

Les usines de paiement en ordre de marche pour l'Europe

En créant des usines de paiement, les banques françaises tentent de réduire les coûts monétiques et d'atteindre une échelle européenne. L'objectif : mutualiser. Les pistes sont nombreuses pour y arriver : exploitations communes, développements communs... comme l'a montré l'atelier du Payforum consacré à ce thème le 23 mars 2011.

"Nous sommes aujourd'hui confrontés à une complexité technique et de standards, à une complexité organisationnelle et à une complexité au niveau de la réglementation", a indiqué d'emblée Hervé Sitruk, pdg de Mansit en introduction de l'atelier



Hervé Sitruk, Mansit

"les usines de paiement à l'heure européenne" du Payforum 2011. Or, "Pour répondre à cette complexité, il existe trois philosophies de partenariat : le partenariat commercial, le partenariat d'édition et/ou de production et enfin le partenariat capitalistique".

Selon Laurence Tabau-Daugé, managing director payment business Line chez Sopra Group (1,17 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2010 dont 29% dans les services financiers, notamment avec sa marque Evolan), "L'industrie des paiements est en pleine mutation depuis 2005-2006. Les leviers de la mutation sont nombreux : nouvelles réglementations, innovations technologiques, nouveaux usages de consommation, régulation de l'espace concurrentiel européen, etc. Toutes ces mutations ont eu pour conséquence une modifica-

tion et un éclatement de la chaîne de valeur".

Selon elle, une redistribution des cartes est possible : "Les frontières s'abaissent entre les moyens de paiement et entre les acteurs, mais nous sommes encore dans un marché européen des paiements hétérogène et dont l'homogénéisation va prendre cinq ans", dit-elle.

Vers un modèle industriel composite, selon Sopra

Pour les banques, les enjeux sont nombreux : "Quel modèle de mutualisation ? Quelles fonctions mutualiser ? Pour quels instruments de paiement ? Les instruments Sepa ? Nationaux ? Internationaux ? Sur quels pays ?", se demande Laurence Tabau-Daugé.

Plusieurs modèles industriels existent : la mutualisation interne (différentes banques mettent en commun des fonctions au sein du groupe comme le Crédit Mutuel Centre-est Europe ou BPCE) ; ensuite le partenariat bancaire, comme le montre l'exemple de Transactis entre Société Générale et la Banque Postale ou le partenariat BNP Paribas/Natixis. Autre modèle : la prestation pour compte de tiers (Crédit Mutuel Arkéa), l'insourcing (BNP Paribas, Société Générale) ou au contraire l'outsourcing (HSBC pour toute sa monétique).

Quels sont les facteurs de choix ? Le positionnement du distributeur et son ambition, le poids de l'existant, ou encore la promesse client. On peut aussi avoir besoin de partager les investissements informatiques ou encore de réduire les coûts de fonctionnement ou bien d'aborder un marché complémentaire.

"La réponse est certainement un assemblage des modèles en réponse à la stratégie d'offre. Il n'y a plus de modèle universel, mais un modèle industriel composite qui mêle plusieurs modèles : le modè-



Laurence Tabau-Daugé, Sopra Group

► Les usines de paiement en ordre de marche pour l'Europe

Le composite remet au centre la stratégie d'offre du distributeur", déclare Laurence Tabau-Daugé.

Transactis : la création d'une usine monétique à la française

Alain Nicaud, président de Transactis, livre son retour d'expérience sur la création en 2008 de cette co-entreprise Société Générale et La Banque Postale créée en 2008 et qui emploie une centaine de personnes à Paris et Strasbourg. Qu'est-ce qui a présidé à cette association entre deux banques en vue de créer une usine monétique ?



Alain Nicaud, Transactis

D'une part, les deux banques disposaient d'une part de marché comparable sur les distributeurs automatiques (4.830 DAB/GAB pour SG et 5.300 pour LBP), sur les cartes (5,7 millions pour SG et 6,3 millions pour LBP) et sur les contrats commerçants avec 80.000 contrats pour SG et 30.000 pour LBP).

D'autre part, les infrastructures informatiques étaient complémentaires, avec une convergence des stratégies informatiques et les deux entités étaient clientes de Sopra et Stéria. L'idée était de créer une plate-forme qui marque un progrès par rapport à l'existant de chaque partenaire.

Les questions ont été nombreuses : fallait-il partir des applications existantes ou faire table rase ? Le choix opéré par Transactis a été de construire une plate-forme commune sur des souches existantes sauf pour quelques applications. Autre question : mutualiser uniquement le système informatique monétique ou d'autres activités bancaires ? Le choix a été de se limiter au domaine informatique.

De même, Transactis a opté pour limiter son activité à la partie producteur sans inclure le volet distributeur. Fallait-il faire des développements partagés ou spécifiques ? En réalité, les développements ont été mutualisés avec quelques développements privés encadrés.

Enfin, alors que l'activité de la Banque Postale reste cantonnée au marché domestique et que la Société Générale vise l'international, fallait-il créer une plate-forme européenne ou franco-française ?

Au final, le choix s'est porté sur une plate-forme "multi" : multi-langues, multi-devises, etc.

Monext veut proposer des offres paneuropéennes reproductibles et flexibles

Monext, le "pure player de la monétique" du groupe Crédit Mutuel Arkéa dont "la vocation est de faciliter les transactions de paiement avec ou sans carte" veut lui, partir "à la conquête de l'Europe", comme l'explique Christian Jain, son directeur général.

La carte est le moyen de paiement préféré des Européens avec 38% des usages. Mais globalement en Europe, les pratiques nombreuses ne favorisent pas l'homogénéisation. Sans parler des évolutions majeures en termes de dérégulation avec le Sepa et la Directive des Services de paiement, mais aussi l'acquisition transfrontière et, en termes de technologies, avec par exemple l'arrivée de l'IP.

On a également assisté à une consolidation des acteurs avec des rapprochements entre banques et une mise en commun des usines de paiement, sans parler des nouveaux entrants comme les établissements de paiement.

Dans ce contexte, émetteurs, acquéreurs, et commerçants ont l'ambition de capter une part de marché significative à l'échelle européenne, mais comment y parvenir ? La réponse, selon Christian Jain : "Disposer d'offres paneuropéennes reproductibles et flexibles permettant de cibler les différents pays (marchés, culture et réglementation) et les différentes problématiques (pénétration, économie d'échelle, etc.)".

Monext se positionne ainsi comme une usine de paiement à l'échelle Sepa et veut devenir acteur de référence pour les acteurs européens dans la gestion et le traitement de la monétique carte avec deux axes de développement :

proposer d'une part des produits de niche pour des grands établissements et d'autre part, des solutions globales de traitement de la chaîne monétique pour des acteurs de taille moindre avec ses solutions européennes qui couvrent toute la chaîne de valeur monétique : l'acceptation avec Payline et Payavenue, l'acquisition, l'émission et même le crédit à la consommation. ■



Christian Jain, Crédit Mutuel Arkéa

Carole MOLÉ-GENLIS