

LIVRE BLANC

Concentration des paiements, quels enjeux pour le commerce ?



REMERCIEMENTS

Le contenu de ce livre blanc n'aurait pas été aussi riche sans le soutien, les initiatives et les précieuses remarques d'un certain nombre de personnes que nous avons côtoyées tout au long du projet et avec lesquelles nous avons pu échanger librement. Nos discussions ont permis d'affiner notre réflexion et de balayer un périmètre étendu du domaine.

Nous remercions tout particulièrement :

- **Alain Lefeuvre**, Directeur Innovation et Monétique, Groupe Rocher
- **Ancien DSI** d'un grand groupe de distribution de produits textiles et de chaussures
- **Arnaud Crouzet**, Directeur Monétique, Auchan
- **Bernard Bascoul**, BU Retail manager, Verifone
- **Catherine Fournier**, Directrice Générale, Natixis Payment Solutions
- **Denis Barritault**, Consultant Senior, ACI Worldwide
- **Dominique Burban**, Directeur centre de services, Groupe Eram
- **Éric Israel**, Directeur Grands Comptes (Retail) Europe, Merchant Retail, ACI Worldwide
- **Gaetano Sirianni**, Manager Produit Acceptation, Worldline
- **Hortense Delavenne**, Chargée d'études et consultante, ADN'co
- **Jean-Claude Poupard**, Directeur Financements et Trésorerie, Europcar
- **Jean-Paul Dalmas**, Directeur Général, Nepting
- **Michel Yvon**, Responsable Monétique, Décathlon International
- **Nicolas Brand**, Responsable Business Development Omnicanal, Ingenico
- **Olivier Ramos**, Directeur Produits, en charge des Partenariats, Monext
- **Philippe Cros**, Directeur Marché des Paiements, Worldline
- **Philippe Vigand**, Directeur Général Adjoint, HPS Worldwide
- **Romain Dreyfus**, Spécialiste Fintech, White'In
- **Sébastien Slim**, Responsable Produit Acceptation, HPS Worldwide

Préambule Banques, prestataires de services de paiement (PSP) ou autres établissements régulés et acteurs du paiement suivent, ou tentent d'anticiper, les nombreuses évolutions du marché des paiements. Comment les commerçants perçoivent-ils les nouvelles contraintes et les nouvelles opportunités qui leur sont offertes du fait de ces évolutions ? Aujourd'hui, où en sont-ils de leur stratégie en matière de traitement des paiements collectés ?

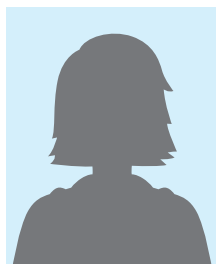
Ce livre blanc, à la fois didactique et réalisé à partir d'expériences terrain, sensibilise le lecteur sur les opportunités qu'offre la concentration (centralisation) des flux de paiement. Un sujet complexe et actuel, mais sur lequel il existe encore peu de publications et d'études.

Cet ouvrage est majoritairement destiné aux commerçants attentifs aux évolutions de marché et souvent sous contraintes financières, commerciales ou encore sécuritaires.

Il a été rédigé de manière collégiale par un groupe d'experts financiers, juridiques et techniques, ces derniers agissant exclusivement, et en toute indépendance, dans le domaine des moyens de paiement.

PRÉSENTATION

Laetitia de Pellegars, **Pellegars Legal**



Laetitia de Pellegars a plus de 15 ans d'expérience en droit financier exercés chez Paribas, La Compagnie Financière Edmond de Rothschild, puis Lombard Odier en qualité de Secrétaire Générale de la société de gestion. Elle a successivement participé depuis 1996 au Comité juridique de la FBF, à l'AMAFI, à l'OCBF et à l'AFEPAME. Avocate au barreau de Paris depuis 2011, Laetitia a accompagné de nombreuses sociétés en vue de

l'obtention d'un agrément auprès de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution et de l'Autorité des marchés financiers et a développé une expertise en banque finance digitale.

4

Pierre Bourras, **ADN'co**



Pierre Bourras compte plus de 20 années d'expérience en monétique. Il a réalisé de nombreuses missions auprès de grands comptes tels que LaSer Cofinoga, MasterCard, Natixis Payment Solutions et dans la grande distribution, en particulier sur les registres suivants : études préalables, études de cadrage, organisation de projets MOA, direction de projets et coordination, gestion d'appels d'offres (RFI/RFP), gestion de

partenariats, lancement de nouvelles offres, chantiers innovants, etc. Il est intervenu sur la refonte de la monétique du groupe BPCE et le transfert de certaines activités au sein de sa JV avec BNP Paribas.

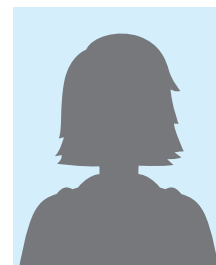
Sébastien Bik, **White'in**



Souvent appelé pour la gestion de projets complexes, Sébastien Bik a notamment participé à la mise en œuvre de la plate-forme commune entre BNPP et Natixis Payment Solutions, mais aussi à la migration de nombreux SI bancaires. Ses diverses expériences lui confèrent une compétence transverse dans le domaine bancaire. Son expertise dans les moyens de paiement, les innovations technologiques en tant

qu'entrepreneur et les grands projets de systèmes d'information, l'a conduit à être un des fondateurs de White'in, société spécialisée dans les projets d'innovation et de transformation digitale.

Mélina Le Sauze, **Redbridge Debt & Treasury Advisory**



Mélina Le Sauze est une spécialiste des problématiques de trésorerie au service des entreprises, des institutions, des établissements publics et des coopératives. Diplômée d'un Mastère 2 de trésorerie, elle accompagne depuis dix ans les clients de Redbridge sur leurs projets d'optimisation de la fonction cash management : centralisation de trésorerie, relations bancaires, négociation des conditions de flux et monétique.

5

INTRODUCTION

Le marché des paiements a connu ces dernières années des évolutions réglementaires, sécuritaires et comportementales très significatives. L'ensemble de ces évolutions a un impact sur les modèles techniques et économiques du traitement des flux de paiement pour les acteurs du commerce, et incite ces derniers à organiser la concentration de leurs flux de paiement.

La concentration (centralisation) des paiements est l'action de centraliser en un même point l'ensemble des encaissements par cartes, voire d'autres moyens de paiement, d'un commerçant. Cette pratique permet d'optimiser le pilotage de l'activité technologique¹ et financière² de l'ensemble des points de vente d'un commerçant, tout en stimulant l'innovation.

1 - Simplification du pilotage du parc de terminaux

2 - Optimisation de la gestion de la trésorerie

3 - Mise aux normes de sécurité (PCI)

4 - Depuis les évolutions réglementaires européennes : MIF, DSP, DSP2

Historiquement considéré plutôt comme un moyen connexe du parcours d'achat, voire une contrainte par les acteurs du commerce, le paiement monétique est souvent relégué au second plan. Les mises en conformité sécuritaires³ nécessitent de lourds investissements pour protéger l'entreprise de toute intrusion et vol de données. En parallèle de ces contraintes et encouragées par les effets de la désintermédiation bancaire⁴, les directions financières s'approprient le sujet devenu un enjeu d'importantes économies.

Par conséquent, la concentration des flux de paiement s'inscrit dans une réflexion globale de l'activité sur les moyens de paiement d'un commerçant. Cette réflexion est conduite par différents objectifs impactant l'entreprise en général :

- des objectifs sécuritaires, avec la nécessité de protéger les données sensibles liées au paiement pour limiter le risque

d'image et les risques financiers inhérents aux vols de données de paiement (ex. : SONY) ;

- des objectifs financiers, avec d'une part l'optimisation des frais bancaires⁵ liés au paiement, en remettant les transactions financières aux mieux-disants (schemes⁶ et/ou banques), et d'autre part, la massification des opérations de paiement qui renforce sensiblement le pouvoir de négociation face aux différents prestataires techniques (PSP, banques, fabricants de matériels, etc.) ;
- des objectifs marketing, pour suivre des comportements d'achat de plus en plus diversifiés (Omnicanal⁷, Big Data⁸, mobilité, etc.) et ainsi disposer d'une réponse adaptée pour capter et fidéliser les consommateurs.

5 - Acquisition cross-border, déliassage, optimisation du switching, plate-forme multi-acquéreurs, etc.

6 - VISA, MasterCard ou encore des schémas domestiques comme Groupement des Cartes Bancaires en France

7 - Identification des clients grâce à un token

8 - Maîtrise des informations agrégées à des fins commerciales et gestion de la fidélité groupe

Mais que recouvre concrètement le principe de concentration (ou centralisation ou encore massification) des flux de paiement ? Comment rendre concret l'enjeu stratégique que cette concentration représente pour le commerçant ? Quels sont les objectifs prioritaires à atteindre (sécuritaire, marketing, financier, capacité d'innovation, etc.) ? Quel écosystème construire ? Quel scénario privilégier pour sa mise en place ? Par quoi commencer ? Quels avantages en tirer ? Quels sont les facteurs clés de succès ?

Autant de questions essentielles pour les acteurs du commerce.

C'est en répondant à ces questions que ces derniers intégreront efficacement la concentration des flux de paiement dans une stratégie globale et en feront un outil majeur d'ouverture vers le commerce de demain, contribuant à leur transformation numérique.

L'objectif de cet ouvrage est d'aider le lecteur à mieux appréhender ce sujet complexe et la variété de ses enjeux.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
1. DÉCRYPTAGE DE LA CONCENTRATION DES FLUX DE PAIEMENT	10
1 LES GRANDS PRINCIPES DE LA MONÉTIQUE : FONCTIONNEMENT ET ACTEURS.....	10
1.1 <i>Notions de base.....</i>	10
1.2 <i>Principaux acteurs impliqués dans un acte de paiement.....</i>	11
1.3 <i>Les acteurs qui veillent au bon fonctionnement et au respect des règles relatives aux opérations de paiement.....</i>	13
2 CENTRALISATION DE L'ACCEPTATION VERSUS DÉCENTRALISATION DE L'ACQUISITION.....	15
2.1 <i>La centralisation de l'acceptation</i>	15
2.2 <i>La décentralisation de l'acquisition.....</i>	19
2.3 <i>Les besoins des commerçants à l'international (Europe) sur l'acceptation et l'acquisition évoluent.....</i>	20
2. LES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES, SÉCURITAIRES ET COMPORTEMENTALES POUSSENT LES COMMERÇANTS À CENTRALISER LEURS FLUX DE PAIEMENT	22
1 ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES.....	22
1.1 <i>L'introduction de la directive sur les services de paiement (DSP) a ouvert une brèche dans le monopole des banques</i>	23
1.2 <i>Pourquoi une évolution de la directive sur les services de paiement (DSP2) et que peut en attendre le marché ?.....</i>	26
1.3. <i>MIF : de nouvelles règles sur les commissions d'interchange.....</i>	29
2 ÉVOLUTIONS SÉCURITAIRES	32
3 ÉVOLUTIONS COMPORTEMENTALES.....	34
3. LES ENJEUX DE LA CONCENTRATION DES FLUX DE PAIEMENT POUR LES COMMERÇANTS	37
1 ENJEUX TECHNIQUES : OBSOLESCENCE DU MATÉRIEL ET DES LOGICIELS... 40	40
1.1 <i>Acceptation : renforcer la sécurité dans les POI pour réduire la fraude</i>	40
1.2 <i>Pré-acquisition : se mettre en conformité avec les réglementations PCI</i>	42
1.3 <i>Acquisition : détecter et réduire la fraude en temps réel.....</i>	42
2 ENJEUX MARKETING : ÉVOLUTION DU MARCHÉ, DES USAGES DE CONSOMMATION ET DES PARCOURS D'ACHAT.....	44
2.1 <i>Acceptation : multiplier les canaux de paiement</i>	44
2.2 <i>Pré-acquisition : pré-centraliser le reporting et l'intelligence des données transactionnelles, quel que soit le canal utilisé</i>	50
2.3 <i>Acquisition : se connecter à des schémas locaux et internationaux pour accepter des paiements transfrontières</i>	50
3 ENJEUX FINANCIERS : BAISSER LES DIFFÉRENTS POSTES DE COÛTS LIÉS À L'ENCAISSEMENT.....	52
3.1 <i>Acceptation : réduire les coûts de gestion du parc de POI.....</i>	52
3.2 <i>Pré-acquisition : optimiser les coûts de processing en routant les transactions au(x) meilleur(s) acquéreur(s).....</i>	53
3.3 <i>Acquisition : réduire les coûts de processing et les commissions des schémas</i>	57
4 PILOTER L'ACTIVITÉ GLOBALE DES PAIEMENTS.....	59
4. METTRE EN PLACE UNE CONCENTRATION DES FLUX : LES ÉTAPES CLÉS	61
1 DIFFÉRENTES ÉTAPES ET POINTS D'ATTENTION JALONNENT LA MISE EN PLACE D'UNE SOLUTION CENTRALISÉE.....	61
1.1 <i>Concentration des paiements : phase d'évangélisation pour les commerçants ..</i>	61
1.2 <i>Analyse du périmètre et du besoin du commerçant</i>	64
1.3. <i>Rédaction d'un dossier de consultation de marché ou RFP (Request For Proposal).....</i>	65
2 POSITIONNEMENT DES ACTEURS SUR LA CHAÎNE DE VALEUR.....	66
2.1 <i>Les banques.....</i>	67
2.2 <i>Les grands PSP</i>	69
2.3 <i>Les pure players.....</i>	71
3 LE MARCHÉ DU PAIEMENT EN EUROPE RESTE NÉANMOINS FRAGMENTÉ....	72
CONCLUSION.....	76

