

QUELLE CONSOLIDATION POUR LES PLATEFORMES DE PAIEMENTS EN EUROPE ?

Andréane
Fulconis-
Tiérens

Les 27 pays de l'Union européenne comptent aujourd'hui 23 plateformes de compensation. Avec la mise en place du SEPA, qui uniformise les moyens de paiements en Europe, les plateformes nationales auront-elles encore une raison d'être ?

La zone géographique couverte par le SEPA [1], soit 31 états, compte à peu près autant d'entreprises qui gèrent les spécificités des différents systèmes de paiements nationaux. Pour les 27 pays de l'Union européenne, on ne dénombre pas moins de 23 entités qui traitent la compensation, telles que STET, Equens, VocaLink ou encore l'ABE... Ces entreprises, appelées ACH – *automated clearing house* ou CSM – *clearing and settlement mechanism*, effectuent de la compensation au sens strict, mais couvrent aussi une gamme de services à valeur ajoutée dans les échanges de paiements. Avec l'avènement du SEPA, ce marché, aujourd'hui très fragmenté, devrait devenir, selon la volonté de la Commission européenne, plus homogène. Mais, pour parfaire ce changement, il faudrait peut-être que les institutions européennes imposent, comme pour l'euro, une date limite d'utilisation des moyens de paiements nationaux d'origine.

[1] La zone sepa recouvre les 27 pays de l'Union européenne, ainsi que la Norvège, l'Islande, le Liechtenstein et la Suisse.

LE TRAITEMENT D'UN ORDRE DE PAIEMENT

Ces entreprises peuvent assurer une ou plusieurs étapes dans la gestion des ordres de paiements (schéma 1). Comme le souligne Régis Bouyala, associé du cabinet Eurogroup, "elles ne couvrent pas toutes les mêmes segments de la chaîne de valeur d'un paiement. Pour un paiement par carte, le traitement comprend : l'acquisition du paiement, le traitement au sein de la banque qui irriguera différents services dont le service de comptabilité, la compensation et le middle office vis-à-vis du client". Les CSM ont pour activité de base la simple compensation, c'est-à-dire qu'ils sont le point de connexion entre l'émetteur de l'ordre de paiement et le récepteur. Elles proposent de la compensation bilatérale ou multilatérale. "Dans les charges de traitement d'un paiement, ce qui est dépensé pour la simple compensation est minime par rapport à ce que coûte le fonctionnement front office et back office, qui correspond à 70 % du coût du paiement, ou aux coûts de processing sur les plateformes techniques d'accès aux échanges interbancaires, qui atteignent les 20-25 %", précise Fabrice Denèle, directeur stratégie moyens de paiement aux Caisses d'Épargne et président du comité des paiements du Groupement européen des Caisses d'Épargne. "Les plateformes de compensation, quand elles n'offrent pas de services à valeur ajoutée, doivent demeurer de simples utilities les moins coûteuses possibles".

Toutes les ACH opèrent par catégories d'instruments de paiement. Elles traitent donc séparément les nouveaux moyens de paiements du SEPA (virement SCT [2], prélèvement SDD [3], paiements par carte) mais aussi selon les pays où elles sont implantées, les moyens de paiements nationaux spécifiques comme les chèques par exemple. En ce qui concerne les paiements SEPA, l'ABE – la plateforme paneuropéenne, propose par exemple, "depuis 2003, le service STEP 2 [4], pour les paiements de petit montant transfrontaliers en

[2] SEPA credit transfer.

[3] SEPA direct debit.

[4] Le "Credit euro" est la première forme de virement européen avant le SEPA. Il a été appliqué suite au règlement européen 2560, qui précisait que les paiements transfrontaliers inférieurs à 50 000 euros ne devaient pas être plus chers que les paiements nationaux.



Europe. Toutes les banques connectées à ce service peuvent s'échanger directement des montants entre elles", explique Gilbert Lichter, Chief Executive Officer de l'ABE.

