

>> Une industrie des moyens de paiement en pleine mutation

Emmanuelle Sitbon, Responsable de missions

Historiquement, la monnaie prenait la forme de différents supports métalliques et papiers. Puis est venue l'ère de la dématérialisation dans laquelle les établissements bancaires ont généralement pris une position dominante dans la création et la fourniture des moyens de paiement. Aujourd'hui, ce marché et ses règles du jeu évoluent, impactant le modèle des banques commerciales. D'un côté de nouveaux intervenants créent de la pression concurrentielle, de l'autre les commissions interbancaires génèrent moins de revenu et sont en voie de disparition. En même temps, les banques subissent des contraintes réglementaires de plus en plus fortes.

Le *Global Corporate Treasurers Forum Europe*⁽¹⁾ a mis en exergue des tendances de fond similaires à bien d'autres industries. Ces tendances se traduisent par une forte industrialisation des prestations, une pression accrue sur les prix, de nouveaux acteurs et un cadre réglementaire toujours plus contraignant. Il en est de même pour l'industrie des moyens de paiement qui vit actuellement de profondes évolutions et continuera à muter dans les années à venir.

>> Les évolutions

Une forte industrialisation des prestations

Les mouvements centralisateurs sont symptomatiques des périodes de crise et s'illustrent via des schémas différents. Pour l'industrie des moyens de paiement, sont concernées les activités au sein desquelles il est possible de réaliser des économies d'échelle. Les chaînes de transaction et de traitement de flux ont été particulièrement marquées en raison du partage d'un intérêt commun et collectif pour optimiser les traitements manuels et les plateformes informatiques parfois trop vétustes. De grandes transformations ont déjà été opérées améliorant et sécurisant par la même occasion l'ensemble des processus bancaires. Toutefois, face aux évolutions trop coûteuses, les banques ont parfois choisi l'externalisation et le recours à l'offshore, qui permettaient aussi d'éviter l'automatisation et l'outrance. Entre temps sont apparus de nouveaux réseaux facilitant le développement des applications multi-canaux ainsi que la multiplication des « hubs ». Cette nouvelle configuration a permis de fluidifier les échanges entre différents systèmes et ainsi contribuer à la création de nouvelles chaînes de paiement moins coûteuses, plus rapides et efficaces.

Dans un esprit de rationalisation, les entreprises préfèrent travailler avec un partenaire privilégié qui répondra au mieux à tous leurs besoins. Peu importe les variables (formats ou location géographique), elles souhaitent une centralisation de leurs flux. Optimiser leurs plateformes permet d'amortir leurs coûts puis d'intégrer tous les flux financiers et informations financières dans une « Supply Chain Finance »⁽²⁾. Les banques ont bien compris les besoins de leurs clients et investissent plus pour proposer des plateformes techniques plus automatisées. Elles offrent plus souvent des portails répondant aux besoins de gestion de comptes au quotidien facilitant aussi les opérations de change ou encore de *Trade Finance*.

exemple

BARTER

Aux Etats-Unis, cette pratique appelée « barter »⁽³⁾ offre aux entreprises la possibilité d'échanger entre elles des prestations à valeur identique. En cas d'écart de valeur, l'échange peut néanmoins être rééquilibré avec une facture. Si l'idée ressemble à du troc ancestral, il faut reconnaître que ce modèle permet aux entreprises d'éviter une sortie de liquidité ou une demande de financement de manière classique et traditionnelle.

Une pression accrue sur les prix

La rationalisation des systèmes et l'industrialisation des services bancaires subissent une pression accrue sur les prix.

Le premier enjeu est économique et financier.

D'une part, les banques doivent récupérer leur manque à gagner jadis réalisé grâce aux commissions et aux opérations de change. En effet, le projet SEPA⁽⁴⁾ coûte cher aux banques et aux entreprises en développements informatiques. De plus, cet espace unique de paiement en euro a pour objectif via la Directive des Services de Paiement (DSP) d'uniformiser à l'échelle européenne entre autres les modèles tarifaires ce qui représente une perte de commissions pour les banques françaises.

De manière générale, la tarification imposée par les banques françaises est en ligne de mire depuis la remise à Bercy en juillet 2010 du rapport rédigé par Georges Pauget, ancien Directeur Général de Crédit Agricole SA, et Emmanuel Constans, Président du comité consultatif du secteur financier. Ce rapport dénonce surtout un manque de transparence et de lisibilité des tarifs comparativement aux autres banques européennes. Des discussions sont en cours.