1

DÉCRYPTAGE DE LA CONCENTRATION DES FLUX DE PAIEMENT

1 LES GRANDS PRINCIPES DE LA MONÉTIQUE : FONCTIONNEMENT ET ACTEURS

1.1 Notions de base

Dans un système universel de paiement par cartes, différents acteurs sont impliqués :

L'émetteur, qui délivre la carte et tient le plus souvent le compte du consommateur ;

Le porteur, autrement dit le consommateur qui utilise la carte pour payer ;

L'accepteur de la carte, c'est-à-dire le commerçant ou le marchand qui reçoit ce paiement à l'aide d'un POI (*Point of Interaction*, nouvelle terminologie pour désigner le terminal de paiement quel qu'il soit) ;

L'acquéreur, qui tient le compte du commerçant et facture une commission en échange notamment de la garantie de paiement donnée au travers de l'émetteur et du déboucement financier effectif de l'opération ;

Les réseaux, communément appelés « schemes », à la fois marques commerciales et réseaux techniques, sont en charge de la promotion de leurs produits et du traitement informatique de leur utilisation. Ils gèrent également le débit de l'émetteur et le crédit de l'acquéreur (compensation) ;

Les infrastructures, telles que les chambres de compensation (STET, CORE, Target 2, etc.). Ces dernières interviennent dans le règlement des opérations de paiement et permettent de les dénouer sur les comptes des porteurs et des accepteurs ;

Les régulateurs, nationaux ou internationaux, qui légifèrent et contrôlent l'exercice des prestataires de services de paiement

(émetteurs, acquéreurs, historiquement les banques et autres nouveaux acteurs du paiement).

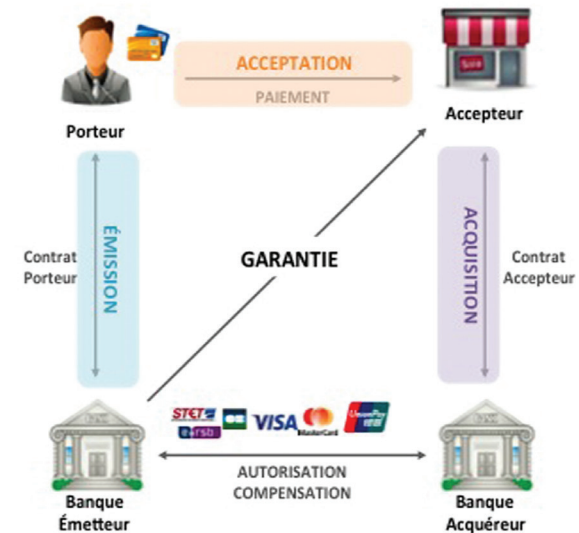


Illustration de la chaîne de paiement par carte universelle, dite « à quatre coins » // Source : ADN'co

1.2 Principaux acteurs impliqués dans un acte de paiement

1.2.1 L'ÉMETTEUR

L'établissement émetteur est la banque du porteur de la carte. Il remplit les fonctions suivantes :

- proposer le service de paiement par carte à sa clientèle et en définir les conditions d'utilisation dans le contrat porteur ;
- produire ou sous-traiter la production de la carte (émission de la carte) ;
- autoriser les transactions selon des conditions et une politique de risque préalablement définies ;
- gérer la comptabilité des opérations sur le porteur (débit des transactions, frais divers) ;

- gérer les litiges et le risque client (mise en opposition, réclamation).

1.2.2 LE PORTEUR

Le porteur de la carte peut être une personne physique ou une personne morale. Il dispose d'un compte de paiement dans l'établissement émetteur après avoir signé un contrat avec cet établissement. Il s'engage à respecter les règles d'utilisation définies aux conditions générales de son contrat porteur.

1.2.3 L'ACCEPTATION, FONCTION DE L'ACCEPTEUR

L'acceptation couvre la gestion des ordres de paiement ainsi que l'identification du consommateur (payeur), l'authentification de l'ordre de paiement et son autorisation. La réglementation européenne tente de préserver une certaine neutralité technologique et n'entre pas dans le détail des supports utilisés.

Pour des raisons de sécurité, tout support utilisé dans le cadre d'un réseau cartes fait l'objet de nombreuses normes et certifications préalables par un organisme de certification ou par référence à des normes internationales. Il existe donc autour des accepteurs de nombreux prestataires fournisseurs de *hardware* et de *software*, ainsi que de prestations de gestion de la fraude, *reporting*, *impayés*, *fidélité*, etc.

1.2.4 L'ACQUISITION, FONCTION DE L'ACQUÉREUR

L'acquisition⁹ est la fonction de collecte des opérations de retrait ou de paiement auprès de l'accepteur en vue de leur dénouement financier. Cette fonction de collecte de fonds est assurée par un prestataire de services de paiement agréé à cet effet. D'un point de vue opérationnel, les services traditionnellement inclus dans l'acquisition sont les suivants : traitement des transactions, autorisation et garantie de paiement, transactions

.....
9 - L'acquisition d'ordres de paiement figure dans le Code monétaire et financier à l'article L.314-1 5° dans la liste des sept services de paiement couverts par le monopole des Prestataires de Services de Paiement et au 5° de l'Annexe de la directive sur les services de paiement 2007/65/CE.

et remboursement dans différentes devises, *reportings* et échanges de données, gestion des impayés.

À noter qu'au-delà de ces services réglementés fournis par les prestataires de services de paiement, d'autres acteurs non réglementés interviennent dans la chaîne du paiement tant côté émission que côté acquisition.

1.3 Les acteurs qui veillent au bon fonctionnement et au respect des règles relatives aux opérations de paiement

1.3.1 LES RÉSEAUX CARTES OU « SCHEMES »

Dans le cadre des paiements de détail (*retail*), la carte reste le moyen de paiement prédominant en Europe, sauf dans certains États du nord de l'Europe. Elle repose sur différents réseaux nationaux, européens et internationaux.

Les cartes sont toujours émises dans le cadre des règles définies par le réseau (*scheme*). Ces réseaux peuvent être interopérables suivant les accords passés entre eux. De façon générale, tous les affiliés (émetteurs ou acquéreurs d'une part et porteurs et accepteurs d'autre part) doivent se conformer aux dispositions contractuelles de chaque réseau utilisé. Ainsi, dans un schéma quatre coins, l'acceptation d'une carte en paiement par un commerçant suppose l'existence d'un contrat entre l'accepteur et un établissement bancaire et financier (dit « acquéreur »), qui assurera l'acquisition des transactions en vue de leur dénouement financier (compensation).

Les typologies d'instruments de paiement que l'on rencontre le plus fréquemment sont les suivantes :

- carte de débit ;
- carte de crédit ;
- carte prépayée ;
- cartes professionnelles (*Business*) et cartes Entreprises (*Corporate*) ;

- autres moyens de paiement souvent nommés « wallets » (Paypal, Paylib, Apple Pay, etc.).

Chaque « scheme » exploite une marque. Quelques exemples :



1.3.2 LES INFRASTRUCTURES NATIONALES OU INTERNATIONALES

La chaîne de valeur du paiement s'inscrit dans le cadre des infrastructures nationales ou internationales de paiement. Leur rôle est d'assurer le règlement des opérations. Elles peuvent être plus ou moins indépendantes des banques et des réseaux suivant l'organisation de chaque infrastructure nationale. La réglementation européenne vise tout particulièrement les chambres de compensation à risque systémique, qui compensent un important volume de transactions. Elles sont soumises à des contraintes spécifiques en matière notamment d'adhésion et de garantie.

1.3.3 LES RÉGULATEURS

-
 - 10 - ERBP : Euro Retail Payment Board
 - 11 - EPC : European Payment Council
 - 12 - ACPR : Autorité de contrôle prudentiel et de résolution
 - 13 - AMF : Autorité des marchés financiers
- Les nouvelles réglementations émises par les régulateurs, qu'elles soient d'origine européenne (Commission européenne, Banque centrale européenne, ERBP¹⁰, EPC¹¹) ou nationale (ACPR¹² et AMF¹³ en France), ont pour caractéristique commune de rechercher à intensifier la concurrence pour réduire le coût des paiements et des échanges financiers, ainsi que de faciliter leur développement tout en garantissant un niveau de sécurité élevé.

De manière comparable aux domaines bancaires et financiers, le déclenchement d'un risque systémique peut survenir dans les paiements avec pour origine soit la défaillance d'un acteur important (banque, établissement de paiement, plate-forme

d'autorisation ou de compensation), soit un choc externe (exemple de la crise en Grèce) qui conduit à une désorganisation brutale du système.

En France, l'Autorité des marchés financiers (AMF) et la Banque de France (via l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution ou ACPR) disposent d'un pouvoir de contrôle, de police administrative et de sanction. Installée en mars 2010, l'ACPR est en charge de trois missions principales :

- contribuer à la stabilité du secteur financier ;
- protéger la clientèle ;
- renforcer l'influence de la France sur la scène internationale et européenne.

2 CENTRALISATION DE L'ACCEPTATION VERSUS DÉCENTRALISATION DE L'ACQUISITION

La distinction entre les deux notions est essentielle pour le commerçant, en ce qu'elle traduit une différence fondamentale de statut réglementaire entre les deux activités.

Autant l'activité d'acceptation *stricto sensu* n'est pas réglementée, autant celle de l'acquisition l'est et requiert l'obtention préalable d'un agrément de prestataire de services de paiement (établissement de crédit, de monnaie électronique, de paiement ou fonction d'agent de services de paiement déléguée par un établissement régulé).

2.1 La centralisation de l'acceptation

La centralisation de l'acceptation consiste à réaliser de manière groupée la collecte et l'échange de données de paiement d'un ou plusieurs commerçants qui peuvent appartenir à un même groupe ou être en relation commerciale.

2.1.1 MONÉTIQUE AUTONOME : CHAQUE POI¹⁴ TÉLÉCOLLECTE DE FAÇON AUTONOME

14 - POI (Point of Interaction) : terme de plus en plus employé, qui élargit la notion de terminal de paiement à tout matériel, physique ou logiciel, pratiquant l'acceptation d'une transaction.

Dans une monétique autonome, les POI ne sont pas dépendants d'un système hôte (en général un système d'encaissement).

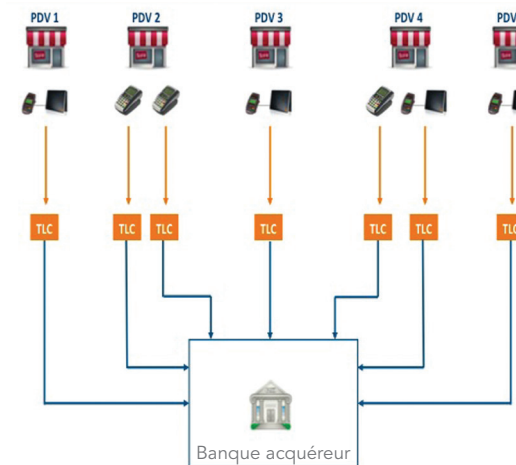
La monétique autonome impose une gestion individuelle du POI et génère par conséquent des coûts additionnels et récurrents. Elle limite le pilotage global d'une activité et la mise à niveau technique et réglementaire d'un POI. La monétique autonome est donc adaptée à de petits commerçants, et non pas aux commerçants ayant plusieurs points de vente.

2.1.2 MONÉTIQUE CENTRALISÉE : LES POI SONT CONNECTÉS EN TEMPS RÉEL À UN SERVEUR

L'architecture monétique évolue vers une gestion centralisée de tous les flux transactionnels de paiement et de leur routage. L'architecture d'une monétique dite centralisée permet une mise en œuvre plus rapide, mais surtout une évolutivité accrue et une maintenance simplifiée. Elle permet de diffuser rapidement une nouvelle version logicielle sur un parc hétérogène. La monétique bascule dans un monde SAAS¹⁵.

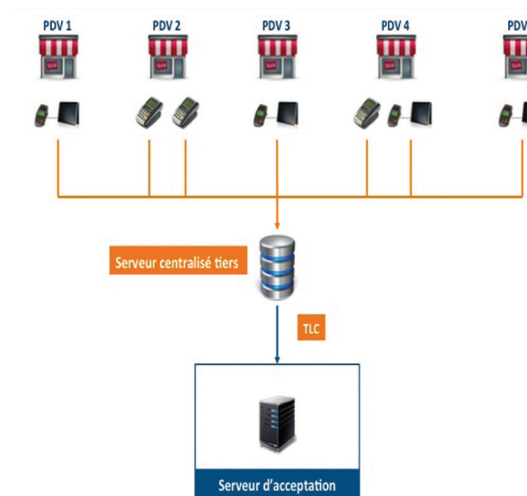
15 - SAAS (Software As A Service) : modèle d'exploitation de logiciels sur des serveurs distants.

