment sur les paiements, beaucoup plus de points communs que de points de divergence et, en plus, nous avons des structures européennes qui ont été mises en place. C'est donc largement à notre portée de construire cette Europe des paiements.

Quelques mots sur le GIE CB. Il a vraiment assuré la souveraineté de la France sur les cartes bancaires depuis 1984. Il a permis d'offrir via les banques un service exceptionnel à la France

et aux français depuis 35 ans. C'est pour moi un vrai exemple de souveraineté "offensive". Nous ne sommes pas partis sur quelque chose de défensif mais sur quelque chose d'offensif au service de la société. Nous ne sommes d'ailleurs pas les seuls à avoir fait cela en Europe et il y a plusieurs pays européens qui peuvent être fiers de ce qu'ils ont réalisé au niveau national. Il faut maintenant s'appuyer sur toutes ces réussites nationales pour construire quelque chose de plus grand, qui se situe au niveau de l'Europe et qui sera l'avenir de l'Europe des paiements.

Hervé SITRUK

Madame Aufaivre, quelles sont les principaux axes de progression qui vous paraissent nécessaires pour renforcer la souveraineté européenne en matière de paiement ? Y a-t-il un pas majeur et structurant qui vous paraît prioritaire ?

Nathalie AUFAUVRE

Je voudrais tout d'abord souligner que je suis tout à fait d'accord sur ce qui a été dit sur la notion de souveraineté. En France et en Europe, il ne s'agit pas d'une démarche protectionniste, mais d'assurer une certaine autonomie européenne et la coexistence d'acteurs européens aux côtés d'acteurs internationaux qui, bien sûr, ont leur rôle à jouer dans le secteur des paiements européens. Mais pour assurer la pérennité des paiements européens, comme l'a souligné Jérôme Reboul, on ne peut plus être sûr, si les paiements européens sont entre les mains d'acteurs étrangers, qu'on n'aura pas un jour une rupture dans les paiements. C'est quelque chose qu'on n'imaginait pas il y a quelques années, mais il y a un changement de contexte qui fait que c'est devenu un impératif assez profond.

Par rapport à nos responsabilités en tant que banque centrale, ça nous conduit à aller davantage sur le terrain des paiements de détail (retail). Bien sûr nous assurons une fonction pour les billets, et nous sommes neutres à l'égard des moyens de paiement : nous assurons la distribution des billets et la sécurité des moyens de paiement, mais c'est aux consommateurs de choisir quel instrument de paiement ils souhaitent utiliser et on ne peut pas imaginer une situation où il n'y aurait pas de billets disponibles pour répondre aux besoins.

Concernant les priorités, j'en vois principalement deux : la première sur les offres européennes et, dans l'immédiat, sur la carte bancaire car les offres totalement digitales ne viendront que progressivement et le moyen de paiement le plus habituel est la carte bancaire. Le paysage européen est extrêmement fragmenté : on a eu l'impression qu'il n'y avait pas de problème car en France on a le GIE CB qui offre une solution nationale, mais il ne faut pas oublier qu'il n'y a que dix pays en Europe qui ont un *scheme* national, ce qui signifie qu'il y a aujourd'hui 17 pays européens qui ne dépendent que de solutions fournies

par des acteurs non européens. Une solution pan-européenne pour le paiements par carte bancaire serait donc un grand pas en avant, ceci d'autant plus que l'on voit aujourd'hui des pertes de part de marché avec le développement du e-commerce qui est beaucoup plus transfrontières.

La deuxième priorité concerne les données. C'est un enjeu très important parce que, comme l'a dit Michel Ganzin, c'est le lien avec le client (et on sait à quel point ce lien est important). Les banques, l'ensemble des acteurs des moyens de paiement, et les clients peuvent se retrouver avec une perte de ces données, qui peuvent partir à l'étranger de deux façons : parce qu'on aurait des moyens de paiement fournis uniquement par des acteurs non-européens, ou bien via l'usage du cloud, les principaux acteurs du cloud étant non-européens.