UN MARCHÉ ENCORE HÉTÉROGÈNE

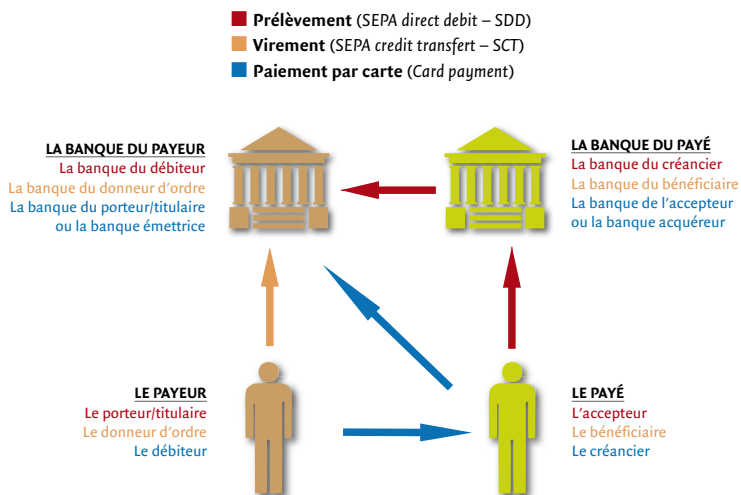
Si 80% [5] du volume européen des paiements est localisé dans cinq pays de l'Union européenne – l'Allemagne, l'Espagne, la France, la Grande-Bretagne et les Pays-Bas –, le marché demeure encore très fragmenté. Les marchés des paiements par cartes les plus perfectionnés sont en France et en Grande-Bretagne et les plateformes de traitement sont bien rodées. Mais, dans certains pays – comme la Belgique ou l'Espagne –, il est naturel de trouver chez un commerçant plusieurs terminaux d'encaissement qui correspondent à divers systèmes de cartes. De même, en Allemagne, il existe plusieurs systèmes de traitement : un pour les banques commerciales, un autre pour les banques mutualistes. Autre preuve de ce marché très diversifié, les grands facturiers comme Total et Ikea... ont dû ouvrir dans chacun des pays de l'Union des comptes pour leurs activités de paiements.

UNE INÉVITABLE CONSOLIDATION

Dans les années qui viennent, les standards nationaux vont disparaître. La construction du SEPA n'a, en effet, pas pour but premier de simplifier les paiements transfrontaliers – qui ne représentent que 2% des paiements en Europe – mais surtout celui d'uniformiser les paiements. Et c'est sur ce créneau qu'il y a un marché à prendre pour les plateformes de traitement en Europe. Pour Régis Bouyala, "les entités de paiement et de compensation, aujourd'hui principalement domestiques, vont tenter de capter des volumes complémentaires venant de banques d'autres pays. En effet, ces systèmes de traitement sont très largement en charges fixes : plus les volumes augmentent, plus le coût unitaire baisse. Le moteur essentiel de la consolidation réside dans la réduction drastique de coût. Cette captation de volumes complémentaires paraît plus simple pour les entreprises en charge de la seule compensation, dans la mesure où le service qu'elles rendent est déjà externe à la banque. Au final, l'enjeu est aussi politique pour le pays qui parviendra à gérer la compensation d'autres pays. La consolidation pour les plateformes de compensation est inévitable". Dans cette course à la captation de nouveaux marchés, les plateformes vont se faire concurrence sur deux points : d'un côté, sur le nombre d'opérations traitées et sur la qualité de service et, de l'autre, sur le coût. De fait, pour Michael Steinbach, PDG d'Equens "la condition sine qua non de notre développement sera de faire la preuve de notre capacité à faire baisser les coûts de transaction de nos clients".

[5] <http://sdw.ecb.europa.eu/reports.do?node=100000760>

DÉNOMINATIONS DES ÉTAPES DES 3 MOYENS DE PAIEMENT



Les flèches montrent le sens de l'information de l'ordre de paiement jusqu'à la banque qui devra payer.