La mise en place d'une solution monétique centralisée a été conçue afin de permettre aux commerces organisés de rassembler tous les flux monétiques de leurs magasins, boutiques, sites ou autres en un seul serveur monétique. La centralisation de ces transactions cartes leur permet de suivre et de traiter l'activité de façon instantanée. Des solutions de monétique centralisée sont déjà adoptées par tous les grands remettants : grande distribution, enseignes nationales, chaînes de restauration/hôtellerie, etc.

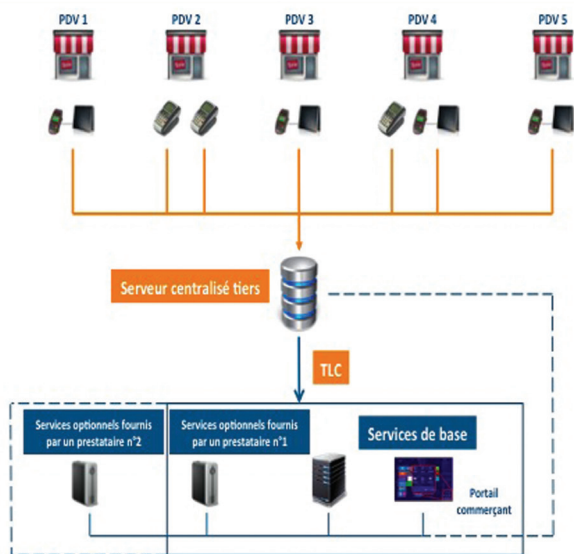


Exemple d'un commerçant disposant de plusieurs points de vente (PDV). Une télécollecte (TLC) est effectuée sur chaque POI. // Source : ADN'co

2.1.3 ILLUSTRATIONS DE COMMERÇANTS AYANT DÉJÀ FAIT LE CHOIX DE LA MONÉTIQUE CENTRALISÉE



Exemple d'un commerçant disposant de plusieurs points de vente (PDV). Tous les POI sont reliés à un serveur centralisé. L'ensemble des services monétiques sont fournis soit exclusivement par un prestataire, soit répartis entre plusieurs prestataires. // Source : ADN'co



↳ Dans cet exemple, le passage à une architecture monétique centralisée via un serveur frontal de pilotage permet de redonner la main au commerçant, à l'usage en décorrélant les problématiques techniques et business. // Source : ADN'co

2.2 La décentralisation de l'acquisition

La réglementation européenne vise à créer un marché unique du paiement et à faciliter l'extension, au niveau européen, de l'utilisation de la carte. Un émetteur ou un acquéreur agréé par l'autorité d'un État membre doit pouvoir exercer son activité dans toute l'Europe par une simple notification de demande de passeport européen.

À cet effet, les réseaux cartes ne peuvent pas, au sein de l'Union européenne, mettre en place de restrictions territoriales pouvant limiter l'exercice de services d'émission ou d'acquisition transfrontières. En outre, les États membres de l'Union européenne n'ont pas le droit de restreindre l'exercice d'une activité d'émission

ou d'acquisition transfrontière à l'intérieur de la zone SEPA¹⁶.

16 - SEPA : Single European Payment Area

L'acquéreur pourra, par conséquent, être habilité à réaliser un service d'acquisition dans un autre État que celui dans lequel il est immatriculé. Pour cela, il devra obtenir une autorisation de passeport en libre prestation de services.

Différentes hypothèses d'acquisition transfrontière peuvent se présenter (pour des pays membres de l'EEE) :

- la carte et le marchand sont localisés dans le même pays, l'acquéreur est localisé dans un autre pays ;
- la carte et l'acquéreur sont localisés dans le même pays, le marchand est localisé dans un autre pays ;
- le marchand et l'acquéreur sont localisés dans le même pays, la carte est localisée dans un autre pays ;
- les trois (carte, acquéreur, marchand) sont localisés dans trois pays différents.

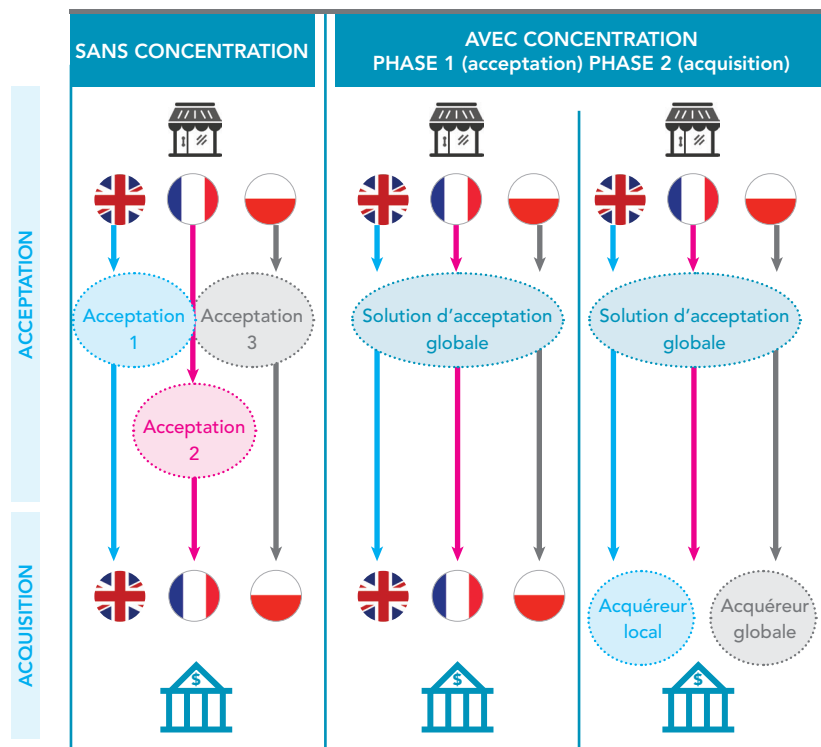
Quel que soit le cas de figure, l'acquéreur est autorisé à « passeporter » son activité et peut fournir au marchand ce service dans tous les États membres de l'Espace économique européen.

Ce passeport consiste uniquement à mettre en conformité l'activité de l'acquéreur avec la réglementation européenne et domestique. En revanche, il n'a pas d'influence sur les éventuelles spécificités locales qui pourraient constituer un frein au développement de solutions de centralisation d'acquisition paneuropéennes (spécificités juridiques, *scheme* trois coins avec exclusivité territoriale, systèmes de paiement débit locaux, fiscalité).

Une analyse locale reste nécessaire. Il est parfois impossible de réaliser une centralisation des ordres de paiement par carte sur un acquéreur unique. Le marchand devra alors contracter avec plusieurs acquéreurs : un acquéreur international ou européen et des acquéreurs locaux. Néanmoins, un standard européen EPAS (*Electronic Protocols Application Software*), piloté par le consortium Nexo, vise à faciliter le déploiement de solutions quel que soit le standard local.

2.3 Les besoins des commerçants à l'international (Europe) sur l'acceptation et l'acquisition évoluent

Comme décrit précédemment, l'évolution de l'écosystème vers une monétique centralisée sur l'acceptation et décentralisée sur l'acquisition est bénéfique pour l'ensemble du commerce. Par cette démarche, les commerçants tendent à concentrer leurs flux de paiement afin d'homogénéiser et d'optimiser leur système de paiement, avec un pilotage centralisé des flux de paiement. Ils recherchent des solutions simples à mettre en œuvre et capables de leur offrir flexibilité et réactivité *business*.



Voici les principales étapes pour construire une solution de concentration paneuropéenne (ce schéma est également adaptable à un groupe d'enseignes)

Dans un premier temps, les commerçants tendent à s'orienter vers une stratégie d'acceptation consolidée des pays et des canaux pour :

- réaliser des gains opérationnels :
 - sur la plate-forme et sur le matériel,
 - sur la sécurité et les certifications ;
- adresser les nouveaux marchés plus facilement ;
- déployer leurs innovations plus rapidement.

Dans un deuxième temps, les commerçants tendent à s'orienter vers des acquéreurs internationaux pour :

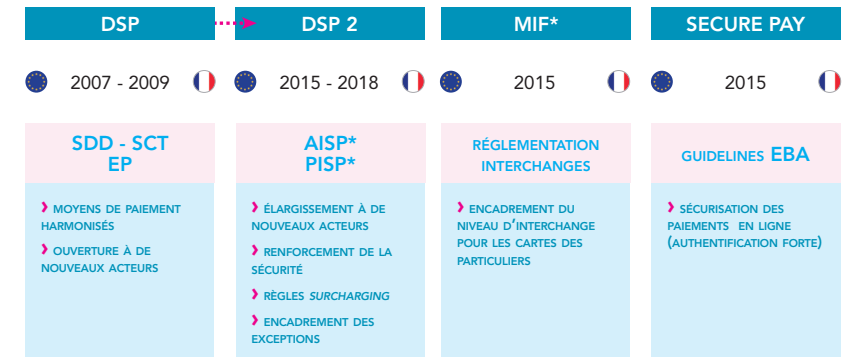
- massifier les volumes de transaction et optimiser les commissions ;
- améliorer le pilotage et la gestion financière ;
- adresser les nouveaux marchés plus facilement.

Par ailleurs, la capacité de router des transactions au mieux-disant offre la possibilité aux commerçants de négocier des accords de routage des transactions (*on-us*) avec des acquéreurs locaux (déliassage).

2

LES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES, SÉCURITAIRES ET COMPORTEMENTALES POUSSENT LES COMMERÇANTS À CENTRALISER LEURS FLUX DE PAIEMENT

De ce fait, les banques sont concurrencées par de nouveaux entrants : EP (établissement de paiement), EME (établissement de monnaie électronique), PSP (prestataires de services de paiement), etc. En réaction, les banques et les PSP « historiques » développent de nouveaux services pour rester compétitifs.



*AISP : Account Information Service Provider
 *PISP : Payment Initiation Service Provider
 * MIF : Multilateral Interchange Fees

Les évolutions réglementaires marquantes des services de paiement 2007-2018 (DSP2) // Source : ADN'co

1 ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES

Comme décrit précédemment, les différentes évolutions réglementaires bancaires en Europe (SEPA, DSP1, DSP2, MIF) visent notamment à remettre en question des monopoles bancaires dans le domaine des paiements.

La DSP1 et la DSP2 ouvrent un champ d'activité réservé jusqu'alors aux seuls établissements bancaires. Ces deux directives favorisent les initiatives des sociétés commerciales qui souhaitent « remonter » dans la chaîne de valeur du paiement et prendre le contrôle de leurs opérations. Les nouvelles règles émises par l'UE poussent l'écosystème monétaire à s'ouvrir et à s'assouplir, avec une réduction des barrières à l'entrée sur le marché de l'acceptation/acquisition.

1.1 L'introduction de la directive sur les services de paiement (DSP) a ouvert une brèche dans le monopole des banques

La directive sur les services de paiement (DSP) a cassé le monopole bancaire dans le domaine des paiements. En introduisant la notion d'établissement de paiement, la première directive (DSP1) a ouvert le marché à des nouveaux opérateurs dont les exigences en fonds propres sont plus réduites que celles des banques (réforme Bâle III¹⁷) en raison du caractère plus limité de leurs activités.

17 - La réforme dite de « Bâle III », qui constitue la réponse à la crise financière de 2008 afin de se protéger des éventuelles crises systémiques, vise principalement à renforcer le niveau et la qualité des fonds propres des banques.

Ces nouveaux acteurs ont abordé le marché avec un regard neuf en utilisant des technologies souvent plus récentes et moins coûteuses. À la différence des banques, ces opérateurs n'ont pas eu

à assumer tout un historique technique et humain souvent lourd et complexe à gérer. Cette nouvelle forme d'établissement a permis aux start-up comme aux opérateurs de télécommunications ou aux acteurs du Web d'entrer sur ce marché. Il est possible qu'à terme, certains acteurs assurent le traitement des paiements, tandis que d'autres se spécialisent dans les services liés à la valorisation des données contenues dans les transactions. Les banques pourront aussi exercer ces mêmes activités mais, à la différence des autres acteurs, elles continueront à gérer des dépôts qu'elles sont seules à pouvoir garantir.

Depuis la DSP1, le terme « **prestataires de services de paiement** » (PSP) désigne **tout établissement financier gérant les fonds** des opérations de paiement, et donc habilité à offrir des services et instruments de paiement et à gérer les flux financiers qui en découlent.

De plus, l'encaissement pour compte de tiers est réglementé et **les marketplaces sont (désormais) encadrées**. Dès lors qu'un marchand reçoit, sur un compte ouvert à son nom, les fonds d'un tiers, il est nécessaire qu'il s'interroge sur le cadre réglementaire dans lequel il agit. Le marchand qui centralise les ordres et/ou l'acquisition des opérations de paiement pour le compte de tiers doit agir conformément au droit du pays dans lequel il est immatriculé et dans lequel il réalise les services réglementés.

