

GALITT article

Stratégie d'organisation des usines de paiement

Le SEPA n'est pas encore une réalité dans le monde de la carte que ses conséquences sur le paysage monétaire se font déjà sentir. Désireuses d'anticiper les évolutions d'un marché qui devient européen et dont la concurrence se renforce, les institutions financières adaptent leurs stratégies. *« Les banques subissent quatre fortes pressions. »,* explique Gérard Tchakgarian, Président de GALITT. *« Les acteurs se concentrent, à la recherche de la taille critique permettant de garantir la compétitivité des coûts. De nouveaux moyens de paiement émergent. Un marché domestique européen apparaît lentement mais inéluctablement. Et de nouveaux acteurs offriront des services de paiement, dans le cadre de la récente Directive européenne. ».*

Par ailleurs, les systèmes de traitement des moyens de paiement montrent des signes d'obsolescence. Depuis la création de l'interbancaire il y a plus de 20 ans, les SI monétaires ont subi des limites. *« Les coûts fixes sont élevés et les architectures actuelles ne permettent plus de les réduire. »,* poursuit Gérard Tchakgarian. *« L'accroissement des volumes est inéluctable pour abaisser le prix unitaire des transactions. Et malgré cette quête de la taille critique, l'agilité est un enjeu stratégique pour adapter les offres et intégrer les évolutions technologiques. Seule une standardisation des process peut le permettre. ».*

Dans ce contexte, la course à la taille critique a déjà commencé en Europe : les acquisitions européennes de First Data, la création d'Equens ou le rachat de Banksys par ATOS en fournissent l'illustration dans le domaine du processing. Et les fusions bancaires se multiplient. Mais d'autres formes d'associations se développent également pour construire des « usines à paiement », comme Partecis (Natixis / BNP Paribas) ou Transactis (Société Générale / La Banque Postale). *« Ces alliances ont des périmètres différents et prennent acte de la nécessité de concentrer l'expertise et de mutualiser l'effort d'investissement. Mais elles respectent l'autonomie marketing et commerciale de leurs membres, en s'architecturant autour d'un SI à trois dimensions. »* explique Dominique Richard, Directeur Exécutif de l'activité Conseil de GALITT. *« L'approche process / domaine qui a urbanisé les SI monétaires de la dernière décennie se complète par une dissociation entre les fonctions de producteur (axées sur les volumes) et celles de distributeur (valorisant l'agilité). »*

Le SI de distribution permet la définition des produits, qui se fera plus sophistiquée, et la maîtrise des canaux commerciaux, qui se diversifieront tout en harmonisant leurs procédures. Quant au SI de production, il doit assurer les interfaces avec les systèmes de place qui, à l'échelle européenne, sont susceptibles de se multiplier : le SEPA imposera sans doute le raccordement à au moins cinq réseaux d'autorisation (contre trois aujourd'hui : e-rsb, VisaNet, Banknet) et probablement autant de systèmes de compensation (Clearing and Settlement Mechanisms). De même, le développement d'une acquisition européenne impose dans un premier temps de supporter une grande diversité de technologies : *« Il y a plus d'une vingtaine de protocoles d'acquisition paiement en Europe. »* rappelle Gérard Tchakgarian, *« Il faudra une décennie pour que le protocole européen EPAS mûrisse et se déploie. ».*

Cette structuration SI de production / SI de distribution constitue sans nul doute une approche efficace pour combiner croissance des volumes et agilité de l'offre de produits et services. Mais elle représente aussi un défi pour l'ensemble de l'industrie européenne des paiements.

Gérard de MOURA
Managing Director
GALITT

GALITT

SAS au capital de 2 667 744 euros
RCS Nanterre B 329 822 514 - TVA FR42 329 822 514
29 rue Vauthier – 92100 Boulogne – France
Tél. : +33 1 46 99 69 00 – Fax : +33 1 46 99 69 23
www.galitt.com – contact@galitt.com