

Les cahiers du Management

39

Sommaire

L'UE harmonise ses paiements
page 131

Dépasser la question du coût

Le Sepa va entraîner un surcoût lié à une baisse de revenus, et les banques ont tout intérêt à s'y adapter en révisant leur *business model*.
page 132

De l'euro au paiement unique

Pour les établissements financiers, l'unification des pratiques bancaires européennes ne révélera ses avantages qu'à long terme.
page 133

Etude de cas

Natexis Banques populaires veut faire d'une contrainte un atout. page 134

Avec le concours de

Unilog
management
a logicaCME company

L'UE harmonise ses paiements

Le schéma d'unification des opérations de paiement en Europe coûtera cher aux banques. Mais celles-ci peuvent faire mieux que s'adapter.

L'introduction de l'euro en 2002 avait amorcé l'unification monétaire européenne. La deuxième étape du processus devrait jouer en faveur des consommateurs, particuliers et entreprises. Dédié à l'unification de la monnaie scripturale, le Sepa (Single Euro Payments Area) n'a pas pour seul effet d'abolir dès 2006 le surcoût lié aux paiements transfrontaliers. C'est l'ensemble des échanges que ses promoteurs entendent fluidifier et éclairer. Ainsi, en priant les banques de 29 pays – dont les 25 de l'Union européenne – d'adopter les mêmes principes d'émission et de traitement des moyens de paiement, dorénavant standardisés et conformes au cadre du Sepa (tels que la carte, le virement et le débit direct), la Commission européenne et la Banque centrale européenne permettront enfin aux consommateurs de les comparer en termes de performances et de prix. Or, jusqu'à aujourd'hui, les écarts sont flagrants. Aux Pays-Bas, rapporte le commissaire européen au marché intérieur et aux services, Charlie McCreevy, le client d'une banque paie 4 euros par an les services de base ; il lui en coûte 52 en Italie. Sans parler des spécificités nationales, qui tiennent aux usages, règlements et huis clos du marché domestique.

Les Français sont les champions d'Europe des paiements scripturaux (22 % en 2003) et les champions du chèque (près de 30 %, contre 13 % en moyenne dans

l'UE). Explicitement rejeté par le Sepa à cause de son coût de traitement prohibitif, le chèque vit ses derniers jours. La carte, en revanche, est le moyen de paiement dont l'usage progresse massivement, avec un tiers des transactions scripturales.

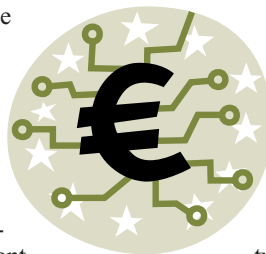
Du côté de l'offre, soulignent Laurent Coenca et Nicolas Ullmo, d'Unilog Management, les banques ne peuvent se contenter de conformer leur système d'information au Sepa, mais doivent tirer parti de ses impacts sur le marché. Parallèlement aux réformes qui affectent le paiement des montants importants (12 500 euros et plus) et les paiements de masse, dans le cadre du Sepa, l'heure est

à la révision de la stratégie et de l'organisation. Les établissements

bancaires ne vont-ils pas devoir prouver leur franche utilité aux entreprises ? En contrepartie du coût global, dont Camille Bertrandias, doctorante de l'université Paris X, rappelle l'étendue à la lumière des finalités du Sepa, n'y a-t-il pas l'opportunité d'une réduction des coûts

ou la source d'un revenu ? C'est la conviction que partagent les groupes de travail du Sepa de Natexis Banques populaires. Parallèlement à l'optimisation des compétences métiers et à l'exploitation de la puissance machine, les banques accélèrent la transition. A l'horizon concurrentiel de 2010, elles tireront l'essentiel de leurs revenus non pas du commissionnement, mais de services à valeur ajoutée.

Philippe Delaroche



le regard d'Unilog Management

Dépasser la question du coût

> Par Laurent Coenca* et Nicolas Ulmo**

Le Sepa va entraîner un surcoût lié à une baisse de revenus, et les banques ont tout intérêt à s'y adapter en révisant leur « business model ».

L'harmonisation des opérations européennes de paiement ne peut se faire en un jour. Les premiers contours du nouvel espace d'échanges interbancaires remontent à 1999, avec la mise en place de la zone euro. En 2001, l'Union européenne a introduit auprès des établissements de crédit l'obligation, en vigueur en France depuis 2006, de facturer uniformément les opérations nationales ou transnationales pour un montant comparable. Par ailleurs, les banques ont à gérer la réforme du système d'échange des paiements de masse et de montants importants que signifiera la mise en place du projet Core, à l'horizon 2007, et de Target 2, à l'échéance 2008.