Hervé SITRUK

Monsieur Ducoulombier, vous avez acquiescé plusieurs fois aux propos qui viennent d'être tenus. Quelles sont, pour la Commission, les actions qu'il va falloir engager pour affirmer cette souveraineté européenne ?

Eric DUCOULOMBIER

Je suis largement d'accord avec tout ce qui a été dit. La souveraineté, pour nous, c'est assez simple et ça tient en trois points : (1) maîtriser la décision (veiller à ce que les centres de décision soient en Europe) et se mettre à l'abri, le cas échéant, de représailles ou de sanctions économiques ; (2) avoir les infrastructures de paiement : nous avons fort heureusement en Europe deux infrastructures de paiement pan-européennes ; (3) veiller à ce que les données soient collectées et exploitées en Europe et selon les normes européennes. Ce sont trois points sur lesquels nous avons beaucoup agi.

Cela étant, il ne s'agit évidemment pas d'une démarche protectionniste : il y a de la place pour tous les acteurs, européens ou non, mais lorsqu'on est en Europe on agit selon les règles et standards européens.

Que faire pour compléter cet édifice ? A la Commission européenne, nous sommes des régulateurs et pas des industriels. Mais nous avons depuis un an et demi ou deux ans, avec la Banque centrale européenne, appelé clairement de nos vœux l'émergence d'acteurs forts, puissants, dans le domaine des paiements, avec une dimension pan-européenne. Jusqu'à présent, nous avons observé, comme tout le monde. Il y a effectivement un certain nombre d'acteurs puissant. Certains de ces acteurs sont des "vedettes" sur leur marché domestique (je pense par exemple à Swish en Suède, à Ideal aux Pays-Bas, à Worldline...). Mais ces

acteurs ont souvent des ambitions limitées. Nous comprenons la logique qui est derrière, mais ce sont malheureusement des occasions manquées.

Depuis quelques mois, on voit apparaître des initiatives, en particulier une initiative et nous en sommes ravis. Nous n'avons jamais fait mystère de notre sympathie pour ce projet. Il n'est certes pas nouveau, mais on peut dire que cette fois les planètes sont beaucoup mieux alignées qu'elles ne l'étaient il y a une dizaine d'années. On a donc un projet prometteur. Que pouvons-nous faire nous, Commission européenne ? Nous avons un cadre réglementaire que nous considérons comme tout à fait favorable ; nous avons un cadre juridique (en matière de concurrence) qui évolue et qui est loin d'être ignorant des réalités politiques. Le fait que la Commissaire à la concurrence soit également la commissaire au digital (numérique) n'est pas fortuit dans le choix qui a été fait par la Présidente de la Commission. Nous avons donc, comme je le disais, des planètes qui s'alignent. Avec les acteurs du marché, nous sommes vraiment là au centre du jeu, toujours disponibles, avec nos moyens et dans le contexte actuel, pour apporter, des encouragements, parfois des apaisements, créer ou adapter des cadres juridiques. Nous sommes prêts, avec la Banque centrale européenne, à œuvrer à vos côtés au service de l'objectif politique que nous avons nous-mêmes fixé. Les semaines et les mois qui viennent seront particulièrement décisifs pour savoir si nous avons des perspectives tangibles d'avoir un acteur européen.

Troisième tour de table

Hervé SITRUK

Monsieur Ganzin, pensez-vous que nous allons avoir, dans les semaines ou les mois qui viennent, des initiatives tangibles en matière de système de paiement européen ? Et au-delà, quelles sont les actions qui vous paraîtraient nécessaires et importantes à conduire dans ce domaine ?

Michel GANZIN

Il y a une initiative européenne appelée EPI qui est en cours. La nier devant vous serait complètement ridicule : il y a eu des communications qui ont été faites et il y a encore eu un article hier qui, à deux erreurs près sur la date de vos Rencontres et sur un chiffre, était assez bien documenté. Je voudrais dire plusieurs choses.

