

MARCHÉ UNIQUE ET STRATÉGIES D'AJUSTEMENT



Jad Khalouf

Directeur général
STET

Pour les infrastructures de paiement, la migration au SEPA engendre une problématique stratégique complexe.

Le développement historique de l'industrie bancaire des paiements de masse a produit une forte hétérogénéité entre marchés nationaux, s'agissant du rôle et des normes des instruments, d'une part, et de l'organisation d'infrastructures d'échange, d'autre part.

UNE VISION POLITIQUE ET DES RÉALITÉS OPÉRATIONNELLES

Le projet interbancaire d'un marché unique SEPA est né avec le passage réussi à la monnaie unique. Fortement promu depuis par la Commission européenne et par les banques centrales, il s'inspire de l'idée que la fragmentation actuelle du marché européen a un coût pour l'économie, pour les banques et pour leurs clients. Ce projet ne se restreint pas aux opérations transfrontalières, l'objectif étant que tous les paiements soient domestiques dans la zone SEPA.

Dans une vision théorique et idéale, un tel marché unique signifierait à terme que :

- Les clients pourraient accéder partout aux mêmes services essentiels, dans les mêmes conditions d'efficience et de sécurité.
- La concurrence entre prestataires de services serait libre et effective partout, y compris de la part d'éventuels nouveaux entrants attirés par la disparition de barrières à l'entrée.
- Le prix des services de paiement s'alignerait alors sur le niveau de coût des marchés nationaux les plus efficients.

- Particuliers et entreprises pourraient effectuer toutes leurs opérations via des comptes uniques.

Dans ce cadre, la construction du marché unique s'appuie aujourd'hui, pour ses promoteurs politiques, sur les trois briques fondamentales suivantes :

- L'instauration d'un cadre juridique européen régissant les services de paiement dans l'UE, avec le souci de garantir la sécurité des paiements côté demande, et de stimuler la concurrence côté offre.
- La convergence de l'offre de services et des règles du marché, à travers l'introduction dès 2008 d'une gamme d'instruments européens (virement et débit direct), issue des travaux interbancaires du conseil des paiements européens (EPC).
- La consolidation attendue des infrastructures dans le but de permettre l'interopérabilité transfrontalière et de bénéficier d'économies d'échelle.

Néanmoins, aussi vertueuse que puisse être cette vision politique, sa mise en œuvre se heurtera à des réalités qui risquent d'en mitiger les bénéfices attendus :

- Les paiements de masse resteront ancrés dans la proximité, même si les ventes à distance et par canal électronique se développent. Les règlements transfrontaliers – aujourd'hui à moins de 2 % du total des paiements – resteront donc modestes.
- Les préférences et les habitudes des clients constituent un frein potentiel à la migration totale des paiements vers une gamme européenne unique. De fait, il est probable que certains instruments nationaux, tel le chèque en France, continueront d'être échangés au moins pour quelque temps.
- Les facteurs de coût étant différenciés selon les compartiments nationaux – taille des marchés et part des transactions électroniques obligent –, la convergence des prix dans le futur marché unique risque d'être plus longue que prévu.
- La migration SEPA engendrera des coûts d'ajustement



au niveau des chaînes applicatives bancaires et des infrastructures d'échange. Même portés sur la durée d'un cycle d'investissement, ces coûts de transition freineront, toutes choses égales par ailleurs, la baisse escomptée du prix des services au client final.

LE DILEMME STRATÉGIQUE DES INFRASTRUCTURES NATIONALES

Pour les infrastructures nationales, qui se différencient aujourd'hui sur de nombreux points structurels, l'introduction des instruments européens est source d'un véritable dilemme stratégique. Si elles ne peuvent traiter ces nouveaux instruments, elles perdront de la masse critique et leurs coûts unitaires s'accroîtront. À l'inverse, l'investissement requis pour s'adapter au marché SEPA peut s'avérer excessif pour les infrastructures ne disposant pas de volumes de traitement importants. On peut alors imaginer une optimisation collective s'appuyant sur des chambres de compensation automatiques paneuropéennes (PEACH).

