

SEPA VERS DES USINES DE PAIEMENT PANEUROPEENNES ?



Jacques Richer

Directeur
Capgemini
Consulting

Le SEPA semble favorable à la constitution d'usines de paiement paneuropéennes qui permettraient aux banques de dégager des économies d'échelle.

Les difficultés opérationnelles de tels projets sont réelles mais solubles. D'autres acteurs que les banques pourraient saisir cette opportunité.

La concentration mondiale des services financiers, très avancée dans les domaines des activités de marchés, de la conservation des titres ou de la gestion d'actifs, reste embryonnaire pour la banque de détail. Même en Europe, les efforts de la Commission pour décloisonner les marchés n'ont pas (encore) réussi à créer les conditions d'une activité bancaire intégrée comparable à celle des télécommunications ou de l'énergie. Cette situation est choquante alors que les services financiers, par leur caractère d'industrie très automatisée et à forts coûts fixes, se prêtent a priori particulièrement bien à la recherche d'économies d'échelle au-delà des frontières nationales

(où les limites de la concentration compatible avec le libre jeu de la concurrence ont le plus souvent déjà été atteintes).

LE SEPA, UNE AVANCÉE EXEMPLAIRE

Dans ce contexte, le Single Euro Payments Area (SEPA) promis pour 2008 apparaît porteur d'une avancée exemplaire vers un grand marché européen des services financiers. À première vue, tous les ingrédients seront là pour permettre une intégration paneuropéenne des offreurs de services de paiement : cadre juridique unifié assuré par la directive sur les services de paiement, produits standard paneuropéens définis par la profession (carte EMV, SCT et SDD) et assis sur des normes ISO assurant l'interopérabilité entre les acteurs de la chaîne de valeur des paiements : clients donneurs d'ordres ou destinataires, banques et autres

« En Europe, les 64 milliards de paiements échangés chaque année engendrent des charges de l'ordre de 100 milliards d'euros pour les banques. »

prestataires de services, chambres de compensation. La plupart des grandes banques européennes réfléchissent activement à établir des usines de paiement paneuropéennes qui leur permettraient d'engranger les bénéfices promis par les économies d'échelle.

UN ENJEU ÉCONOMIQUE IMPORTANT

Le coût de traitement des paiements se décompose en deux grandes parties :

- le coût du système d'information (SI) qui – dans les espaces normalisés comme les communautés bancaires nationales aujourd'hui, la zone euro demain – traite automatiquement une grande proportion des opérations d'une part ;

- le coût des hommes et des femmes qui contrôlent le bon fonctionnement, traitent manuellement les "exceptions" (rejetées par le système) et répondent aux demandes de la clientèle.

L'amélioration de l'efficacité économique du traitement des paiements passe donc par deux leviers complémentaires liés à la taille :

- l'accroissement du taux d'automatisation des opérations ou de straight through processing, qui est obtenu au prix d'investissements dans la sophistication du SI afin qu'il prenne en charge automatiquement un maximum d'exceptions (sur la base d'une incitation de

la clientèle à soumettre des ordres sans erreur et à utiliser des canaux d'acquisition dématérialisés) ;

– les économies d'échelle sur les coûts fixes, notamment informatiques, ainsi que sur la productivité des personnels (encadré 1). Des volumes accrus permettent en effet une plus forte spécialisation et une plus grande disponibilité qui concourent toutes deux à l'efficacité du travail.

En Europe, les 64 milliards de paiements échangés chaque année engendrent des charges de l'ordre de 100 milliards d'euros pour les banques.

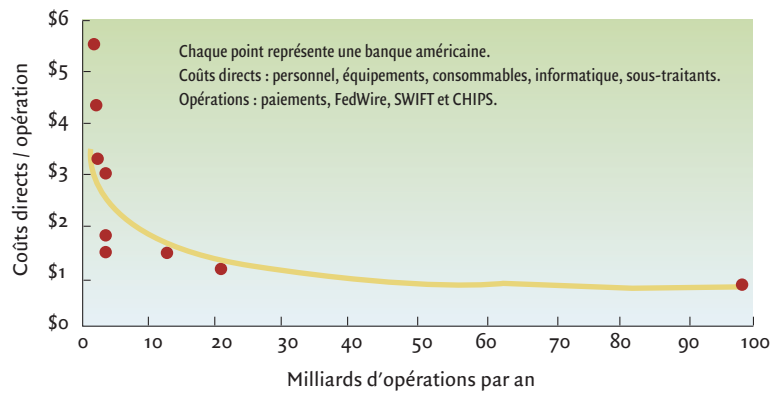
UN PROJET À PARTAGER ENTRE TOUTES LES CLIENTÈLES