Deux moyens de paiement seront créés d'ici à 2010 : le Sepa Direct Debit (SDD) et le Sepa Credit Transfer (SCT), qui se substitueront respectivement au prélèvement et au virement.

Vers un cadre juridique européen standardisé

Au printemps, on a eu confirmation des autres mesures qu'entraînera la mise en œuvre du Sepa, à commencer par un délai d'exécution ramené de cinq à trois jours, puis à un. Il faut y ajouter la révocabilité des ordres, l'utilisation du code Iban (International Bank Account Number) à la place du RIB pour les paiements transfrontaliers, la transposition de la directive de l'Union européenne sur la lutte anti-blanchiment, sans compter deux autres nouveautés, dont l'incidence devrait être assez considérable.

La première introduit un décloisonnement – mais aussi, par contrecoup, une banalisation. Le caractère national des opérations disparaîtra au profit d'un cadre

juridique européen standardisé, et l'espace de paiement européen devrait s'ouvrir à des acteurs non bancaires. Ces opérateurs seront libres de proposer une offre de services de paiement dès lors qu'ils accéderont aux plates-formes et canaux d'échanges paneuropéens. De leur côté, soucieuses d'améliorer les performances de leur gestion de trésorerie, les grandes entreprises multinationales auront l'opportunité de regrouper le traitement de leurs paiements dans un seul pays, en le confiant à une seule plate-forme.

Mais c'est sur le front de la tarification – des débits et des prélèvements mais, plus encore, de la carte bancaire – que l'on pronostique l'onde de choc la plus forte. A sa source : la baisse inévitable du montant des cotisations annuelles et la réforme du commissionnement en matière de paiement par carte.

Que les évolutions émanent de la sphère réglementaire et technologique ou des fournisseurs d'interface, c'est l'ensemble des établissements de crédit (et leurs

clients) qui devront s'adapter. Quelle stratégie adopter dans ces conditions ? Compte tenu du coût élevé de la mise en conformité, il pourrait être tentant pour une banque de ne réaliser que son raccordement au système. Mais n'est-il pas hasardeux de payer si cher pour ne satisfaire qu'au minimum réglementaire ? Car ce qui pèse lourd dans le surcoût lié au Sepa, c'est moins l'incidence en interne que la baisse de revenu induite par les règles et les usages nouveaux.

Une nouvelle alternative de positionnement

L'infrastructure et le *business model* doivent être remis en cause. Sous l'angle de la rentabilité, quel type d'opération de paiement conserver et renforcer, et lequel sous-traiter ? Quelle offre de services peut-on développer ? Sous l'angle du système d'information, comment le « réarchitecturer » et identifier les points sensibles en fonction des opérations Sepa ? Tout dépend de l'obsolescence des systèmes et de la stratégie envisagée. Vers quel cap faut-il tendre ? Les banques ont le choix. Un établissement peut souhaiter devenir leader sur un segment, en gérant les paiements de la zone euro pour les banques de la zone hors euro.

La deuxième stratégie consiste à se spécialiser en banque de flux, par exemple en offrant de traiter leurs paiements aux banques plus petites, ou encore en lançant de nouvelles offres : paiements en ligne, création et gestion de plates-formes de paiement pour le compte de grandes entreprises, le tout associé à du conseil. A ce jeu-là, la banque gagnante sera la plus innovante et la plus efficace.

* Directeur associé chargé de la banque et de l'assurance à Unilog Management, Groupe LogicaCMG.

** Senior Manager à Unilog Management, Groupe LogicaCMG.

Pour en savoir plus

→ « Le Paysage bancaire et ses mutations »

Par l'enseignante de Paris X-Nanterre qui dirige l'unité de recherche Economix, auteur d'*Economie bancaire* (La Découverte), régulièrement rééditée.

Laurence Scialom, « Les Cahiers français », n° 331, mars-avril 2006.

→ « Les Défis de la monnaie électronique pour les banques centrales »

La donne juridique et technologique a évolué, mais les enjeux relevés par les deux chercheurs, dont le lumineux économiste Michel Aglietta, demeurent aussi sensibles.

Laurence Scialom et Michel Aglietta,

« Problèmes économiques », n° 2785, novembre 2002.