LES POINTS FORTS DES PLATEFORMES

En termes de volumes de données, STET – la nouvelle plateforme de compensation française – arrive en tête avec plus de 12 milliards d'opérations par an (voir l'Interview de Jad Khallouf). "D'autre part, précise Jad Khallouf, directeur général de STET, notre système Core de nouvelle génération offre de riches fonctionnalités à des coûts très bas." Les autres plateformes, comme Equens ou VocaLink, sont plus anciennes. Leur mise en fonctionnement au format SEPA a été moins compliquée car elles ont adapté des solutions existantes aux normes SEPA. Toutes cherchent à sortir plus ou moins du métier classique d'utility. "Chez Equens [6], nous proposons du traitement à valeur ajoutée comme par exemple via notre plateforme multibanques-entreprises, qui se charge pour les banques – nos clients – des passages d'ordre des entreprises", explique Michael Steinbach, PDG d'Equens. L'entreprise assure aussi une logistique dense pour la gestion des passages d'ordre qui se font encore, en Allemagne et aux Pays-Bas, sur document papier. En France, ce type d'activité en interface avec le client reste l'apanage des banques qui veulent se différencier, concurrence oblige, et y trouver des revenus. Elles ne prévoient pas de le déléguer à des plateformes de traitement. "Banque Populaire a récemment mis au point une nouvelle plateforme à valeur ajoutée pour ses clients entreprises, et le Groupe est très attaché à ce service à forte valeur ajoutée", ajoute Bernard Gouraud, directeur des technologies du

[6] Equens, société allemande et néerlandaise, est née de la fusion de deux plateformes, Interpay qui faisait de la compensation multilatérale et DZ Bank qui était un back office de banque et faisait du bilatéral.

INTERVIEW



Jad Khallouf

Directeur général
STET

“LE SYSTÈME CORE EST OUVERT À TOUTES LES BANQUES”

STET a conçu et réalisé, en moins de trois ans, son système CORE d'échange et de compensation interbancaires des opérations de paiement. CORE traite les virements européens SEPA depuis leur lancement fin janvier 2008 et a pris en charge les paiements nationaux français en juin dernier soit, en moyenne, près de 50 millions d'opérations par jour.

■ Quelles sont les activités de STET ?

STET traite, pour le compte des banques, les opérations de paiement faisant l'objet d'un échange et d'une compensation interbancaires. Cette infrastructure centrale permet ainsi aux banques de bénéficier de gains de productivité industriels et d'optimiser la liquidité interbancaire grâce notamment à une compensation multilatérale.

Le système CORE est ouvert à toutes les banques offrant des services de paiement à leurs clients. Les plus actives d'entre elles sont raccordées directement au système CORE et peuvent jouer le rôle d'intermédiaire pour celles qui participent indirectement.

STET met en œuvre de nombreux traitements automatisés. Les opérations sont transmises par les banques émettrices au système central CORE, qui les soumet à divers contrôles de conformité et les trie avant de les transférer aux contreparties bancaires destinataires. Ces traitements sont effectués en temps réel et de manière continue. Les calculs de compensation sont effectués selon les options choisies par les banques et donnent lieu à règlement en banque centrale à travers la plate-forme TARGET 2. D'autres services sont aussi exécutés comme une comptabilisation fine, l'archivage des données et la production de statistiques.

L'activité de STET couvre l'ensemble des moyens de paiement pratiqués dans le marché : cartes bancaires, retraits en DAB, chèques, LCR, virements, prélèvements, etc. Les traitements sont effectués selon les formats techniques requis par les normes interbancaires applicables. Ainsi le traitement des virements SEPA s'appuie sur le format européen ISO 20022, alors que les virements domestiques français sont traités dans le format national MINOS. STET peut donc paramétrer les traitements du système CORE selon les besoins des banques utilisatrices et dans différents formats techniques, ce qui permettra d'aborder d'autres marchés nationaux.

■ Quel volume d'opérations est géré par STET ?

Sur la base de nos contrats acquis, nous traitons en année

pleine plus de 12 milliards d'opérations de paiements, dont 5 milliards d'opérations cartes, ce qui nous place en position de leader européen. Le développement futur de nos activités pourra s'appuyer sur les fortes potentialités dont nous avons équipé le système CORE qui nous permettront d'enrichir notre offre de service et d'attirer de nouveaux clients.

■ Comment se passe la montée en charge opérationnelle ?

Le système CORE avait été testé de manière très exigeante à diverses étapes de sa réalisation industrielle, à la fois au plan de ses fonctionnalités et de ses performances. Les résultats de ces tests, auxquels ont activement participé les banques, ont attesté de la robustesse de l'outil. Un plan d'industrialisation a été mis en œuvre pour optimiser l'ensemble des processus d'exploitation. La mise en service du système s'est donc déroulée sans accroc et, sur le constat d'un niveau de service très satisfaisant, la montée en charge des volumes confiés par les banques françaises a été rapide. Cette montée en charge est intervenue sur quelques semaines, conformément à un plan convenu avec elles.