Les paiements ont cette particularité par rapport à d'autres services bancaires de ne pas se prêter à une segmentation par type de clientèle. Les paiements émis ou reçus par les entreprises concernent en effet pour une large majorité également des particuliers : leurs clients dans le cas du B2C ou leurs employés. Or, la séparation des deux volets d'une prestation de paiement, service à l'émetteur et service au destinataire, priverait le prestataire d'une partie importante de son efficacité (résolution automatique des erreurs) et de sa capacité à créer de la valeur par des services à effet de réseau entre les parties (information, escompte, garantie...).

C'est la raison pour laquelle les banques *corporate* n'ont pas développé de services de paiement centralisés au-delà de la centralisation de trésorerie à l'instar de leur offre de service en conservation de titres pour institutionnels par exemple. L'enjeu de constitution d'usines de paiement paneuropéennes est donc transversal aux différents segments de clientèle, dont les différents besoins doivent être pris en compte.

«Une usine de paiement doit impérativement offrir aux clients finals des services d'accès direct à son SI.»

I. ÉCONOMIES D'ÉCHELLE (EN FONCTION DES VOLUMES)



Les économies vérifient empiriquement la force des économies d'échelle dans les paiements.

Source : D. C. Robertson in the Journal of Payments Strategy & Systems (10 juillet 2006)

UN CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET TECHNIQUE FAVORABLE

Le projet d'établir une usine de paiement paneuropéenne bénéficie aujourd'hui d'un contexte favorable : la généralisation du modèle "distributeur/producteur" de fragmentation de la chaîne de valeur des services bancaires. L'imbrication des *back-offices* dans les agences était encore la règle il y a peu : l'énergie dépensée par les banques pour séparer les rôles, y compris dans la banque au quotidien de façon à spécialiser des structures de *back-office* notamment sur les moyens de paiement, est aujourd'hui un acquis.

De même, les SI de tenue de comptes et de traitement de flux, construits pour accompagner la bancarisation des trente glorieuses et optimisés pour consommer avec parcimonie mémoire, puissance et télécommunications, ne se prêtaient pas au luxe d'un découplage fonctionnel entre gestion de flux et tenue de comptes. Les efforts dans la durée des DSI pour urbaniser leurs systèmes, aidés par la technologie, commencent enfin à porter leurs fruits et permettent d'envisager l'impensable de naguère.

Ces évolutions ont déjà commencé à être exploitées dans des cadres nationaux pour autonomiser et mutualiser des *back-offices* et des systèmes de production de services financiers (titres, crédits, monétique, et paiements) entre établissements d'un même groupe bancaire, voire entre enseignes, par ailleurs concurrentes. Le terrain est donc bien préparé pour passer à une concentration paneuropéenne du traitement des paiements.

DES DIFFICULTÉS OPÉRATIONNELLES À SURMONTER

La constitution d'usines de paiement (encadré 2) se heurte toutefois à quelques difficultés opérationnelles spécifiques. On discutera ici les deux plus fréquemment mises en avant :

– **l'adhérence avec la tenue de positions pour la prise de décision a priori de décaissement.** Dans les systèmes bancaires modernes, la prise de décision de décaissement est très largement automatisée grâce à des règles mettant en jeu non seulement les positions de comptes mais aussi la connaissance client stockée dans le système. Comment adapter ce fonctionne-