Différents acteurs sont concernés par la problématique d'encaissement pour compte de tiers, par exemple :

- les offreurs de services de paiement ;
- les plates-formes d'intermédiation ;
- les plates-formes de *crowdfunding* ;
- les sociétés pratiquant la vente à domicile avec des forces de vente nomades et indépendantes ;
- les syndicats de copropriété ;
- les franchisés ;
- les structures nationales décentralisées (comme les Chambres de Commerce et d'Industrie ou les Offices de tourisme) ;
- les *marketplaces* qui encaissent le montant des commandes

payé par l'acheteur et le reversent ensuite au vendeur par virement après déduction d'une commission.

Suivant les modalités opérationnelles de la centralisation des flux de paiement et la réglementation du lieu d'implantation de la tête centralisatrice, celle-ci pourra se trouver dans l'**obligation d'obtenir un agrément en qualité d'établissement de paiement, de monnaie électronique ou de crédit, ou devra conclure un contrat d'agent avec un de ces prestataires**. Cette désignation devra faire l'objet d'une autorisation auprès de l'autorité supervisant l'activité du prestataire (ACPR¹⁸ en France). Il est rappelé que toute infraction est pénalement sanctionnée dans les États membres de l'Union européenne.

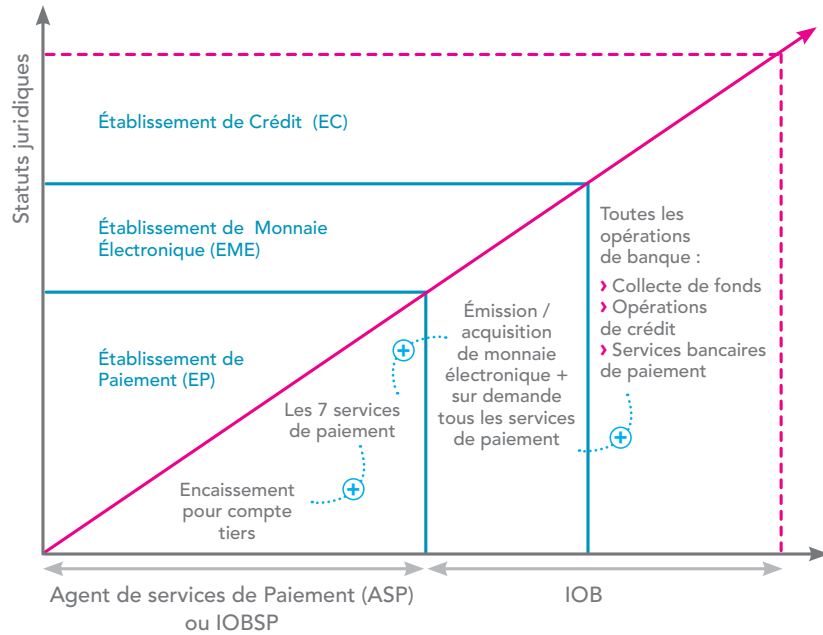
.....
18 - ACPR : Autorité de
contrôle prudentiel et
de résolution.

La mise en conformité des acteurs du commerce relève donc d'un ensemble de choix réglementaires et stratégiques.

Trois statuts juridiques sont possibles : agent de services de paiement (ASP), établissement de paiement (EP) ou établissement de monnaie électronique (EME). Ces différents statuts correspondent à des périmètres d'activité plus ou moins élargis.

Dans le cas où un marchand encaisse pour le compte d'un tiers, une analyse approfondie est nécessaire pour déterminer si le marchand :

- peut se prévaloir d'une des exceptions au monopole pour collecter des fonds pour le compte de tiers ;
- peut présenter une demande d'exemption ;
- peut mettre en place un contrat d'agent de paiement ou de distributeur de monnaie électronique avec un prestataire de services de paiement (banque, établissement de paiement ou de monnaie électronique) ;
- doit obtenir un agrément d'établissement de paiement, de monnaie électronique ou de crédit. La société de financement ne permet pas d'exercer les services de paiement précisés, mais peut en revanche demander un deuxième statut d'établissement de paiement ou de monnaie électronique.



Services additionnels : de l'activité de collecte à l'activité de financement

↪ adéquation des statuts juridiques nécessaires en fonction des différents services

1.2 Pourquoi une évolution de la directive sur les services de paiement (DSP2) et que peut en attendre le marché ?

L'évolution digitale du paiement est dorénavant encadrée au niveau communautaire par la directive sur les services de paiement 2 (DSP2), qui devrait être transposée dans les États membres au plus tard le 13 janvier 2018.

1.2.1 LES PRINCIPALES RAISONS D'UNE DEUXIÈME DIRECTIVE

L'objectif profond de cet acte juridique est d'harmoniser les règles pour faciliter la libre concurrence et le bon fonctionnement du marché intérieur européen des paiements, dans l'intérêt des consommateurs et des commerçants. Il impacte aussi bien les acteurs du paiement que les porteurs de carte.



Les évolutions amenées par cette nouvelle version portent essentiellement sur trois volets :

- l'introduction de nouveaux acteurs dans la chaîne de valeur du paiement ;
- le renforcement de la protection du consommateur ;
- l'harmonisation des règles en matière de sécurité et l'intervention accrue de l'European Banking Association (EBA).

Introduction de nouveaux acteurs dans la chaîne de valeur du paiement : les TPP¹⁹

La DSP2 introduit dans le champ réglementaire l'effet disruptif de l'économie numérique qu'elle a constaté sur les différents marchés européens.

¹⁹ - TPP : Third Party Payment providers

- Les initiateurs d'ordres ou PISP (*Payment Initiation Services Providers*) initient des ordres de paiement à partir de comptes qu'ils ne gèrent pas. Ils sont basés dans toute l'Europe. Ils ont une position parfois bien établie dans certains pays comme

l'Allemagne, les Pays-Bas ou la Scandinavie : SOFORT et TRUSTLY, par exemple.

- Les agrégateurs de données ou AISP (*Account Information Services Providers*) ont un accès aux comptes courants. Les principaux acteurs du marché en Europe s'appellent Bankin (FR), Tink (SE), Linx (FR), Eurobits (ES), Fintonic (ES), F data (UK), OCU (ES), Figo (GER) et Spiir (DK).

Renforcement de la protection du consommateur

Différentes dispositions de la DSP1 ont donc été revues dans le cadre de la DSP2 afin de renforcer les droits du consommateur tels que l'abaissement des seuils en deçà desquels le consommateur est responsable, ou encore le renforcement du droit à remboursement, dans les 8 semaines, des ordres sans indication de montant.

1.2.2 QUE PEUT ATTENDRE LE MARCHÉ DE LA DSP2 ?

La DSP2 entérine la création de nouveaux acteurs du paiement (services d'accès aux comptes et initiateurs de paiement) et leur impose des obligations afin de protéger le consommateur contre les fraudes et assurer la sécurité de ces services de paiement.

Les banques devront s'adapter à cette nouvelle donne, puisqu'elles devront respecter un certain nombre de contraintes en faveur de ces nouveaux acteurs. Les banques seront notamment dans l'obligation de leur transmettre les informations des comptes clients.

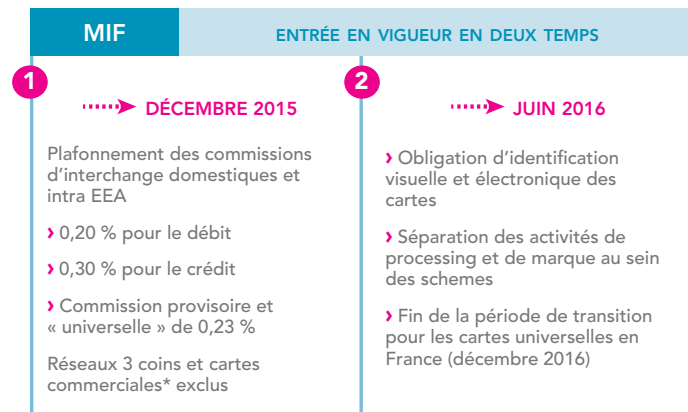
Les mutations envisagées du secteur des services de paiement imposent aux banques de faire preuve de réactivité, afin de s'adapter dans les meilleures conditions aux changements engendrés par l'entrée en vigueur de la DSP2. *A minima*, pour être prêtes à « servir » les PSP tiers dans le délai imposé par le législateur européen, mais aussi pour développer des services innovants qui concurrenceront les services proposés par ces nouveaux acteurs.

1.3. MIF : de nouvelles règles sur les commissions d'interchange

Les réseaux cartes et les acteurs impliqués – acquéreurs mais surtout émetteurs – sont directement concernés par les dernières évolutions législatives européennes, et plus particulièrement par le règlement MIF (*Multilateral Interchange Fees*) relatif aux commissions d'interchange sur les opérations de paiement par carte.

Depuis le 9 décembre 2015, un plafond unique et maximal des commissions d'interchange est en effet imposé pour les opérations nationales et transfrontières. Les dispositions de plafonnement concernent les cartes de débit et de crédit des particuliers. Elles s'appliquent aux cartes émises dans le cadre de réseaux quatre coins et de certains réseaux trois coins.

Elles ont pour effet concret de faire baisser les commissions facturées aux commerçants par leur acquéreur.



* sauf les cartes débitées sur les comptes des collaborateurs

Un impact direct à la baisse sur le revenu des émetteurs (20 à 25%)

Des impacts techniques et opérationnels qui ont aussi des conséquences sur le modèle économique

1.3.1 FIN DE LA RÈGLE « HONOR ALL CARDS »

En conséquence logique du plafonnement des interchanges imposé par type de carte (débit ou crédit), le commerçant n'est plus tenu, depuis le 9 juin 2016, d'accepter indistinctement toutes les cartes portant la marque d'un *scheme*. Il peut désormais choisir de n'accepter que les paiements effectués avec certaines catégories de cartes du *scheme* – par exemple uniquement les cartes de débit. Le commerçant doit en informer clairement sa clientèle à l'entrée du point de vente ou sur le site Internet pour ce qui concerne l'e-commerce.

1.3.2 CHOIX DE LA MARQUE AU POINT DE VENTE

L'application de ces modifications réglementaires a un impact important sur le parcours client. Le choix de la marque ou de l'application de paiement doit se faire par le consommateur au point de vente, à chaque opération. Les commerçants peuvent, cependant, exercer un « choix prioritaire » pour une marque ou une application de paiement (sans contact, par exemple). Ce choix reste uniquement une priorité et le matériel d'acceptation doit être en mesure de laisser la possibilité au porteur de faire un autre choix.

1.3.3 TARIFICATION DIFFÉRENCIÉE

Les acquéreurs doivent présenter aux accepteurs les tarifs pour les différentes catégories de cartes et de marques auxquelles s'appliquent des interchanges différents et fournir un *reporting* mensuel détaillant ces opérations.

1.3.4 SÉPARATION DES SCHEMES ET DES INFRASTRUCTURES DE TRAITEMENT (DÉLIASSAGE RÉGLEMENTAIRE)

Le régulateur impose désormais que soit faite la distinction entre le *scheme* et le réseau d'acheminement et de traitement emprunté par les transactions monétiques.

En effet, les règles appliquées jusqu'alors par les *schemes* ainsi que les pratiques mises en œuvre par les PSP ont été jugées trop évasives, laissant commerçants et consommateurs ignorants des écarts pouvant exister entre les commissions. Par exemple, les différentes commissions n'étant pas distinguées, les commerçants étaient dans l'incapacité de choisir une marque sur des cartes cobadgées (celle au coût le plus bas) ou d'orienter le consommateur vers l'utilisation de cette marque.

Même lorsque les commerçants avaient connaissance des écarts de coûts, les règles régissant le *scheme* les empêchaient souvent de prendre des mesures visant à réduire les commissions.

La nouvelle réglementation permet aux commerçants de sélectionner le réseau de traitement de la transaction monétique indépendamment du *scheme* d'émission. Ce déliassage réglementaire permet donc, par exemple, de traiter une transaction monétique Visa sur le réseau MasterCard. Ce choix peut dorénavant être dicté par des considérations économiques et non plus associé au réseau d'émission de la carte.

1.3.5 CONSÉQUENCES POUR LES ACQUÉREURS ET LES MARCHANDS

Conséquences pour les acquéreurs

Les acquéreurs peuvent élargir le choix du meilleur routage des ordres selon des critères prédéfinis (coûts, garanties, sécurité, etc.). Cependant, toutes les conditions permettant de router des transactions ne doivent pas être discriminatoires. Sont ainsi visés toutes les règles et mécanismes permettant de guider des transactions *via* un canal ou un processus spécifique ou de gérer deux ou plusieurs marques ou applications de paiement sur un support de paiement.

Conséquences pour les marchands

Afin de réduire leurs commissions, les commerçants peuvent dorénavant router leurs flux en dissociant marque et réseau d'acheminement.