Il convient de préciser que la forte volumétrie déjà traitée par le système CORE n'en sature pas la capacité. Un accroissement d'activité est donc possible tout en maintenant un excellent niveau de service.

■ Quels sont vos services à valeur ajoutée ?

STET a conçu un système de nouvelle génération mettant en œuvre des processus optimisés et des technologies puissantes. L'architecture assure ainsi une efficacité maximale et favorise l'adaptation des services aux besoins des clients. Cette flexibilité, plutôt rare pour les infrastructures collectives, est un gage d'évolution à moindre coût. STET peut ainsi offrir à ses clients de nouveaux traitements qui les aident à optimiser leurs processus de *back office*. Le suivi des opérations par les banques est aussi grandement facilité par des canaux de traçabilité fine en temps réel, y compris des *web-services* sécurisés. Par ailleurs, STET peut accompagner ses clients sur différents segments de marché (tous moyens de paiement et formats techniques nationaux). Enfin, l'infrastructure peut assurer des services collectifs à des communautés bancaires distinctes, qui sont paramétrés selon leurs préférences spécifiques. Cette flexibilité technique et les économies d'échelle assurées font que STET peut être un vecteur d'optimisation pour les banques engagées sur plusieurs marchés.



Groupe Banque Populaire.

VocaLink [7] – usine britannique née de la fusion de Voca qui était un CSM et Link, l'équivalent du groupement des cartes bancaires – réfléchit aussi à offrir des services à valeur ajoutée, type gestion de trésorerie ou traitement des passages d'ordres des entreprises, pour prouver aux banques qu'elles ont intérêt à sous-traiter certaines des opérations clients. "Pour les paiements par carte, VocaLink peut se charger de toute la chaîne de traitement d'un paiement de l'acquisition à la compensation, commente Paul Taylor, porte-parole de VocaLink. Ce qui gère à grande échelle, constitue des économies importantes pour les banques."

DES RAPPROCHEMENTS STRATÉGIQUES

En quête de nouveaux marchés, les plateformes tentent avant tout des rapprochements avec d'autres plateformes. "Dès que notre accord sera finalisé en principe mi-septembre, avec ICBPI [8], la plateforme italienne, Equens gèrera 8,7 milliards de transactions de paiements et 3 milliards liées aux cartes. Ce qui nous permettra d'atteindre le seuil critique des 10 à 12 milliards d'opérations de paiement traitées chaque année", affirme Michael Steinbach. Equens est aussi connecté à la plateforme espagnole Iberpay, ce qui lui permet de toucher un espace encore plus large. VocaLink a conclu dernièrement un accord avec Bankgirocentralen (BGC), plateforme de banques scandinaves comme SEB ou Nordea. De son côté, STET doit encore se constituer un réseau. "Le système CORE, qui a vocation à être une infrastructure partageable et ouverte, intéressera des utilisateurs européens, ajoute Jad Khallouf. Le système CORE a été conçu pour traiter l'ensemble des instruments de paiements, quels que soient les formats techniques, et pour générer des économies d'échelle... De plus, STET peut aussi fonctionner comme infrastructure de compensation multilatérale ou bilatérale. Des contacts ont été pris auprès d'autres communautés bancaires mais ce sont des projets à moyen terme".

À ce jour, l'ABE – dont l'activité est surtout transfrontalière –, est la plateforme la mieux placée au niveau des accords stratégiques avec des participants originaires de tous les pays européens. Rattachée à Iberpay en Espagne, Kir en Pologne ou encore Seceti en Italie..., l'association compte 112 banques européennes participantes en direct sur le système et 4 000 en indirect. "Notre but est de rendre pour toutes les banques, l'Europe joignable sur une même plateforme, confirme Gilbert Lichter de l'ABE. Les paiements trans-

[7] "En tant qu'entreprise d'infrastructure de paiement qui gère notamment 90 % des salaires de la Grande Bretagne, 21 institutions financières anglaises et irlandaises sont actionnaires de VocaLink. Le comité d'administration a récemment accepté, pour développer nos activités d'inclure un actionnaire indépendant, c'est-à-dire non bancaire", explique Paul Taylor, porte-parole de VocaLink. L'actionnaire intéressé devrait permettre à l'entreprise de se développer vers de nouveaux marchés en Europe mais aussi en Asie Pacifique.

[8] ICBPI (qui compte Seceti) et Equens formeront ensemble une joint-venture, du nom d'Equens Italia.