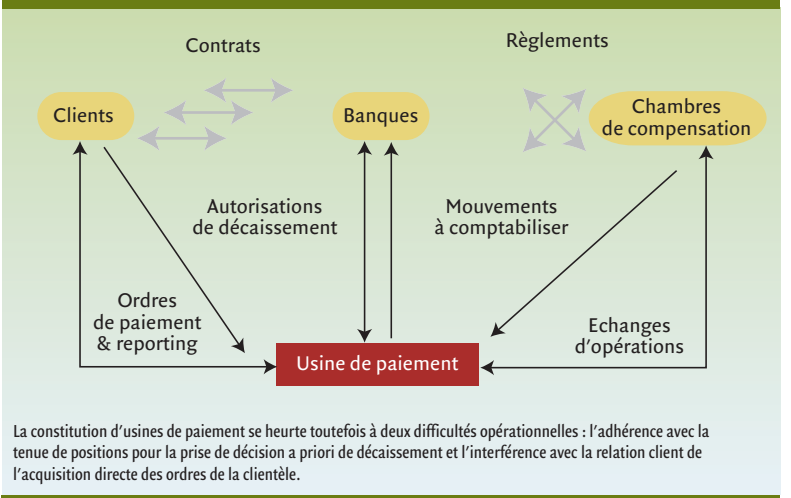
ment dans un contexte où l'usine de paiement n'est ni teneur de compte, ni en charge de la relation client? La prise de décision de décaissement a priori ne concerne à vrai dire qu'une minorité d'opérations.

Côté destinataire, la réception des virements, opérations créditrices pour les destinataires, ne pose pas de problème. Celle des opérations par cartes EMV bénéficiera systématiquement avec le SEPA d'une garantie de paiement suite au contrôle opéré *on line* à l'initiative du terminal de paiement ou de l'automate. Quant à la réception des autres opérations débitrices, opérations par cartes sans contact, chèques, prélèvements et TIP, elle est assortie de délais interbancaires de rejet (quelques jours) compatibles avec une transmission asynchrone et non critique de l'usine distante à la banque. Côté donneur d'ordre, l'émission des opérations de recouvrement, chèques, cartes, prélèvements ou TIP ne pose pas de problème de décision : une mise à jour de la position du compte (le cas échéant sous réserve de bonne fin) peut être faite de manière asynchrone sans criticité par une banque distante de l'usine de paiement. Seule l'émission des virements nécessite finalement une décision a priori de la banque teneuse de compte.

Dans le cas des virements de masse (des clients *corporate*), un contrôle de provision global au niveau de la remise permet de limiter les besoins d'échanges transactionnels entre l'usine et la banque teneuse de compte dans des conditions largement compatibles avec les performances des échanges sur un réseau de type Internet. Quant au cas des virements unitaires, il peut s'inspirer de la monétique, l'usine de paiement se trouvant vis-à-vis de la banque teneuse de comptes dans la situation analogue

“Les usines de paiement risquent de peiner à atteindre rapidement une taille critique sur les seuls moyens de paiement SEPA.”

2. FONCTIONNEMENT D'UNE USINE DE PAIEMENT



à celle d'un commerçant vis-à-vis d'un émetteur de cartes. Cette référence prouve depuis longtemps la faisabilité d'une autorisation *on line*, systématique ou non, des transactions à distance sans risque technique et avec un excellent niveau de service.

Il n'y a donc pas d'obstacle technique ou bancaire à la délocalisation d'usines de paiement hors des banques teneuses de comptes.

– **L'interférence avec la relation client.** L'acquisition des instructions de paiement directement à la source auprès du donneur d'ordre est un impératif pour parvenir à généraliser une automatisation complète de bout en bout, la dématérialisation et la qualité des données en entrée conditionnant la capacité de traitement automatique. La fourniture d'informations en quasi temps réel sur l'exécution (la mise en attente ou le rejet) des ordres de paiement est, par ailleurs, un besoin exprimé de plus en plus fortement par les trésoriers d'entreprises, dont la fonction s'étend désormais au pilotage de l'ensemble des flux monétaires, au-delà des seuls mouvements de trésorerie. Ce besoin naguère réservé aux grandes entreprises est aujourd'hui

largement partagé... jusque chez les internautes particuliers.

À la différence d'autres *back-offices*, dédiés aux placements ou aux assurances, une usine de paiement doit donc impérativement offrir aux clients finals des services d'accès direct à son SI, en pratique par Internet, et ce dans les meilleures conditions de sécurité, donc avec une authentification forte des clients.