La vision, promue un temps dans des cercles interbancaires, d'une plateforme centrale unique se substituant à toutes les structures nationales pour traiter tous les paiements européens ("modèle concentrique de PEACH unique") n'aurait pas permis de résoudre la problématique stratégique ci-dessus.

Un modèle alternatif polycentrique, organisé autour de quelques opérateurs européens, apparaît nettement plus adapté aux réalités du marché à cause de la concentration des volumes sur les grands marchés nationaux, d'une part, et de la persistance d'instruments nationaux et de besoins spécifiques, d'autre part. Cela offrira également un dispositif opérationnel plus fiable pour satisfaire la diversité des besoins, tout en préservant la concurrence nécessaire et la dispersion souhaitable des risques opérationnels.

Dans ce contexte, des infrastructures nationales disposant d'une masse critique peuvent catalyser un processus de consolidation. Cela aboutira à la mise en commun de plateformes techniques PEACH capables de traiter les instruments et d'assurer la distribution paneuropéenne souhaitée.

Un tel processus de consolidation, qui procède nécessairement de considérations techniques et économiques, ne peut se concrétiser qu'à travers des initiatives de marché assises elles-mêmes sur des arbitrages entre des options stratégiques. Le projet de plateforme PEACH conduit par STET contribuera à l'émergence d'une telle solution multipolaire efficiente.

L'AMBITION EUROPÉENNE DE STET

La communauté bancaire française fait partie de celles qui peuvent aider à catalyser cette convergence des infrastructures. Les paiements de masse font l'objet, en France, d'une compensation multilatérale nette, à laquelle participent toutes les banques de la place, dans une chambre de compensation unique (le SIT).

Cette concentration de la compensation interbancaire sur une infrastructure unique n'est pas aboutie dans d'autres pays. La compensation bilatérale reste omniprésente en Allemagne, où fonctionnent également des points d'échange multilatéraux. Le Royaume-Uni, l'Italie, et l'Espagne ont recours, selon des modalités différentes, à des systèmes multilatéraux mais néanmoins segmentés. Les Pays-Bas, la Belgique, et le Portugal sont, en revanche, sur un modèle multilatéral centralisé avec des arrangements différenciés.

Traitant 12 milliards d'opérations par an (soit 20 % des paiements de masse européens), avec une disponibilité totale et des coûts compétitifs, l'infrastructure française affiche une bonne performance. Mais une mise à niveau fonctionnelle et technologique s'imposait, pour traiter les instruments européens et pour assurer l'interopérabilité transfrontalière.

Une telle remise à plat du SIT, alors qu'il est exploité à plein régime, aurait été, toutefois, une opération très complexe et mise en œuvre par lots détachés, d'où des migrations successives et des risques conséquents. Par ailleurs, cela n'aurait pas permis de créer la flexibilité nécessaire à une plateforme paneuropéenne, compte tenu des contraintes dues à l'architecture existante.

Dans ce contexte, la communauté bancaire française a préféré adhérer à un projet alternatif, porté par la société STET, consistant à construire un système de nouvelle génération qui répondra, plus largement, aux besoins du marché unique SEPA. STET, une SAS fondée par un groupe de banques, est le propriétaire et le futur exploitant de ce système, qui prendra – pour les paiements français – le relais du SIT en 2007.

Le projet STET n'induit pas sui generis de changement aux règles d'échange interbancaires. En revanche, l'architecture innovante et flexible permettra de traiter les instruments européens ainsi que les instruments nationaux résiduels. Les processus de traitement, plus performants et plus conviviaux, autoriseront également l'évolutivité des services et une résilience opérationnelle extrême. La plateforme STET offrira ainsi à ses utilisateurs des fonctionnalités adaptées à l'ensemble de leurs besoins d'échange dans la zone SEPA. ■

“ La plateforme PEACH de STET contribuera à l'émergence d'une infrastructure européenne efficiente. ”