→ Accès aux rapports d'étape de la BCE :

www.ecb.int/paym/pol/sep/html/index.en.html

→ Accès au Conseil européen des paiements :

www.europeanpayments.council.org

De l'euro à l'espace de paiement unique

> Par Camille Bertrandias*

Pour les établissements financiers, l'unification des pratiques bancaires européennes ne révélera ses avantages qu'à long terme.

L'Europe est dotée d'un marché unique pour les biens, les services et les capitaux. Toutefois, le coût d'un paiement transfrontière entre deux pays est encore trop élevé. Après la Seca (Single Euro Cash Area), créée dans le champ fiduciaire (billets et pièces) par le passage à l'euro, le projet Sepa a ainsi pour objet d'introduire d'ici à 2010, et cette fois dans le champ scriptural (une partie des autres moyens de paiement), une Single Euro Payments Area, soit un espace de paiement unique. Les particuliers et les entreprises pourront y transférer des fonds de manière sûre, efficace et rapide.

Les coûts et les règles applicables seront les mêmes qu'au sein du pays de résidence. Les caractéristiques des paiements transfrontières seront ainsi les mêmes que celles des paiements domestiques. Les moyens de paiement concernés sont certaines opérations en monnaie scripturale électronique : cartes, virements et prélèvements. Les instruments de paiement innovants (par Internet ou par téléphone) seront traités dans un second temps. Les chèques sont exclus du processus. Quatre ans après l'euro, les moyens de paiement demeurent régis par chaque système national. Il convient donc d'harmoniser des pratiques historiques et structurellement différentes.

Le parti du consommateur

Développer le commerce, stimuler l'investissement et promouvoir l'intégration financière, telles sont les finalités ultimes du projet Sepa, déjà en gestation dans l'agenda de Lisbonne. Pour maximiser le bien-être du consommateur en minimisant les coûts de transaction, plusieurs intervenants sont nécessaires. Les établissements de crédit devront fournir les



produits et l'information, les banques centrales et les instances de surveillance et de réglementation devront produire les normes et mettre en place les infrastructures de compensation.

Les bénéficiaires du Sepa sont les consommateurs (plus de 457 millions!), les entreprises et les commerçants. Ils pourront désormais transférer des fonds d'un pays à l'autre comme au niveau national. La part des transactions en liquide était de 80 % en 2005 : l'objectif est de diminuer cette proportion d'environ 10 points d'ici à 2010.

Non seulement les coûts de transactions des paiements devront diminuer, mais ils devront aussi s'égaliser : il s'agit là de préoccupations d'origine théorique qui, au-delà du fait que le projet revient à harmoniser 100 % des paiements pour seulement 2 % d'opérations transfrontières, visent à minimiser les entraves à l'échange. La partie la plus difficile du projet sera certainement l'information des utilisateurs – à la charge des banques.

Les « producteurs » de moyens de paiement devront harmoniser les coûts et les services rendus. Le Sepa associe la Banque centrale européenne (BCE) et les banques centrales nationales, en tant

qu'instances de surveillance et de réglementation, et l'industrie bancaire dans son ensemble. En 2002, 42 grandes banques et 4 associations bancaires ont créé, à la demande de la BCE, une nouvelle entité paneuropéenne, chargée de mener la mise en œuvre du Sepa : le Conseil européen des paiements (ou EPC, European Payments Council), principal organe de coordination et de décision du secteur bancaire européen.

Un impact difficile à estimer

L'industrie bancaire européenne, soit plus de 3 000 établissements, doit établir les principes selon lesquels les nouveaux instruments fonctionneront, fournir ces instruments, s'assurer de l'accord entre banques centrales, prouver que les cadres légaux conviennent, informer et préparer les consommateurs. Selon les estimations de Tower Group, le coût de la mise en place du Sepa pour les banques s'élèverait à 9 milliards d'euros.

La baisse du chiffre d'affaires sur les transactions transeuropéennes sera certainement compensée par une hausse des autres tarifs. Parallèlement, la dynamique de restructuration du secteur devrait se poursuivre : concentration paneuropéenne des grandes banques, disparition des petites banques, développement de la sous-traitance. Les avantages pour les banques seront de deux natures : elles profiteront d'économies d'échelle et se renforceront contre la concurrence internationale. A court terme, le coût sera supérieur au gain. Les avantages attendus ne se révéleront qu'à long terme.

* Camille Bertrandias travaille à une thèse sur l'unification du marché interbancaire européen sous la direction du Pr Laurence Scialom (EconomiX, Paris X-Nanterre).

L'étude de cas

NBP veut faire d'une contrainte un atout

L'adaptation au Sepa aura un impact significatif sur les systèmes d'information. Natexis Banques populaires s'y prépare en mettant l'accent sur l'enjeu industriel et sur les offres à venir.