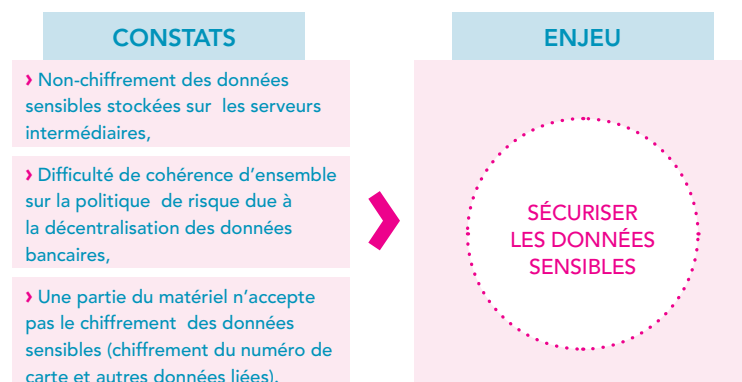
Les différentes mises en conformité réglementaire ont un impact et des coûts significatifs sur les commerçants et les acquéreurs. La centralisation des POI pour les commerçants et celle des flux pour les acquéreurs facilitent la mise en œuvre et le déploiement de ces évolutions.

Le mécanisme de centralisation des flux permet d'appliquer notamment :

- une agilité sur la préqualification des transactions via le calcul en temps réel des différentes commissions pour les acquéreurs ;
- une mise en œuvre facilitée de la MIF permettant une réduction des coûts pour le commerçant.

32

2 ÉVOLUTIONS SÉCURITAIRES



Dans le cadre de l'harmonisation européenne, de stratégies nationales ou encore de normes dictées par les réseaux internationaux Visa et MasterCard, de nombreuses règles sécuritaires ont été renforcées pour faire face aux risques de fraude que la numérisation des paiements et la professionnalisation des fraudeurs rendent toujours très présents.

Les normes PCI-DSS (*Payment Card Industry-Data Security Standard*) servent de référence aux conditions techniques et opérationnelles conçues pour protéger les données du titulaire de la carte. Ces normes s'appliquent à toutes les entités impliquées dans le traitement des cartes de paiement, y compris les commerçants, les entreprises de traitement, les institutions financières et les prestataires de services, mais aussi à toutes les autres entités qui stockent, traitent ou transmettent des données du titulaire et/ou des données d'identification. Les données concernées sont : le numéro de la carte ; la date de fin de validité ; le nom du titulaire de la carte ; le cryptogramme visuel (CVV2).

33

Les terminaux de paiement électroniques (TPE) doivent suivre une réglementation sécuritaire forte. Les terminaux actuels doivent se soumettre aux normes de sécurité PCI conduites en France par le GIE CB et au plan européen par Visa, concernant la conception physique du matériel.

La norme PCI PTS (*Payment Card Industry PIN Transaction Security*) concerne les exigences de sécurité relatives à la saisie du code PIN. Les protections sont d'abord physiques, avec des dispositifs destinés à rendre extrêmement difficile la copie de la piste magnétique, notamment sur les DAB ou les automates de paiement, ou encore la frappe du code secret (protection visuelle du clavier par un « bouclier » de confidentialité). Le référentiel PCI PTS prône des exigences fortes de chiffrement protégeant le code secret à partir de sa frappe au clavier et tout au long du dialogue entre la carte et le terminal.

Se mettre aux normes PCI DSS a un coût non négligeable. En fonction de la taille du commerçant, les investissements nécessaires peuvent atteindre plusieurs millions d'euros. Or, la centralisation des flux de paiement permet de déléguer à la fois l'investissement et la responsabilité du risque sécuritaire vers un PSP, qui agit en tant que tiers de confiance.

3 ÉVOLUTIONS COMPORTEMENTALES



ATAWAD²⁰, *showrooming*²¹, *web-to-store*, SOLOMO²², digitalisation des points de vente, etc., le commerce connaît une profonde mutation, portée essentiellement par les nouveaux usages d'Internet, du mobile et la nouvelle accessibilité de l'offre. Avec l'avènement des smartphones, des tablettes et des objets connectés et l'évolution des comportements, nous assistons à un phénomène de convergence entre commerces *off-* et *on-line*. Les consommateurs intègrent ainsi, dans une même démarche d'achat, des étapes sur Internet (fixe ou mobile) et en magasin. Ils réagissent à de nouvelles sollicitations, désormais géolocalisées et personnalisées grâce à une gestion de plus en plus fine de leur marketing par les acteurs du commerce. Ils peuvent payer en ligne, sur leur mobile, à la commande ou à la livraison, avec leur carte ou leur *wallet*, tout en bénéficiant automatiquement de coupons personnalisés ou en gérant leur programme de fidélité, et ce, en une seule et même opération.

.....
 20 - ATATWAD : AnyTime, AnyWhere, AnyDevice
 21 - Le *showrooming*, c'est se rendre en magasin pour regarder des produits, les comparer, puis les acheter immédiatement en ligne via son smartphone ou repartir chez soi pour les acheter sur Internet
 22 - SOLOMO : Social Local Mobile

À la révolution de ce commerce « connecté », fait écho celle du paiement qui vit de son côté une révolution en termes de variété des supports proposés (*wallet*, mobile, sans contact), de rapidité des transactions (SEPA, *instant payment*), et du nombre d'acteurs concernés. En effet, les différentes évolutions, qu'elles soient réglementaires (SEPA, DSP puis DSP2, MIF) ou normatives (Nexo), visent notamment à favoriser la concurrence et l'innovation, à diminuer les barrières nationales et à orienter les offres de paiement vers la satisfaction des besoins des consommateurs dans un cadre sécurisé (normes PCI).

Le commerce connecté et le paiement s'imbriquent désormais dans des expériences clients diversifiées, multisupports et deviennent plus que jamais omnicanal. L'expérience client s'accompagne d'une multiplication des moyens de paiement correspondant à autant de besoins et d'usages particuliers (ex. : tunnel d'achat, praticité, sécurité, anonymat, type de bien ou service acheté, montant).

Le moyen de paiement étant un identifiant de rapprochement, la centralisation des flux de paiement permet d'analyser le comportement client. Géolocaliser, identifier, s'adapter aux nouveaux comportements reste difficile sans consolidation des actes d'achat d'un consommateur. Des bouleversements qui impactent nécessairement la chaîne de valeur et les modèles de la distribution, mais également du secteur du paiement, et qui imposent aux acteurs concernés de faire des choix stratégiques forts.

Pour l'heure, seule la carte de fidélité permet de consolider un comportement, mais seulement si le consommateur l'utilise lors de tous ses achats dans les enseignes.

3

LES ENJEUX DE LA CONCENTRATION DES FLUX DE PAIEMENT POUR LES COMMERÇANTS

Les commerçants sont à un stade de réflexion mature sur le sujet

La mise en place de solutions d'acceptation monétique centralisée est une approche aujourd'hui mature. Verifone, par exemple, déploie ces solutions depuis de nombreuses années, pour l'ensemble de ses clients européens. De nombreux retailers, des plus grands aux plus modestes, se sont déjà engagés dans cette voie avec Verifone, menant à des économies financières substantielles. Aujourd'hui, les demandes croissantes de sécurité (PCI-DSS, P2PE) et les demandes métiers (Omni-canal) renforcent cette tendance et la rendent même indispensable dans pratiquement tous les secteurs. Elle est facilitée par l'amélioration des infrastructures (réseaux, télécoms, data center...) permettant d'en fiabiliser l'exploitation.

Bernard Bascoul, BU Retail Manager, Verifone

Des enjeux transverses

« Suite à l'ensemble des évolutions rapides qui s'opèrent sur le marché des paiements, le groupe Auchan a décidé de concentrer ses flux de paiement afin de répondre à trois enjeux stratégiques majeurs : financier, sécurité et innovation .

I. Financier : optimiser les coûts d'acceptation et d'acquisition et favoriser la génération de revenus.

Auchan dispose d'un écosystème monétique agile, avec des coûts négociés et optimisés en :

- massifiant les flux pour bénéficier d'économies d'échelle sur les *processing fees* des PSP, des banques et des *schemes* (CB, Visa, MasterCard) ;
- optimisant le routage en privilégiant le chemin (*scheme* + banque acquéreur) qui propose le coût global le plus bas en fonction des caractéristiques de la carte utilisée ;
- pouvant modifier instantanément les règles de routage en fonction des fenêtres de tir.

II. Sécurité : favoriser la conformité PCI DSS et maîtriser la fraude.

Auchan dispose d'un écosystème monétique sécurisé sans surcoût, qui répond aux contraintes PCI DSS tout en conservant l'indépendance des lignes de caisse du commerçant. Auchan garantit la confidentialité, l'intégrité et la protection des données paiements-risque de Big Data à l'insu de l'enseigne.

III. Innovation : faciliter les nouveaux parcours clients et proposer des services à valeur ajoutée. Simplifier la gestion des paiements pour les points de vente.

Auchan dispose d'un écosystème monétique capable d'intégrer facilement les nouveaux services de paiement à valeur ajoutée (*parcours multicanal, wallets, mPOS, etc.*). »

Arnaud Crouzet, Directeur Monétique, Auchan

Comme décrit page ci-contre, la centralisation de l'acceptation des flux de paiement est un sujet transverse touchant aussi bien la technique que le marketing ou la finance.

	ACCEPTATION	PRÉ-ACQUISITION	ACQUISITION
TECHNIQUE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Renforcer la sécurité dans les TPE pour réduire la fraude 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se mettre aux normes PCI 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Détecter et réduire la fraude en temps réel
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Multiplier les canaux de paiement 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Centraliser le reporting et l'intelligence des données transactionnelles, quel que soit le canal 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se connecter à des <i>schemes</i> locaux et internationaux pour accepter les paiements transfrontières
FINANCE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Réduire les coûts de gestion du parc de TPE 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Optimiser les coûts de processing en routant les transactions au(x) meilleur(s) acquéreur(s) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Réduire les coûts de processing et les commissions des <i>schemes</i>

↳ Enjeux et stratégie des acteurs du commerce. // Source : ADN'co

Concentration des paiements : les bonnes pratiques

Compte tenu de l'évolution du marché et des usages, les commerçants tendent à centraliser de plus en plus leurs flux de paiement. La grande distribution, les compagnies aériennes et les pétroliers ont déjà largement entamé la démarche. Voici une liste non exhaustive des raisons qui poussent ces acteurs à centraliser leur flux de paiement:

- Réduire le coût des commissions et maîtriser l'acheminement de la transaction de manière fluide afin de ventiler les transactions aux acquéreurs les mieux-disants.
- Réduire le nombre de fournisseurs au niveau de la transaction pour faire de larges économies, mais aussi élargir le nombre de fournisseurs au niveau de l'infrastructure de l'acceptation.
- Développer une stratégie omnicanal pour, par exemple, initier une transaction en e-commerce et la terminer au point de vente (*click and collect*).
- Valoriser les transactions et les données cartes (Big Data) afin de piloter l'activité.

HPS répond à l'ensemble de ces problématiques se positionne comme un leader mondialement reconnu dans l'édition des solutions de paiement électronique dédiées aux institutions financières.

*Philippe Vigand, Directeur Général Adjoint, HPS Worldwide
Sébastien Slim, Responsable Produit Acceptation, HPS Worldwide.*

La centralisation des flux de paiement est un choix stratégique fort qui doit nécessairement être géré au niveau de la direction générale. Dans cette partie, nous tenterons de comprendre les raisons qui poussent les commerçants à centraliser les flux de paiement.

1 ENJEUX TECHNIQUES : OBSOLESCENCE DU MATÉRIEL ET DES LOGICIELS

1.1 Acceptation : renforcer la sécurité dans les POI pour réduire la fraude

Sécuriser les données sensibles

« Les évolutions réglementaires, notamment en termes de sécurité, poussent les commerçants à la centralisation des flux de paiement. Les terminaux de paiement deviennent rapidement obsolètes, plus aux normes (au sens PCI DSS et aussi au sens agrément GIE CB). Les enseignes ont donc intérêt à marginaliser les coûts de mise à niveau PCI DSS par le transfert de responsabilité vers un prestataire technique et à sécuriser l'accès aux données sensibles cartes (PCI DSS, PCI PTS, PA DSS, P2PE).

D'autres facteurs liés à la sécurité poussent les commerçants à la centralisation des flux de paiement :

- non-chiffrement des données sensibles stockées sur les serveurs intermédiaires ;

- difficulté de cohérence d'ensemble sur la politique de risque due à la décentralisation des données bancaires ;
- une partie du matériel n'accepte pas le chiffrement des données sensibles (chiffrement du numéro de carte et autres données liées). »

Ancien DSI d'un grand groupe de distribution de produits textiles et de chaussures

En complément de ces normes PCI, les stratégies nationales, notamment en France, imposent que les équipements se modernisent. Depuis le 1er janvier 2016, les industriels du secteur doivent proposer aux commerçants des terminaux :

- communiquant par la technologie IP, afin de réduire les frais de télécommunication ;
- équipés de la technologie sans contact. L'ensemble des TPE en France devra en être équipé d'ici au 1er janvier 2020.