Tout d'abord, c'est un projet qui est en cours et la communication sur le projet fait partie du projet. Il n'y a rien de plus désagréable, quand vous travaillez sur un projet collectif (et celui là en est un) que d'avoir quelqu'un qui communique. Et c'est d'ailleurs souvent celui qui en fait le moins qui communique le plus pour essayer de s'appropriier le projet. Donc par

respect pour ce projet collectif, européen et ambitieux, le principe est qu'on communiquera de façon structurée, le moment venu. Car aujourd'hui, le projet est encore dans une phase où il a devant lui des étapes encore très importantes à franchir. Cela fait un petit moment que je suis sur le projet. Je suis passé de 10% de chance qu'il débouche à 80%, 70%. Aujourd'hui, je suis plutôt dans une phase optimiste, mais nous ne connaissons pas l'issue.

Vous avez tous connu des projets qui ont avorté. Mais ce que je peux dire devant vous, c'est que les études sont réelles et qu'on est au travail au niveau de l'Europe pour bâtir un projet solide, sérieux, économiquement et technologiquement viable, avec une offre visant à répondre massivement aux attentes des citoyens européens, qui sera une véritable alternative positive aux concurrents américains et asiatiques et qui, comme l'a dit Nathalie Aufaivre, permettra d'offrir aux pays européens qui n'ont pas la chance d'avoir un *scheme* national structuré, quelque chose au niveau de l'Europe.

En revanche cette initiative, si elle voit le jour, nécessitera beaucoup d'adaptations et d'investissements pour les banques et pour notre groupe. Certains de ces investissements seront technologiques, mais il y aura aussi beaucoup d'investissement dans la communication parce qu'il faudra "installer la marque", chose qu'on n'a peut-être pas su, ou pas voulu, faire dans le passé. Par exemple, on n'a pas su installer la marque CB : aujourd'hui, il y a des clients qui, quand ils vont sur internet, voient les logos CB, Visa et Mastercard et qui ont une carte cobadgée, cochent spontanément Visa ou Mastercard et non pas CB. Il faudra donc réussir à installer cette nouvelle marque.

Il y a donc de grands enjeux et de gros efforts à faire. Le groupe Crédit Agricole s'y engage sans hésitation. Si nous avons le soutien de la Commission européenne et de l'Eurosysteme, notamment sur les conditions économiques : elles doivent à la fois être acceptables et nous laisser une visibilité qui nous permette de nous lancer dans ces investissements colossaux. Sous ces réserves là, nous sommes vraiment partants pour ce projet, et tout ce que j'entends aujourd'hui me rend optimiste et me donne envie de m'y engager.

Pour répondre à votre question sur CB. Le GIE CB n'est pas dans la réflexion aujourd'hui, mais il serait touché car en première ligne par rapport à la construction de ce *scheme* européen. En revanche, il ressort des échanges que j'ai avec le dirigeant de CB (Philippe Laulanie) que nous sommes prêts à nous inscrire dans ce projet avec les autres pays pour écrire une nouvelle page de l'histoire européenne, en faisant valoir les atouts de la France et les atouts de CB, pas de manière arrogante mais en le mettant à disposition de ce *scheme* européen.

Et la fierté que nous pourrions tous avoir serait de se dire qu'en 2020 il y a eu des décideurs, publics et privés, qui ont su effacer leurs différences pour mettre en avant tout ce qu'ils avaient en commun et réussir à créer un *scheme* européen. Ainsi, quand se tiendront en

2055 (dans 35 ans) les Rencontres d'un Forum qui ne s'appellera plus France Payments Forum mais Europe Payments Forum, on pourra se dire "si nous sommes là, c'est parce qu'en 2020 il y a eu des gens qui ont été capables de prendre cette décision, comme ceux qui ont eu l'audace de le faire en 1984 (35 ans plus tôt) pour la France". Ceci doit nous inspirer pour écrire l'Europe des paiements.