(1) An annual independent forum for European corporate treasurers to meet face-to-face, listen to leading speakers and network with industry peers (7-8 april 2010, Paris) - (2) Chaîne de valeur financière - (3) Barter ou bartering : mot d'origine anglo-saxonne – concept apparu aux Etats-Unis dans les années 1930 qui ne concernait à l'époque que le financement d'émissions radio (ou télé) contre de l'espace publicitaire - (4) SEPA : Single Euro Payments Area – Espace unique de paiement en euros.

D'autre part, depuis la crise financière de 2007, les entreprises, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité, perfectionnent leurs objectifs de rentabilité, d'optimisation de trésorerie, de traçabilité des flux, de réduction des coûts et enfin d'amélioration des performances. En France, les services liés à la gestion des comptes courants ou opérations bancaires sont facturés et l'addition de tous ces services peut être conséquente. Les entreprises y sont donc plus attentives même si elles reçoivent un service de qualité et à valeur ajoutée.

A cela s'ajoute un coût du crédit de financement toujours plus cher. Les entreprises cherchent des solutions alternatives. Dans ce contexte, la désintermédiation des banques est de plus en plus visible et facilite la naissance de moyens de paiement innovants voire même de nouveaux modes de financement.

De nouveaux acteurs

L'europanisation du marché des moyens de paiement avec SEPA ouvre la porte aux nouveaux entrants qui pratiquent des tarifs très compétitifs.

Traditionnellement, dans le modèle à « quatre coins », le fournisseur et l'acheteur sont connectés à un même prestataire de services ou à leurs banques respectives. L'expansion des réseaux d'échange de messages permet désormais à deux prestataires de services de communiquer directement et sans intermédiaire. Ces niveaux intermédiaires sont réduits voire même supprimés et les modèles à « deux coins » sont de plus en plus fréquents. La désintermédiation est un risque pour les banques.

Qui sont ces acteurs innovants et compétitifs qui font de l'ombre aux banques ?

Paypal connu pour ses services de paiement en ligne s'est clairement distingué ces dernières années. Après réception de leur licence ELMi (*Electronic Money Institution*) en 2004 délivrée au Royaume-Uni, ils ont ensuite reçu un équivalent européen par le Comité des Établissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement (CECEI). Paypal est un établissement de crédit sous licence du Luxembourg et donc soumis au contrôle de l'autorité luxembourgeoise en vigueur. Depuis, l'apparition des Établissements de paiement (issus de la DSP) et des Établissements de Monnaie Électronique (EME) devrait permettre aux entreprises de proposer toute la gamme des services de paiement sans passer par une banque.

Un cadre réglementaire toujours plus contraignant

Paradoxalement, le marché étant plus libéral, ces nouveaux entrants peuvent être « non bancaires » mais les contraintes réglementaires sont pesantes et lourdes à intégrer quelque soit le « business model ».

La régulation au cœur du système bancaire continue d'être débattue. L'objectif premier, pour le bénéfice de tous, est de lutter plus efficacement contre la fraude, le blanchiment d'argent et le terrorisme. Ces codes permettent de partager

un niveau standard et minimum de services. Ainsi, les contraintes réglementaires obligent les acteurs à un meilleur suivi de leurs flux pour éviter les fraudes, disposer d'une traçabilité complète et faciliter les audits, à commencer par les contrôles en interne. Ce contrôle passe notamment par l'actualisation des procédures sur les flux clés et par une gestion de la liquidité automatisée.

Ces évolutions marquant l'industrie des moyens de paiement s'étendront au moins jusqu'en 2020.

Les banques commerciales pourront-elles préserver leur positionnement dominant ? Ou devront-elles trouver un juste équilibre grâce aux atouts stratégiques dont elles disposent déjà ?

>> Les enjeux

Maintenir le même niveau de sécurité

Tout d'abord, les banques savent mener des politiques de KYC (*Know Your Customer*). Elles ont en général une relation commerciale privilégiée avec leurs clients et mettent à profit leur connaissance métier pour se positionner en arbitre principal. La lutte contre le blanchiment d'argent et le terrorisme touche aussi les nouveaux moyens de paiement. Paiement par mobile, par internet, sans contact et gestion des mandats électroniques : toutes ces solutions développées à partir de nouvelles technologies sont actuellement testées par l'ensemble des acteurs concernés. Les bonnes pratiques se définissent au fil de l'eau.

Les banques ont choisi de renforcer la fidélité de leurs clients et d'élargir l'offre de services payants sur des applications fiables et sécurisées. Plusieurs études ont démontré que la grande majorité des utilisateurs de Smartphones sont inconscients des risques associés à l'utilisation de leurs téléphones à des fins financières. L'accompagnement de la banque en mode interactif s'avère donc indispensable pour aider les clients à prendre de nouvelles habitudes d'autant plus que le marché est réceptif et à l'écoute des nouveautés.