Les acteurs du commerce sont donc dans l'obligation de renouveler leur parc de POI. Les industriels du TPE, dont l'approche stratégique évolue et qui, de plus en plus, élargissent leur périmètre vers les services autour de la transaction, proposent de nouvelles gammes de POI (Telium Tetra d'Ingenico Group, Albert d'Aevi, Engage et Carbon de Verifone, etc.). Ils permettent aux commerçants de déployer des services à valeur ajoutée dans la chaîne de valeur du paiement. Ces nouveaux POI avec écran tactile intègrent des applications métier (*couponing*, fidélité, réservation de taxis).

En élargissant le périmètre de leur offre vers ces services à valeur ajoutée, les acteurs sont sur le point d'entamer une véritable révolution dans le monde du paiement. De même, les commerçants peuvent entrevoir une nouvelle façon d'utiliser leurs terminaux et les nouveaux moyens de paiement comme un élément promotionnel.

L'enjeu pour les acteurs du commerce est de proposer des services et des solutions innovantes capables de simplifier les processus de paiement et de rendre l'expérience d'achat des consommateurs aussi transparente que sûre, quels que soient le canal ou la méthode de paiement.

De ce fait, les prestataires de paiement ont développé des outils de lutte contre la fraude de plus en plus performants et garantissant la confidentialité et l'intégrité des données. Ils offrent également des outils de contrôle et de *reporting* complets permettant une analyse décisionnelle ou la mise en conformité MIF++. L'intérêt du commerçant est principalement de disposer d'un écosystème monétique qui peut être développé sur plusieurs pays, permettant d'intégrer facilement de nouveaux services de paiement à valeur ajoutée, de nouveaux modes de paiement (parcours multicanal, *wallets*, mPOS, etc.) et d'être capable d'héberger les innovations à venir sur le m/e-commerce.

1.2 Pré-acquisition : se mettre en conformité avec les réglementations PCI

L'évolution des exigences sécuritaires et réglementaires, crédibilisée par de nombreux scandales de vol de données, oblige les commerçants à disposer d'un écosystème monétique sécurisé et sans surcoût, qui réponde aux contraintes imposées par les réseaux internationaux et nationaux. Or, les investissements pour se mettre aux normes et maintenir les niveaux d'obligations PCI sont lourds et coûteux, rendant les barrières à l'entrée complexes à franchir.

1.3 Acquisition : détecter et réduire la fraude en temps réel

La concentration des flux de paiement pour mieux maîtriser la fraude

« L'acte de paiement se dématérialise. Par conséquent, la fraude tend à augmenter chaque année. Au début, il s'agissait de quelques individus ; aujourd'hui, il s'agit de réseaux criminels internationaux. De ce fait, les

exigences sécuritaires se renforcent. Compte tenu des investissements lourds pour se mettre aux normes sécuritaires, les acteurs du commerce concentrent leurs flux de paiement. La concentration des flux de paiement aide à réduire les risques de fraude et limite l'investissement nécessaire pour être conforme aux normes sécuritaires. C'est pourquoi la concentration des flux de paiement se démocratise. C'est exactement la même chose que les détecteurs de fumée qu'on a installés dans les appartements. Aujourd'hui, tout le monde en est équipé. »

*Philippe Cros, directeur marché des paiements, Worldline
Gaetano Sirianni, Manager produit d'acceptation, Worldline*

Voici les fonctionnalités clés des modules de fraude des prestataires de services de paiement :

- **modèles sectoriels prédéfinis** : pour appliquer et mémoriser des profils de risque spécifiques à chaque secteur (liste noire/grise/blanche : IP, BIN, clients, codes postaux, e-mails, nom, n° de carte, n° de téléphone) ;
- **contrôles multiparamètres** : pour détecter les comportements suspects à l'aide de règles préconfigurées. Par exemple : nombre de cartes par client, carte commerciale, carte virtuelle, montant, carte à demande d'autorisation systématique, réseau CB, association n° de carte et adresse IP, authentification 3-D Secure, e-mail gratuit, nombre de clients par carte, réputation d'adresse IP ;
- **mutualisation des connaissances** : pour croiser les pratiques frauduleuses repérées dans tous les secteurs ;
- **réseaux neuronaux en temps réel** : pour corréliser les transactions et suivre de près les comportements suspects ;
- **Identifiant machine** : pour identifier un appareil utilisé en vue d'effectuer une transaction frauduleuse et le tracer.

Géolocalisation IP : pour différencier les transactions risquées des transactions légitimes en identifiant la localisation exacte de l'acheteur.

2 ENJEUX MARKETING : ÉVOLUTION DU MARCHÉ, DES USAGES DE CONSOMMATION ET DES PARCOURS D'ACHAT

2.1 Acceptation : multiplier les canaux de paiement

Avec l'avènement des smartphones, des tablettes et des objets connectés portés par l'évolution des comportements, la convergence entre commerce *off-* et *on-line* est devenue une réalité.

Le lieu d'achat, le choix des produits, le mode de paiement et de livraison sont déterminants lors d'un acte d'achat. Or, l'acte d'achat est maintenant omnicanal, puisque le client peut payer sur un site et se faire livrer dans une boutique, acheter en boutique, payer *via* son mobile et se faire livrer à domicile, etc. L'enjeu pour le commerce est donc d'offrir le plus de scénarios d'achat possibles, et ce de manière simple et fluide, quel que soit le canal choisi par le client.

Monétique centralisée, catalyseur de l'omnicanalité ?

L'omnicanal est souvent perçu comme l'aboutissement d'une meilleure intégration des différents canaux de vente, l'homogénéisation des programmes de fidélité ou encore de livraison client. Les marchands les plus avancés dans la démarche ont compris que le paiement omnicanal permet d'aller au-delà et doit souvent s'appuyer sur un interlocuteur qui maîtrise l'ensemble de la chaîne d'acceptation du paiement, du terminal jusqu'à la pré-acquisition pour :

- Assurer la sécurité du paiement de bout en bout : le chiffrement P2PE nécessite d'être au plus proche du terminal pour y logger les clefs et chiffrer la donnée sensible. Les secteurs d'activité qui impliquent instantanéité et très haute disponibilité bénéficient d'un token généré par le terminal en quelques millisecondes.
- Améliorer les dispositifs de lutte contre la fraude : le décloisonnement des activités commerciales ouvre

de nouvelles opportunités aux fraudeurs. Pour éviter des demandes de remboursement simultanées sur des canaux différents, la solution de paiement omnicanal doit d'une part savoir gérer cette complexité et d'autre part permettre de mutualiser les contrôles de fraude sur l'ensemble des canaux d'acceptation. L'expérience magasin permet d'éviter de refuser des ventes web ou mobiles légitimes.

- Faire du paiement un facilitateur de business plutôt qu'un frein au développement : l'utilisation du token est plus qu'une question de désensibilisation d'une donnée carte et de connaissance client. C'est un moyen supplémentaire pour disposer d'une plus grande flexibilité dans la relation commerciale et débiter un consommateur à partir de modalités qui profiteront du meilleur des deux mondes, virtuel et réel. Le commerce organisé peut désormais fournir en magasin une expérience d'achat positive, connectée et contextualisée.

Nicolas Brand, responsable
Business Development Omnicanal, Ingenico

Les nouveaux parcours client omnicanal réduisent la frontière de l'acceptation par Internet et en proximité.



La clé de l'omnicanalité est d'identifier un client à travers les différents canaux. Néanmoins, il est difficile de retrouver le client sans identifiant unique, sauf s'il s'identifie lui-même par :

- sa carte de fidélité ;
- la saisie de ses coordonnées lors d'une commande sur Internet ;
- son compte ;
- etc.

Or, l'identifiant que l'on retrouve sur tous les canaux est celui de la carte de paiement qui serait donc un point d'entrée unique parfait. Mais il existe une forte restriction, voire une interdiction de l'environnement bancaire quant à l'utilisation de ce numéro, compte tenu des forts risques de fraude.

« Face au comportement de plus en plus hybride des consommateurs, qui vont et viennent entre magasin et Internet via leur mobile, la frontière entre commerces de proximité et e-marchands s'efface. Dans ce contexte, le paiement devient stratégique. En permettant d'améliorer la connaissance client, il est la promesse de plus de ventes et de moins de fraudes.

On peut avoir une force multicanal, mais il faut aller au-delà dans cette relation omnicanal et se dire : un client ou un consommateur, son point d'entrée c'est une marque, donc quel que soit le moment de la décision de consultation, d'intérêt ou d'achat, s'il adhère, s'il est familier d'une marque, il doit, quel que soit le canal, être considéré comme adhérent à la marque et bénéficiaire des avantages qui y sont attachés, quelles que soient les offres, quels que soient les canaux. On est dans une approche totalement transverse. C'est une nouvelle dimension.

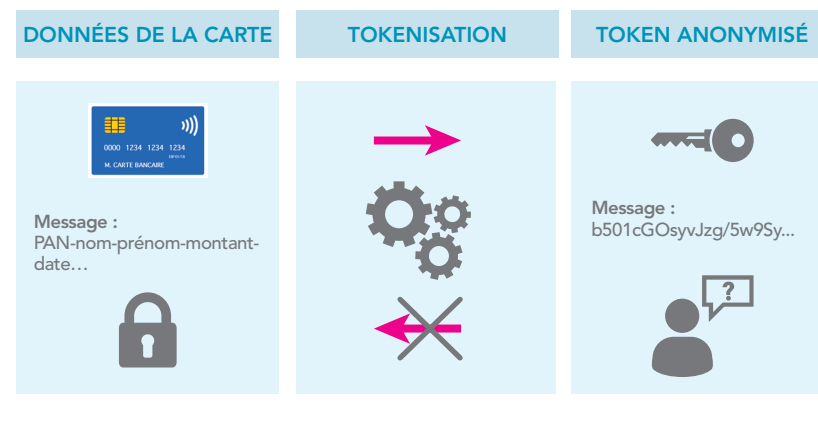
Un client, une marque et pas un produit ; le produit vient encore plus tard. Dans la chronologie, on a d'abord la notion de marque/d'enseigne, puis le canal, et peut-être

après le produit : c'est ce qui s'emboîte l'un dans l'autre ; le produit, on va le trouver dans le canal A ou dans le canal B. »

Alain Lefeuvre, Directeur Innovation et Monétique, Groupe Rocher

Une réponse omnicanal avec la « tokenisation »

Il est toutefois possible de chiffrer ce numéro en anonymisant les données grâce à un token.



Anonymisation et chiffrement irréversible

La « tokenisation » est un moyen d'obtenir un identifiant unique pour un client, ce qui permet de le reconnaître quel que soit le canal et ainsi de lui faire vivre un réel parcours omnicanal. Le token est un outil utilisé par les fournisseurs de services de paiement et plus ou moins normalisé. Néanmoins, il est important d'être vigilant et de ne pas s'enfermer dans des tokens dont l'algorithme est propriétaire, ce qui implique :

- une dépendance très forte vis-à-vis du/des fournisseur(s) ;
- une complexité accrue dans les échanges entre les canaux.

Il est donc recommandé d'obtenir un algorithme ouvert, accessible à l'ensemble des canaux, à des fins d'interopérabilité.

Exemple : Pierre se rend à la Fnac pour s'acheter une nouvelle enceinte identifiée au préalable sur le site Internet de cette enseigne. Pour cet achat, Pierre souhaiterait recevoir une facture dématérialisée. Pendant qu'il est à la Fnac, il en profite pour passer du temps dans le rayon des jeux vidéo, car il s'est récemment acheté une console de jeux.

Lors du paiement, Pierre est identifié par le token de sa carte. Une facture dématérialisée lui est envoyée sur son adresse mail qu'il a renseignée sur le site Internet de la Fnac lors d'un achat en ligne précédent. Par ailleurs, grâce aux données de géolocalisation, via l'identifiant technique de son portable, il reçoit une offre personnalisée pour les jeux vidéo. On lui offre également un bon de réduction sur les produits audio.

Les offres de paiement doivent s'intégrer au mieux dans l'**expérience et le parcours client**, aux côtés de services à valeur ajoutée (coupons, fidélité, récompenses, géolocalisation, etc.) censés simplifier la vie des consommateurs et des marchands avant, pendant et après l'acte d'achat.

En matière de **paiement mobile**, on observe déjà une multitude de services et d'offres dans de nombreux pays émergents ou développés. **Plusieurs centaines de projets** (certains en phase pilote et d'autres plus aboutis, basés sur différentes technologies telles que NFC, SMS, QR Code, Infrason, Bluetooth, etc.) sont en cours de par le monde, portés par différents types d'acteurs.

Les **groupes de la distribution** ne sont pas en reste, à l'instar de **Starbucks US** (dont le service de paiement mobile réalise 10 % du chiffre d'affaires de l'enseigne aux États-Unis), du consortium de distributeurs américains MCX (Walmart, Target, Best Buy, etc.) avec **CurrentC**, ou bien du groupe allemand **Otto** qui a lancé son offre Yapital en Europe.

Connaître ses clients et développer de nouveaux parcours clients

« Les parcours d'achat vont évoluer de manière très significative dans les prochaines années. Une solution de centralisation des flux de paiement aide à développer des parcours clients omnicanal.