Solenne LEPAGE

Je voudrais juste apporter, côté FBF, une pleine résonance à ce qu'a dit Michel Ganzin et me réjouir de la dynamique en cours. Nous vivons un moment tout à fait enthousiasmant, pour écrire une nouvelle page de l'histoire européenne.

Michel GANZIN

J'ajouterai que de tous les échanges que j'ai aujourd'hui avec tous les acteurs du monde des paiements, je retire vraiment le sentiment que les planètes sont alignées. Mais il faut être très prudent parce que si on n'est pas au rendez-vous (comme ça a pu être le cas dans le passé), les rendez-vous manqués coûtent beaucoup plus cher et l'échec deviendra irréversible. Il faut donc être très attentifs mais, je le répète, les planètes sont alignées. A nous de transformer l'essai.

Hervé SITRUK

Monsieur Reboul, quel soutien les autorités françaises peuvent-elles apporter à une initiative de ce type ? Y a-t-il d'autres actions que vous pensez nécessaire d'engager ?

Jérôme REBOUL

Comme je l'ai souligné précédemment, il ne s'agit d'un projet privé et non d'une initiative publique. Mais à l'évidence, le constat que l'on peut faire est que ce projet rencontre de manière remarquable les attentes des autorités politiques pour une solution européenne. Nous serons donc en soutien autant que nous pourrons l'être. Mais aujourd'hui il faut d'abord que l'industrie, les acteurs privés, se mettent d'accord et proposent une solution.

Comment pouvons-nous aider ? Sur deux points : (1) assurer la stabilité et la prévisibilité de l'environnement réglementaire. C'est ce que nous soutiendrons s'il devait y avoir un débat au niveau européen, mais je crois qu'il y a aujourd'hui un consensus là dessus entre nous et la Commission ; (2) s'assurer que les autorités de concurrence, le jour où elles seraient appelées à se pencher sur le sujet, auront la bonne approche : il ne s'agit pas d'avoir une attitude protectionniste, mais de réaliser qu'un projet de cette nature trouvera sa place dans un marché où, demain, d'autres acteurs seront là. Il est donc important de bien intégrer

cette dimension dynamique, à ce moment particulier de l'histoire où des places sont à prendre sur le marché européen des paiements.

Pour conclure, j'élargirai au-delà des paiements pour dire qu'il y a une idée qui est très portée par les autorités françaises. Depuis 2012, lorsque nous avons commencé le projet d'union bancaire, nous avons une difficulté qui est qu'il n'y pas de marché intégré. Le sujet a été pris sous l'angle prudentiel, où on a cherché à créer les conditions d'un marché plus intégré, de groupes bancaires transfrontières (problème du risque souverain...). Mais on fait peu de progrès : il y a des raisons qui sont liées aux problématiques prudentielles et aux résistances de certains superviseurs, mais quand on parle aux établissements bancaires, on voit qu'avant les sujets prudents, il y a un sujet industriel majeur qui est que la fourniture des services bancaires, en particulier de services de paiement, répond à des habitudes des consommateurs et aussi à des normes technologiques qui sont extrêmement fragmentées. Donc le projet EPI est très important pour les autorités françaises, aussi de ce point de vue-là.

Hervé SITRUK

Madame Aufaivre, L'Eurosystème est-il un soutien à ce projet européen : que pouvez-vous nous en dire ? Par ailleurs, pourriez-vous nous préciser dans quelle mesure les travaux en cours dans le cadre du CNPS contribueront à répondre à ces problématiques ?

Nathalie AUFAUVRE

Sur le projet EPI, effectivement les planètes semblent bien alignées. Mais il faut rester modestes et prudents car, comme l'a souligné Michel Ganzin, un projet européen c'est compliqué (nous en savons quelque chose) : c'est un gros investissement, tout le monde n'en est pas au même stade de développement, il y a des différences culturelles, d'habitudes de consommation, des enjeux industriels propre à chacun. On sait par expérience qu'à chaque fois, on est d'accord sur l'objectif mais que la difficulté est ensuite de se mettre d'accord sur la façon d'atteindre l'objectif et d'aligner tous les acteurs.