Que l'usine affiche sa marque au client final ou qu'elle fournisse ses services sous le couvert de celle de la banque, une navigation entre les services de l'usine (saisies / consultations et échanges d'application à application) et les autres services de la banque doit être assurée sans discontinuité dans l'expérience du client connecté. Les architectures de services permettent d'assurer cette intégration sans couture, y compris au plan sécuritaire grâce à l'utilisation d'un *Single Sign-on* (SSO) qui fait bénéficier les clients d'un contrôle unique d'identité valable dans toutes ses sollicitations de services des partenaires.

De la même façon, les centres d'appels de l'usine et de la banque peuvent se passer des appels avec leur contexte et sans rupture dans l'ex-

périence client dans un sens ou l'autre, en fonction du compromis trouvé entre distributeur et producteur, selon les situations d'appel, entre la logique de relation globale client et celle d'expertise produit.

UN AVENIR ENCORE INCERTAIN

Au total, la faisabilité technique d'usines de paiement paneuropéennes ne fait guère de doute, mais leur faisabilité économique reste tributaire du déploiement effectif du SEPA. Les retards pris dans l'adoption de la directive sur les services de paiement et dans l'élaboration des plans de migration nationaux ne permettent pas, aujourd'hui, d'exclure une dérive significative des dates ambitieuses affichées il y a deux ans, même si la détermination politique reste entière. Les usines de paiement risquent donc de peiner à atteindre rapidement une taille critique sur les seuls moyens de paiement SEPA. Leur faudra-t-il étendre leur offre à des moyens de paiement non-SEPA? Cette option ne semble économiquement viable que par exception dans le cadre d'une reprise de systèmes existants en

“Les usines de paiement doivent bénéficier d'un accès direct aux différentes chambres de compensation nationales. Or, il y en a 39!”

contrepartie d'une externalisation complète des activités de paiement d'une banque.

Un autre facteur d'incertitude tient à l'absence de véritable chambre de compensation de masse paneuropéenne ou PEACH (Pan European Automated Clearing House). Les autorités ayant écarté le scénario d'un monopole de service public, la proportion écrasante des paiements domestiques (97 %) ne permet pas d'espérer une défragmentation rapide de l'espace des échanges, de la compensation et du règlement des paiements interbancaires en Europe.

LES BANQUES OU D'AUTRES ACTEURS?

Pour les potentielles usines de paiement paneuropéennes, les conséquences de cette situation sont importantes. D'abord, pour capter des volumes dans l'ensemble des pays de la zone euro, il leur faut pouvoir les traiter de façon compétitive avec les acteurs locaux, et donc bénéficier d'un accès direct aux différentes chambres de compensation (ACH) nationales. Or il y en a 39! Cette exigence emporte

donc un coût significatif tant technique que d'adhésion et de liquidité. Ensuite, les ACH nationales se trouvent dépouillées de leur légitimité de service public monopolistique, et réduites par la standardisation des moyens de paiement au rôle de simples opérateurs de commodités. Celles qui ne renoncent pas, se tournent donc vers un modèle de développement concurrentiel et sont ainsi conduites à développer une offre de services à valeur ajoutée en amont et en aval de la compensation... qui les positionne en concurrents directs des usines de paiement. Celles-ci peuvent d'ailleurs contre-attaquer en internalisant la compensation des flux qu'elles traitent.

On peut finalement s'interroger : seront-ce les banques ou d'autres acteurs qui développeront les usines de paiement paneuropéennes? Les ACH, les processeurs monétiques ou bien encore les prestataires issus de l'informatique, en profitant du nouveau statut non bancaire de prestataire de services de paiement prévu par la Commission, sont autant de candidats vraisemblables. ■

Sopra Group
33 (0)5.65.73.46.33
www.sopragroup.com

**Proposez des offres produits
et des services compétitifs à vos clients**

Evolan International Banking

Solution bancaire de gestion de l'activité internationale

- Rationaliser et maîtriser les crédits et paiements documentaires
- Fluidifier, automatiser et sécuriser les virements de fonds internationaux
- Optimiser la trésorerie devise et garantir les transactions commerciales clientèle
- Gérer efficacement vos emprunts, prêts et comptes en devises

Plus de 600 banques utilisent les solutions Evolan de Sopra Group

Sopra
group

sbinternational@sopragroup.com