Insérer la carte dans les terminaux ou enregistrer les codes cartes sur Internet, c'est la façon de payer du passé. Le modèle Uber est un bon exemple. Dans un taxi traditionnel, le client paye avec sa carte à la fin de la course ; alors qu'avec Uber, la carte est préenregistrée. Le client n'a pas besoin de sortir sa carte.

Collecter des données sur un client pour mieux le comprendre, mieux le cerner, mais aussi mieux le servir et anticiper ses attentes, est capital pour les commerçants. Or, il est impossible de géolocaliser, d'identifier, de s'adapter aux nouveaux comportements sans consolidation des actes d'achat d'un consommateur.

À cet effet, établir une connaissance client via la « tokenisation », c'est-à-dire être capable d'identifier son client par le biais de son moyen de paiement quel que soit le canal, va bientôt devenir incontournable pour l'ensemble du commerce. Le *token* est en effet une mine d'informations pour le commerçant : historique des commandes, préférences et habitudes du client, etc. Le moyen de paiement étant un identifiant de rapprochement, la centralisation des flux de paiement permet d'analyser le comportement client. »

*Éric Israel, Directeur Grands Comptes (Retail) Europe, ACI Worldwide
Denis Barritault, Consultant Senior, ACI Worldwide*

2.2 Pré-acquisition : pré-centraliser le reporting et l’intelligence des données transactionnelles, quel que soit le canal utilisé

Des volumes de données toujours plus importants, des parcours clients toujours plus cross-canal et convergents, une volonté forte de personnalisation et d’adaptation aux attentes des clients, le secteur des paiements n’échappe pas au phénomène « Big Data », qui constitue sans nul doute l’un des leviers sur lesquels se joueront les revenus et les axes de différenciation de demain.

C’est en particulier pour protéger ou exploiter ce patrimoine de connaissances que certains acteurs développent leur propre solution de paiement ou ne veulent pas dépendre de tiers. Géolocaliser, identifier, s’adapter aux nouveaux comportements reste difficile sans consolidation des actes d’achat d’un consommateur. Sans centralisation des flux de paiement, l’utilisation du Big Data reste limitée.

2.3 Acquisition : se connecter à des schémas locaux et internationaux pour accepter des paiements transfrontières

Avant la mise en œuvre de la nouvelle réglementation, les projets d’acquisition transfrontière (ou *cross-border*) n’offraient qu’un intérêt économique limité aux commerçants en raison des règles imposées par les grands réseaux. Cependant, l’optimisation du traitement des encaissements par carte bancaire était déjà une question légitime pour les enseignes implantées dans plusieurs pays, dans la mesure où le moyen de paiement privilégié par les consommateurs pour leurs achats courants génère des coûts relativement importants. En effet, le coût d’acquisition des cartes représente en moyenne près de 90 % du coût total sur les moyens de paiement. Il est donc légitime que les commerçants envisagent de rationaliser l’encaissement par carte.

Pour répondre à cette demande, la gamme de services d’acquisition transfrontière proposée par les prestataires s’est considérablement développée ces dernières années.

L’acquisition transfrontière contribue à l’optimisation de la gestion des flux en permettant un traitement centralisé des encaissements par cartes bancaires réalisés dans plusieurs pays et à travers différents canaux de distribution. Ce service est non seulement proposé par des banques (cas des acteurs francophones), qui commercialisent une offre propre ou relaient celle d’un partenaire en marque blanche, mais également par des prestataires spécialisés (acquéreurs non bancaires, voire PSP).

	Acquisition domestique	Acquisition transfrontière
AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> • Proximité des acquéreurs pour les filiales • Traitement des cartes locales avec un avantage financier (vs une acquisition totalement centralisée) 	<ul style="list-style-type: none"> • Une vision consolidée de l’activité cartes • Harmonisation des procédures de facturation sur Visa/MasterCard et économies d’échelle • Rationalisation du nombre de contrats • Optimisation du processus de règlement
INCONVÉNIENTS	<ul style="list-style-type: none"> • Structure très hétérogène en fonction des pays • Un nombre important de prestataires • Aucune vision consolidée 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépendance forte aux fournisseurs Visa et MasterCard (sur les cartes cobadgées) • Possibilité d’avoir un prestataire ne traitant pas les cartes de débit locales ou à un prix plus élevé en passant par le réseau Visa ou MasterCard • Investissements techniques au départ pour harmoniser et adapter les SI

3 ENJEUX FINANCIERS : BAISSER LES DIFFÉRENTS POSTES DE COÛTS LIÉS À L'ENCAISSEMENT

Une analyse de chaque projet devra permettre d'arbitrer les coûts de chaque solution en intégrant non seulement les rémunérations des prestataires monétiques et bancaires, mais aussi les coûts résultant des contraintes réglementaires, fiscales et juridiques spécifiques à chaque projet.

3.1 Acceptation : réduire les coûts de gestion du parc de POI

Au-delà des aspects réglementaires et sécuritaires, il est recommandé d'envisager une refonte du matériel afin d'harmoniser les équipements sur l'ensemble du périmètre. Il est à noter que le **prix des POI devient sensiblement moins cher pour de l'achat en gros**. L'homogénéisation des appareils entre tous les pays réduit les différents coûts d'exploitation technique et de l'infrastructure de caisse.

La négociation sur les équipements peut prendre différents angles en fonction de :

- la géographie concernée : une ou plusieurs enseignes, un ou plusieurs pays ;
- les intervenants sollicités : partenaires bancaires, terminalistes en direct, mainteneur, compatible plate-forme technique, etc.
- de l'achat ou de la location.

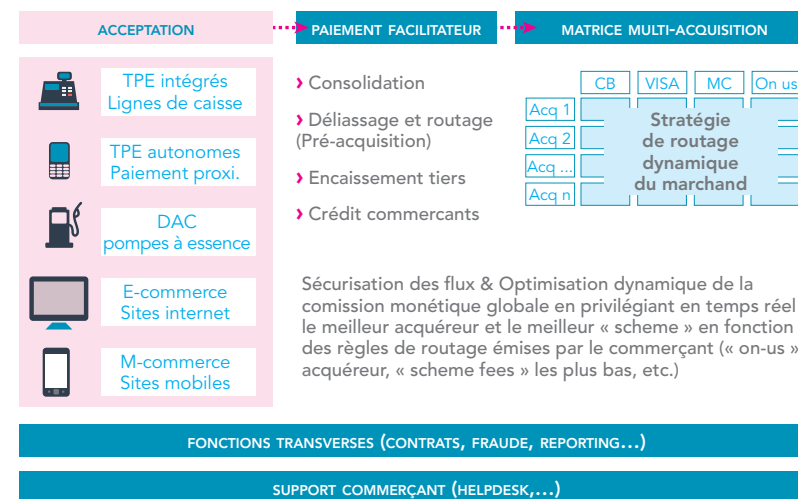
Pour ce faire, le commerçant analyse les versions des matériels composant son parc POI pour anticiper les évolutions des équipements. Dans la revue des *process* monétiques, le commerçant a besoin de considérer les équipements en place pour identifier les éventuels coûts de changement et affiner les prévisions budgétaires. Par exemple, les modèles vieillissant sous RTC et GPRS devront être remplacés par des versions IP bénéficiant de certifications de niveau 4.

Enfin, il faut réfléchir aux moyens de créer de la valeur avec de nouvelles solutions, comme l'emploi de tablettes, ce qui peut

être un élément différenciant dans un contexte de paiement en mobilité. De nouveaux moyens de paiement peuvent également être incorporés aux différents canaux de distribution, à l'instar des porte-monnaie électroniques. Par exemple, les offres de paiement par mobile au point de vente (M-POS) se développent pour les commerçants et artisans itinérants nomades usant des technologies GPRS notamment.

3.2 Pré-acquisition : optimiser les coûts de processing en routant les transactions au(x) meilleur(s) acquéreur(s)

La concentration des flux facilite le déliassage et, par conséquent, la négociation avec les acquéreurs.



↳ Comprendre la nouvelle chaîne de valeur permet un routage dynamique optimisé. // Source : Worldline

La distinction des commissions du *scheme* et de celles du réseau d'acheminement officialise une pratique qui était déjà largement utilisée par certains commerçants dans le but d'effectuer un

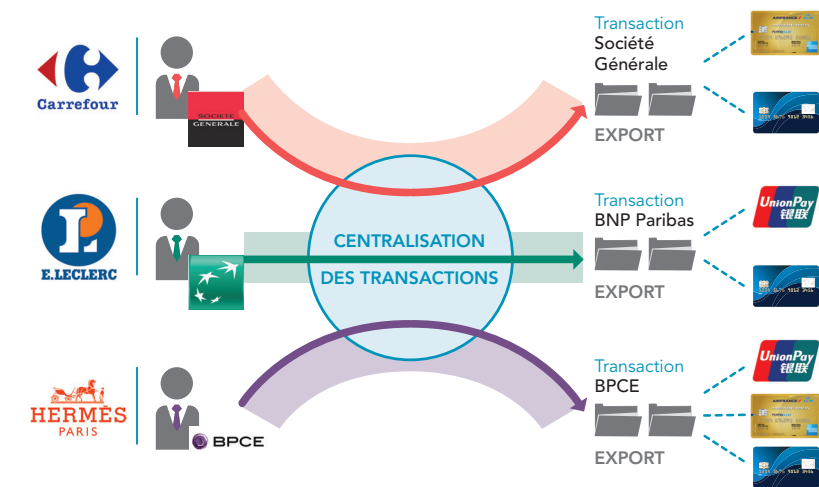
routage sélectif des transactions en fonction de l'émetteur. Cette technique de déliassage permet de ventiler, d'une part les transactions en fonction de la concordance émetteur/acquéreur (« on us »), et d'autre part les contrats d'acceptation/d'acquisition.

Déliassage acquéreur

Ainsi, certains établissements bancaires offrent aux commerçants la possibilité de « déliasser » les contrats d'acceptation et de ventiler (router) les flux vers différents acquéreurs :

- **Exemple 1 :**
 - Acquéreur A : CB
 - Acquéreur B : Visa
 - Acquéreur C : MasterCard
- **Exemple 2 :**
 - Acquéreur A : CB + Visa
 - Acquéreur B : MasterCard

54



↳ Déliassage des transactions

Déliassage « on us »

Les coûts des commissions bancaires se négocient en fonction de différents critères : nombre de transactions, panier moyen, etc. Or, la grande majorité des systèmes de paiement par carte à « quatre coins » prévoit le versement, par la banque acquéreur à la banque du porteur, d'une commission d'interchange dont le montant correspond généralement à un pourcentage de la valeur de chaque transaction encaissée par le commerçant.

En procédant à un routage des transactions vers la banque émettrice de la carte, méthode communément appelée « on-us », certaines banques consentent à réduire, voire supprimer le montant de leur commission d'interchange, ouvrant ainsi la voie à de nouvelles économies. Dans le cadre du « on-us », le reversement d'une commission d'interchange à une banque tierce n'a plus lieu d'être. La technique est valable dans d'autres pays européens, notamment en Espagne ou encore en Italie. Aujourd'hui, la mise en application de la MIF++ tend à harmoniser les coûts d'interchange au niveau européen. Néanmoins, les grands commerçants auront toujours un intérêt économique à négocier les coûts de transaction.

55

SWOT du déliassage « on us » en France

Forces : la visibilité	Faiblesses : les prérequis du projet
<ul style="list-style-type: none"> • Un aiguillage des flux facilité • Une meilleure visibilité sur les opérations <i>via des reportings</i> détaillés 	<ul style="list-style-type: none"> • Une structure monétique centralisée doit être mise en place avec un prestataire • Coûts additionnels facturés par le PSP • La mise en place du « on us » sous-entend de créer autant de contrats commerçants qu'il y a d'acquéreurs ayant accepté le déliassage : les rapprochements bancaires s'en retrouvent complexifiés

Opportunité : des économies	Menace : l'adhésion des acquéreurs
<ul style="list-style-type: none"> • Des économies matérielles : les meilleures cotations « on us » sont de 30 à 50 % en deçà des cotations « off us » • Économies globales pouvant aller jusqu'à 20 % de diminution du coût 	<ul style="list-style-type: none"> • En fonction de l'historique de chaque client, certains établissements bancaires ne souhaitent pas forcément se positionner sur le « on us » • Une amplitude de négociation large (certaines banques agissent sur la partie variable, d'autres sur la partie fixe des commissions) • La mise en place du « on us » implique d'avoir autant de contrats commerçants par magasin qu'il y a de banques et n'est rentable que si 30 % des cartes au minimum est déliassé

À qui s'adresse le déliassage ?

Pour que le déliassage soit un projet économiquement intéressant, le volume de flux monétique doit être important (plusieurs dizaines, voire centaines de millions d'euros) et le commerçant doit être prêt à « déliasser » *a minima* 30 % de ses flux monétiques, ce qui implique une potentielle multiplication du nombre de partenaires bancaires, et donc de contrats commerçants.