La maîtrise d'un projet comme le Sepa suggère une réflexion stratégique faisant appel aux compétences de la sphère des paiements et au-delà. Ainsi, au sein de Natexis Banques populaires (NBP), les équipes de Natexis Paiements (NP), banque de flux (monétique, chèques et systèmes d'échanges) animée par Jean-Marie Vallée et par Catherine Fournier, et celles de Cash management et opérations (CMO), dont le marketing est sous l'autorité de Thierry Debuchy, en ont-elles défini ensemble les premiers jalons au début de 2006. A la veille technologique et interbancaire a succédé l'approche opérationnelle, pour traiter deux aspects : l'offre (clientèle, produit) et l'impact sur les systèmes d'information (architecture et applications métiers). Très rapidement, les représentants des Banques populaires seront associés aux travaux. « Nous prenons de l'avance, indique Catherine Fournier. Il le faut, dans la perspective de Natixis », le projet de fusion entre la banque d'investissement des Caisses d'épargne et celle des Banques populaires.

Plutôt une adaptation qu'un big bang

Car, après l'intégration d'EMV, le standard international de sécurité voulu par MasterCard et Visa, le Sepa promet d'être un chantier tout aussi complexe.

« Avec le Sepa, explique Catherine Fournier, les banques rencontrent une dimension concurrentielle. Il faut appréhender l'évolution de la carte bancaire, en progression constante, et étudier sa position par rapport à d'autres moyens de paiement – virement, débit direct – et au chèque, promis au déclin. »

Une première expertise est utile, celle acquise par la filière monétique du Groupe Banque populaire dans ce domaine. « Ces cinq dernières années,

Au service de trois clientèles

Natexis Banques populaires est la filiale dédiée aux métiers de financement, d'investissement et de services du Groupe Banque populaire.

Présidé par Philippe Dupont et dirigé par François Ladam, Natexis Banques populaires (près de 13 000 collaborateurs, 155 implantations dont 117 hors de France, un produit net bancaire de 3 milliards d'euros et un résultat net de 695 millions) s'adresse à trois types de clientèle : grandes et moyennes entreprises, institutionnels, réseau des Banques populaires.

NBP agit pour compte propre, directement ou par l'intermédiaire de filiales spécialisées et au service de ses clientèles. Ses activités vont de la conception du produit au traitement des opérations, du marketing opérationnel à l'avant-vente des produits distribués.

poursuit Catherine Fournier, la carte a été la locomotive en matière de projets. Ayant inspiré des logiques qui peuvent s'étendre aux paiements et à l'accès au système d'échanges, elle le sera encore dans les cinq ans à venir. »

Entre le big bang et l'adaptation, c'est le second scénario qui est privilégié : « Je crois à une utilisation progressive des instruments de paiement européens. » Pour Thierry Debuchy, responsable du

marketing de CMO, il faut même s'attendre à une coexistence prolongée entre systèmes de paiement.

Le cadre du Sepa s'impose, sous peine de relégation. Toutefois, se limiter à la mise en conformité ne suffira pas. En tant qu'opérateur respecté, Natexis Paiements veut en tirer parti pour renforcer sa position et occuper un rôle significatif au plan européen, par extension de la sous-traitance ou à la faveur de partenariats. « Nous mettons l'accent sur quatre objectifs, récapitule Catherine Fournier : le développement de la compétitivité de notre offre (coûts et fiabilité), la gestion du projet informatique, l'innovation et la rapidité de mise en marché des produits, et, enfin, la recherche de volumes et de relais de croissance pour diminuer les coûts unitaires. »

Savoir valoriser la différenciation

L'erreur serait d'enfermer le Sepa dans des contraintes bancaires. Il y a un atout à jouer, celui de la différenciation, que Natexis Banques populaires a déjà saisie. « Toutes les entreprises n'ont pas pris conscience des impacts organisationnels, relève Thierry Debuchy. Nous les préparons à la mutation en les informant et en nous disposant à garantir une qualité de service irréprochable, le choix entre les formats d'instruction XML* et CFONB**, et la meilleure restitution. »

Dans la perspective de la redistribution des cartes en matière de concurrence entre les établissements bancaires, Natexis Banques populaires préfère clairement jouer l'anticipation, plutôt que de participer à une course de lenteur en retardant l'échéance pour appliquer le Sepa.

Philippe Delaroche

* Extensible Markup Language.
** Centre français d'organisation et de normalisation bancaire.