L'avènement des nouveaux moyens de paiement

En exploitant les services mobiles via la technologie NFC (*Near Field Communications*) déjà éprouvée au Japon avec l'opérateur NTT DoCoMo et dont la plupart des téléphones sont équipés, les banques peuvent aussi développer de nouvelles offres répondant à la demande du marché, créer une nouvelle « chaîne de valeur » et la contrôler. Cette chaîne est le résultat d'évolutions technologiques et de la mise en place de nouvelles régulations.

Visa Europe et ses banques partenaires expérimentent sur Nice et sa région le paiement sans contact. A fin février 2011, 200 000 cartes Visa étaient émises et plus de 1 500 commerçants étaient équipés. Leur Carte Bleue Visa, en remplacement de leur carte bancaire classique, est dotée de la fonctionnalité sans contact.



Leur téléphone portable intègre aussi cette technologie. Fondée sur une technologie sans fil à courte portée, la carte sans contact permet de régler des achats d'une valeur inférieure à 20 euros.

Or en France, plus de 80 % des paiements de moins de 20 euros sont réalisés en espèces. Le paiement sans contact représente un enjeu majeur. Ce mode de paiement sans contact est plus simple d'utilisation que le système MONEO, porte monnaie électronique qui devait faciliter les petits achats et limiter les coûts de transfert entre agences. Mais le volume d'opérations est resté faible face à celles de carte bleue et le système de recharge n'a pas séduit.

Dans le cas du paiement sans contact, une partie des utilisateurs est déjà équipée. D'après le Figaro et Le Monde Informatique, le nombre d'utilisateurs de Smartphones en France est passé début 2011 de 7 à 13 millions. Les principaux acteurs étant déjà équipés de Smartphones, la technologie NFC devrait connaître un développement retentissant. Cette expérience de terrain est relayée dans la presse comme un véritable succès très prometteur pour la nouvelle industrie des moyens de paiement.

Dans le même état d'esprit, le réseau des transports londoniens (*TFL-Transport for London*) a annoncé une nouvelle version de son système de cartes OYSTER pour devenir sans contact à l'occasion des Jeux Olympiques de juillet 2012. Samsung et Visa, sponsors de l'événement, vont promouvoir cette solution auprès des commerçants.

Le cycle de destruction créatrice

On retrouve les grands principes du cycle de destruction créatrice qui est, selon feu l'économiste Joseph Schumpeter, le processus par lequel des entreprises fondées sur des innovations ou technologies nouvelles se substituent à des modèles trop anciens.

EN CHIFFRES

EN FRANCE

13 millions

C'EST LE NOMBRE D'UTILISATEURS
DE SMARTPHONES EN 2011

80 %

DES PAIEMENTS DE MOINS DE
20 EUROS SONT RÉALISÉS EN ESPÈCE

20 %

DE TRANSACTIONS SONT RÉGLÉES
PAR CHÈQUE

Les nouveaux moyens de paiement bénéficient de cette phase d'expansion et des effets d'entraînement. En revanche, les phases de destruction amènent des restructurations. Le chèque peut être cité à titre d'exemple. Une des propositions du rapport Pauget/Constans est de « mettre les nouvelles technologies de l'information au service de tous les consommateurs en remplacement progressif du chèque » alors qu'en France, près d'une transaction sur cinq est encore réglée par chèque. Pour accélérer sa substitution, le Virement Électronique de Proximité (VEP) permettra de réaliser un virement simplifié en validant un bon de paiement de son ordinateur, de son téléphone portable ou d'un distributeur de billets. Une mise en réseau des différentes banques sera nécessaire avec, point non négligeable, une entente sur la commission d'interchange et toute autre forme de tarif.

Malgré les incertitudes liées à la sortie de la crise et face à la complexité grandissante des aspects réglementaires, l'innovation technologique favorise l'ascension de ces nouveaux moyens de paiement sur un marché réceptif aux changements et des acteurs contribuant positivement aux évolutions.

En France, et contrairement aux modèles anglo-saxons, les institutions bancaires sont marquées par une forte dimension relationnelle et commerciale. Celle-ci joue en faveur des banques face aux nouveaux entrants et permet de maintenir le lien essentiel qui a toujours existé avec leurs clients. Mais la banque de détail vit une rupture avec son modèle existant ; tandis que l'industrie des moyens de paiement de la banque commerciale subit une évolution majeure. Pour rester dans la course, certaines banques ont déjà rebondi en se positionnant sur des secteurs particuliers ou en déployant une stratégie spécifique par cibles de clients ou secteurs. Les banques anticipent clairement l'augmentation du volume des transactions de paiement à distance dans un environnement bien plus compétitif mais avec de nouveaux partenaires ●