FOCUS

Nombre d'opérations traitées par le ACH

La totalité des paiements européens représente environ 70 milliards d'opérations par an

■ **ABE** : 350 000 paiements par jour, soit en projection, près d'1 milliard de transactions par an.

■ **Equens** : 7,3 milliards de transactions de paiement et 2 milliards de transactions liées aux cartes. Avec SECETI, ce

sera 8,7 milliards de transactions et 3 milliards liées aux cartes.

■ **STET** : 12,5 milliards de paiements par an.

■ **VocaLink** : 8 milliards de transactions par an.

Attention : Ces chiffres ont été donnés par chacune des entités et ce tableau n'est en aucun cas comparatif, les données n'ayant pas été récoltées de la même manière.

frontaliers sont souvent traités par les banques dans des systèmes à part. En offrant une plateforme de distribution unique sur l'Europe, cela permet de faire des économies, la banque n'a pas besoin d'entretenir des correspondants ou d'effectuer une collaboration par pays...". Seuls certains pays comme le Luxembourg utilisent déjà les paiements Sepa en mode domestique. Les nouveaux pays de l'Union européenne – comme la Bulgarie ou Roumanie –, jouent aussi les bons élèves. L'ABE ne traite au final que 350 000 opérations. Pour concurrencer les autres plateformes, il faudra, semble-t-il, qu'elle prouve aussi sa capacité à gérer de gros volumes.

« La consolidation peut aboutir à un modèle polycentrique avec quelques grosses infrastructures concurrentes et interopérables. »

LES LIMITES DE LA CONCENTRATION

Si le volume des échanges progresse constamment [9], le marché des paiements n'est cependant pas une poule aux œufs d'or. Malgré le SEPA et l'homogénéisation des moyens de paiements – qui va certainement prendre encore très longtemps si aucune date de suppression des moyens de paiements nationaux n'est fixée –, les spécificités nationales demeureront, ne serait-ce que dans les habitudes de paiements, qui s'expliquent par les différences culturelles et linguistiques. "Dans l'Union européenne à 500 millions de citoyens, le traitement des opérations ne pourra être concentré sur une seule infrastructure, précise Jad Khallouf.

[9] Par exemple, avec la possibilité en France de régler les impôts mensuellement, les volumes de paiement avaient d'un coup augmenté.

VERS PLUS DE CONSOLIDATION ET D'INTEROPÉRABILITÉ :

Quel est le rôle de l'European Automated Clearing House Association (EACHA) ?

■ "L'association EACHA, formalisée en 2006, est un outil de coopération technique entre les infrastructures interbancaires européennes. L'association coopère également avec les promoteurs du projet SEPA en Europe (associations bancaires et régulateurs). Des travaux approfondis, réalisés ces deux dernières années, ont permis d'éviter des divergences d'interprétation des nouveaux standards SEPA, ce qui a facilité l'harmonisation et le démarrage du marché européen. De plus, un standard d'interopérabilité a été développé par l'EACHA. Il facilitera l'échange de flux entre différentes infrastructures. Ces travaux d'harmonisation et d'interopérabilité contribuent donc à favoriser l'intégration du marché européen des paiements. Les membres de l'EACHA ne sont néanmoins pas constitués en collectif commercial, la concurrence restant forte entre les principales infrastructures qui ambitionnent un rôle européen. Il est difficile, pour plusieurs raisons, d'imaginer une consolidation du marché qui aboutirait à une infrastructure unique. Un modèle polycentrique est plus probable, avec quelques grosses infrastructures potentiellement interopérables."

Jad Khallouf, président de l'EACHA

Un même opérateur ne pourra pas répondre à la totalité des besoins. Ainsi, les cartes restent aujourd'hui éclatées entre des solutions différentes avec des règles hétérogènes entre pays."

La conquête de nouveaux marchés pour les systèmes de traitement de paiements se heurtera aussi à la rentabilité. L'essor à l'étranger ne sera profitable que si les volumes à prendre sont suffisamment conséquents par rapport aux aménagements nécessaires et si le marché n'est pas trop éloigné par rapport au centre de gravité de la plateforme. Une seule plateforme pour toute la zone SEPA n'est, en ce sens, pas réaliste.

LES BANQUES, COMPÉTITEURS DIRECTS DES PLATEFORMES?