L'Eurosystème s'efforce d'aider et de soutenir ce projet au maximum. Nous essayons d'offrir des standards, nous soutenons le développement de ces standards, nous avons mis en place TIPS (mais il y a aussi d'autres solutions), nous essayons d'offrir une plateforme facilitatrice, que ce soit en termes technologiques, en termes de standards ou en termes de soutien à l'initiative au plan politique. Bien sûr il faut être prudents mais il faut continuer à soutenir et avancer pour surmonter ces difficultés que l'on connaît bien en Europe : chacun a son propre système, et on sait bien qu'abandonner son système au profit d'autre chose perçu comme plus incertain nécessite toujours un moment de décision compliqué.

Au niveau français, nous avons notre stratégie nationale des paiements, qui a été refondue pour la période 2019-2024. Nous avons un plan très ambitieux -puisque'il contient 56 actions au total- pour adapter le marché français. Nous avons organisé cinq groupes de travail qui couvrent l'ensemble de ces sujets et les travaux de ces cinq groupes ont démarré. Nous avons en particulier un groupe sur le marché européen des paiements, dans lequel nous souhaitons établir une cartographie des dépendances, pour mieux prendre conscience de ces dépendances et voir comment les prendre en compte, identifier les risques à réduire et les opportunités à saisir. C'est un travail qui a vocation à être mis à disposition de l'ensemble de acteurs.

Nous avons d'autres sujets qui concernent la poursuite de la digitalisation des paiements : comment mettre en place les synergies entre instruments de paiement, solutions de paiement avec pour le consommateur une interface unique et des outils différenciés. Nous avons aussi fait le choix de mettre l'accent sur l'inclusion bancaire : celle-ci n'est pas un problème en soi en Europe (à la différence d'autres régions du monde), mais la digitalisation peut exclure une partie de nos concitoyens, ce que nous voulons éviter, notamment en relation avec les administrations. Il y a aussi tout le thème du numérique et des technologies, puisque nous sommes là aussi pour soutenir l'innovation. Donc beaucoup de sujets pour préparer la Place à cette dimension européenne et, de façon plus générale, à l'évolution des technologies et la digitalisation des moyens de paiement.

Hervé SITRUK

Monsieur Ducoulombier, une question sur le volet industriel. On a vu récemment un certain nombre d'opérations de recomposition de l'espace européen même si, comme l'a souligné Monsieur Rebol, du côté bancaire ça n'évolue pas à la même vitesse. Y a-t-il des actions que vous avez entreprises ou que vous souhaitez entreprendre et qui permettraient d'accélérer cette recomposition de l'espace européen ?

Eric DUCOULOMBIER

Nous offrons un grand marché. Nous offrons un cadre juridique et réglementaire assez stable, nous avons une volonté politique très fortement exprimée, dans le domaine industriel et dans le domaine bancaire. Je ne vois pas d'obstacle particulier que nous aurions mis sur le chemin de ce projet, qui doit bien sûr s'inscrire dans le respect des règles de la concurrence. Il est vrai qu'après la période qui a suivi la crise de 2008, la tendance pour les banques était plus à dégonfler qu'à grandir, mais maintenant les conditions semblent beaucoup plus réunies pour croître. Donc nous verrons. Mais nous ne sommes qu'un modeste régulateur, nous ne tenons pas les cordons de la bourse et nous n'avons pas vocation à créer des projets industriels. Mais nous les encourageons. Ainsi par exemple, dans un domaine tout à fait différent, en février la Commission a donné son accord à 3 milliards d'aides d'Etat pour créer un champion européen dans le domaine des batteries, ce qui

montre l'intérêt politique, et l'envie politique, d'avoir des acteurs européens. Donc je suis tout à fait optimiste.

Hervé SITRUK : Merci à tous !