Pour réduire les coûts de traitements des ordres de paiements, les banques travaillent également sur l'industrialisation de leurs propres processus. "Au sein des Caisses d'Épargne, nous essayons d'harmoniser les standards de connexions, ainsi que les messages à envoyer aux différentes plateformes, afin de pouvoir passer de l'une à l'autre, sans coûts supplémentaires", souligne Fabrice Denèle, des Caisses d'Épargne.

La directive sur les services de paiement renforce la responsabilité de la banque qui émet le paiement et diminue aussi les délais de transfert d'argent. Pour assurer ce rôle et ce délai, certaines banques font le choix de réduire le nombre d'acteurs entre "le payeur" et "le payé". Ceci explique, en partie, la résurgence des échanges bilatéraux, qui sont déjà présents depuis longtemps, par exemple, en Allemagne ou en Autriche. En France, les banques mutualistes ou des groupes comme la Banque Postale, qui gèrent de très gros volumes au sein du marché des particuliers, s'attellent aujourd'hui à développer les échanges bilatéraux entre deux grands acteurs. "Aux Caisses d'Épargne nous examinons également l'opportunité d'échanges bilatéraux, largement répandus en Europe pour les paiements

en masse", ajoute Fabrice Denèle. De plus, avec les incertitudes liées à l'avenir des commissions d'interchanges, le nombre d'échanges bilatéraux [10] augmentera certainement aussi. Avec cette recrudescence des échanges bilatéraux et les effets naturels des concentrations bancaires, les CSM pourraient enregistrer une perte de marché potentiel même si les grandes banques ont tout intérêt à se connecter aux plateformes qui font du multilatéral pour ne pas s'exclure des échanges.

L'offre aux petites banques, qui utilisent les services des grands opérateurs, constitue un dernier enjeu. Ce marché des sous-participants est lucratif pour les grandes banques qui fonctionnent comme un hub pour les plus petites, qui n'ont pas forcément la solidité financière et le développement technologique nécessaires pour se connecter aux plateformes de compensation. Aujourd'hui, des banques comme CITI, Deutsche Bank, ING développent cette activité. "Mais nous ne les considérons pas vraiment comme des concurrents, explique Michael Steinbach, d'Equens, car si leur stratégie est couronnée de succès, nous en recueillerons les fruits puisque ces banques, qui offrent des services de « marque blanche », sont aussi nos clients. Nous ne pouvons pas être la plateforme de toutes les banques, puisque certaines n'ont pas la taille nécessaire pour adhérer à notre système". La question se pose de savoir jusqu'où ces grandes banques développeront leur business des paiements? Bon nombre d'hypothèses sont avancées pour les cinq à dix prochaines années, selon la croissance naturelle des échanges, l'arrivée des nouveaux établissements de paiement, la concentration du monde bancaire. Il reste un point intangible, le métier des CSM est celui d'un industriel qui doit concilier qualité de service, coûts compétitifs et rude concurrence, facteurs qui ne laisseront à terme qu'un nombre limité d'acteur. ■

[10] En cas d'échanges bilatéraux, les commissions d'interchange ne s'appliquent pas.

POUR EN SAVOIR PLUS

ÉTUDES

■ **The Economic Impact of the Single Euro Payments Area**, Heiko Schmiedel, European Central Bank, Occasional paper series, n° 71/ août 2007, Banque centrale européenne <http://www.ecb.int>

■ **La directive sur les services de paiement**, Véronique Margerit, Bulletin de la banque de France, N° 164, août 2007, http://www.banque-france.fr/fr/publications/telechar/bulletin/etu164_4.pdf

■ **La marche vers l'Europe des moyens de paiement scripturaux: le projet SEPA**, Denis Beau, Gabrielle Chabassol, Bertrand Colles,

Bulletin de la banque de France, n° 147, mars 2006, http://www.banque-france.fr/fr/publications/telechar/bulletin/etu147_1.pdf

OUVRAGES

■ **Le monde de paiements**, Régis Bouyala, Revue Banque Edition, 2005

■ **Les systèmes de paiements**, Dominique Rambure, préface de Christian de Boissieu, Economica Distribution, 2005

REVUE

■ **Marché européen de la carte de paiement: avis de turbulences**, Yvon Avenel, Revue Banque n° 701, avril 2008



À voir aussi :
Banque Stratégie
n° 262 à paraître
en septembre sur
le même thème.