Enfin, il est important de noter que l'attitude des banques vis-à-vis du déliassage est très hétérogène, tant en termes d'acceptation de la technique que des niveaux de réduction accordés. Certaines grandes banques acceptent facilement le déliassage, d'autres sont plus réticentes à baisser les prix sur les encaissements de leurs cartes porteurs. Dans tous les cas, mener une négociation objective s'impose.

3.3 Acquisition : réduire les coûts de processing et les commissions des schémas

Même si les évolutions réglementaires récentes poussent à une harmonisation à la baisse des commissions d'interchange, il reste certaines spécificités qu'il est important de prendre en compte.

Capping des interchanges

Les évolutions à la baisse des interchanges ont considérablement affecté le revenu des émetteurs de cartes en Europe, en même temps qu'elles réduisaient le coût de leur acceptation par les commerçants. Dès 2014, sans attendre la réglementation édictée par l'UE, plusieurs pays ont adopté des dispositions visant à plafonner, voire à supprimer les commissions d'interchange : ce fut le cas de la Hongrie, de la France, des Pays-Bas, de l'Italie, de la Pologne, de l'Espagne ou encore du Royaume-Uni. Ces évolutions ont permis aux commerçants de réaliser des économies sur le coût d'acceptation des cartes pouvant dépasser les 20 %.

Couverture des besoins

De par leur diversité, les commissions d'interchange sont également de nature à influencer le périmètre de l'acquisition transfrontière. Dans les pays où elles restent fixées par les réseaux domestiques *via* des accords bilatéraux (exemple Girocard en Allemagne), les commissions d'interchange domestiques peuvent être inférieures à celles définies par la MIF (0,2 et 0,3 %).

Pour profiter de conditions avantageuses dans ces pays, le commerçant s'appliquera à ce que ses transactions soient traitées par un acquéreur local. Il est donc utile de vérifier que le prestataire est bien en mesure d'intégrer ces transactions à sa plate-forme et de les router vers un acquéreur domestique.

Un autre critère d'évaluation concerne la capacité des offres d'acquisition transfrontière à traiter les encaissements cartes réalisés par le biais des divers canaux de distribution du

commerçant. En effet, toutes les offres ne sont pas en mesure de couvrir ces différents canaux ou de proposer des solutions adaptées.

Sécurité

Dans certains pays, les grilles de commissions d'interchange définies par les réseaux internationaux prévoient l'application de taux supérieurs, dès lors que le processus d'encaissement ne respecte pas certaines normes sécuritaires (ex. : cartes non authentifiées au Royaume-Uni).

Le processus de sélection d'une offre d'acquisition transfrontière est également l'occasion d'approfondir les enjeux associés aux normes de sécurité EMV (*Eurocard MasterCard Visa*) et PCI DSS (*Payment Card Industry Data Security Standard*). Au-delà des investissements initiaux induits par un tel projet, la mise en conformité à ces normes laisse non seulement entrevoir une réduction du taux de fraude et d'impayés, mais ouvre également la voie à une baisse des coûts d'encaissement. En effet, les grilles de commission d'interchange définies par les réseaux internationaux prévoient l'application de taux inférieurs, dès lors que le processus d'encaissement respecte bien ces normes sécuritaires.

La concentration des flux augmente le volume d'opérations et par conséquent réduit les coûts de traitement

« En 2012, Europcar a décidé de revoir l'organisation dédiée à l'encaissement des transactions réglées par carte de paiement avec l'ambition de déployer une architecture unique dans l'ensemble des points de vente du groupe implanté dans sept pays en Europe.

Au final, Europcar a choisi de scinder l'acquisition des flux entre un acquéreur qui ne traite que les flux monétiques en France, et un second qui a la charge de l'ensemble

des encaissements par cartes réalisés dans les autres pays. Une fois en place, la nouvelle organisation a prévu de générer une économie de plusieurs millions d'euros par an par rapport aux coûts actuellement supportés pour l'encaissement des flux monétiques.

La mise en œuvre de la nouvelle organisation s'est essentiellement faite avec des ressources internes issues de différents départements du groupe (trésorerie, informatique, opérations marketing et du e-commerce). Les derniers développements ont été assurés par le département d'informatique interne, qui a œuvré en collaboration avec l'acquéreur afin de rendre la nouvelle architecture opérationnelle dès le début 2014. La principale source de coût se justifie par l'installation de nouveaux terminaux de paiement, qui offrent l'avantage, par rapport aux précédents, d'être homogènes dans chaque type de point de vente. »

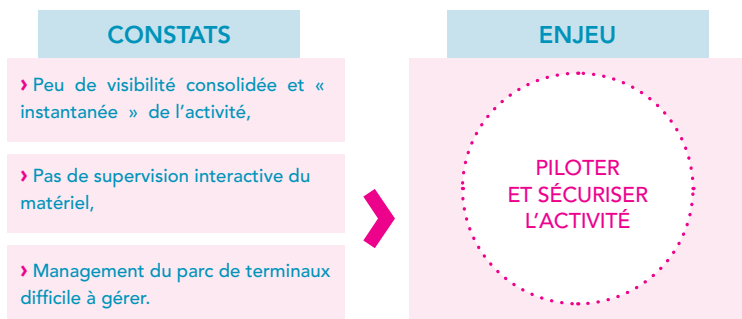
Jean-Claude Poupard, Directeur Financements et Trésorerie, Europcar

4 PILOTER L'ACTIVITÉ GLOBALE DES PAIEMENTS

Outils de contrôle et reportings complets pour l'analyse décisionnelle

Les prestataires de services de paiement proposent des portails d'accès à l'ensemble des informations techniques et financières du commerçant : gestion des contrats d'acceptation, administration et gestion des parcs de terminaux, administration des règles de routage acquéreur (DMC) et de lutte contre la fraude (DRM), visualisation des transactions, gestion d'alertes permettant d'aviser les utilisateurs sur les situations à risque ou anormales (terminaux non connectés, terminaux non télécollectés, etc.), informations financières (graphique sur le CA de la semaine jour par jour et mensuel, meilleur CA par point de vente du jour, etc.).

Visibilité consolidée et instantanée de l'activité



60

Lorsque l'ensemble des flux est concentré en un point unique, cela permet un pilotage et un reporting de l'activité très complet, du niveau le plus global (groupe, zone géographique) au niveau le plus fin (enseigne, point de vente, activité commerciale ou type de terminaux, terminal). L'ensemble des reportings intègre les flux issus de l'activité proximité et vente à distance.

Le reporting est global (multipoints de vente, multimagasins, multi-enseignes, multipays) et intègre une gestion de hiérarchie ouverte et paramétrable permettant de rattacher et de regrouper les POI à tous les niveaux souhaités par le commerçant (exemple : regroupement imbriqué de niveaux point de vente, magasin, enseigne, pays, global).

Les reportings sont constitués selon ces critères de regroupement et permettent notamment de restituer les informations du niveau détail ou globalisé par niveau hiérarchique défini. Il est donc possible d'intégrer sur un rapport unique consolidé toutes les informations relatives à chaque niveau (une enseigne par exemple).

4

METTRE EN PLACE

UNE CONCENTRATION DES FLUX :

LES ÉTAPES CLÉS

1 DIFFÉRENTES ÉTAPES ET POINTS D'ATTENTION JALONNENT LA MISE EN PLACE D'UNE SOLUTION CENTRALISÉE

1.1 Concentration des paiements : phase d'évangélisation pour les commerçants

1.1.1 LES ENSEIGNES DE LA GRANDE DISTRIBUTION, PIONNIÈRES DANS L'IMPLÉMENTATION DE SYSTÈMES CENTRALISÉS

Les enseignes de la grande distribution sont pionnières dans l'implémentation de systèmes d'acceptation centralisés à grande échelle. Pour ce faire, ces enseignes lancent des appels d'offres et retiennent le prestataire de leur choix.

61

Voici quelques exemples :



// Source : ADN'co

Une gestion centralisée sur le maximum de points de vente

« Decathlon est présent dans vingt-sept pays avec plus de mille points de vente. Les équipes des services, des marques et des magasins travaillent avec une ambition constante : innover dans tous les domaines pour rester le principal partenaire de jeu de tous les sportifs. De ce fait, **les magasins Decathlon sont centralisés dans plusieurs pays : France, Espagne, Allemagne et Italie.** Pourtant, les pays ne sont pas au même stade de maturité sur le sujet.

Le modèle monétique de Decathlon est basé sur 4 piliers fondamentaux : flexibilité, autonomie, mutualisation et innovation. L'enseigne réduit ses frais monétiques dans le cadre d'une consolidation européenne *cross-canal* et *cross-country*, en optimisant le routage des transactions. De plus, une analyse du *reporting* aide à améliorer l'efficacité des opérations de trésorerie et d'achat. Enfin, la centralisation permet un déploiement à l'échelle européenne de nouveaux services à valeur ajoutée au lieu des initiatives locales.

La compétition est lancée entre tous les acteurs : PSP, acquéreurs, *schemes*, banques, moyens de paiement, etc. Le tout à un niveau international jamais égalé. Le *retailer* devient au cœur des attentions de tous. »

Michel Yvon, Responsable Monétique, Décathlon International

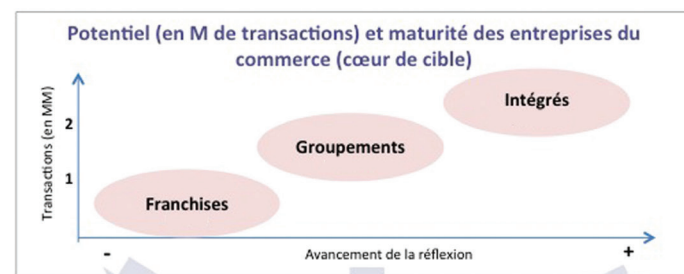
Par ailleurs, ces enseignes sont à la recherche d'une solution unique, simplifiée, souple et personnalisée d'acquisition à l'international pour toucher une cible clientèle multipays (Europe).

1.1.2 DES CONCENTRATEURS DE FLUX POTENTIELS AUX PROFILS TRÈS DIVERS

La concentration des flux de paiement concerne l'ensemble des acteurs du commerce : grande distribution, commerces de taille intermédiaire et petits commerces.

Toutefois, la maturité et la capacité de mise en œuvre sont proportionnelles à la taille du commerçant. Si la réflexion sur le sujet s'impose plus naturellement pour les commerçants avec un volume de transactions élevé, elle peut également être envisagée pour les autres commerçants. Les commerçants indépendants peuvent effectivement se regrouper dans des structures *ad hoc* pour agréger leurs flux afin d'atteindre un volume de transactions plus important. Ils bénéficieront ainsi des mêmes conditions et du même niveau de service que la grande distribution.

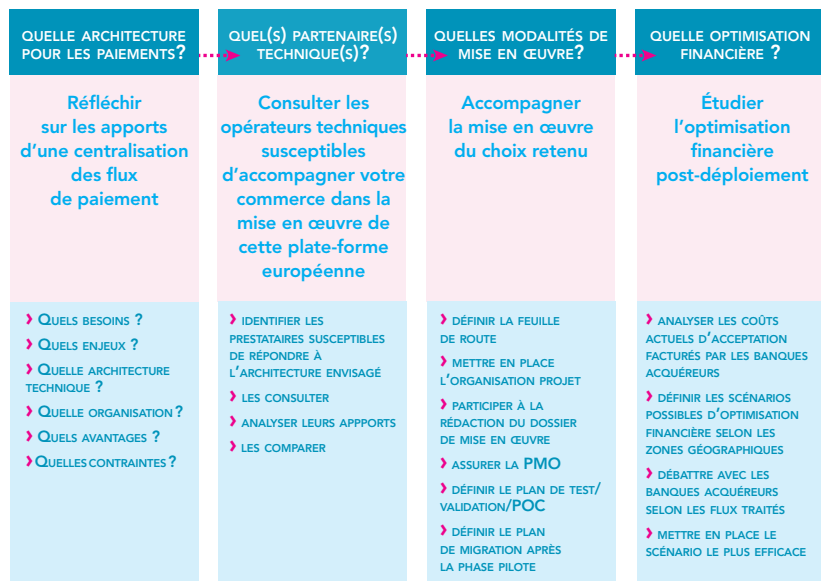
Par ailleurs, comme décrit dans le schéma ci-dessous, l'avancement de la réflexion diffère selon la forme d'organisation : franchises, groupements, intégrés.



- Une forte démarche commerciale
 - Des obstacles à surmonter : champ contractuel d'intervention du franchiseur, capacité à imposer un modèle
 - Bénéfices : gain financier, contrôle de l'activité
- Des réflexions entamées, parfois dans le cadre d'une démarche EP plus générale
 - Bénéfices : gain financier, bénéfices marketing
- Disposent souvent d'une captive établissement de crédit
 - Optimisation déjà avancée

1.2 Analyse du périmètre et du besoin du commerçant

Avant de s'engager dans une solution dite centralisée, un audit de l'existant et des besoins est indispensable. Quelle architecture technique pour le traitement des flux paiements ? Quel(s) partenaire(s) technique(s) ? etc.



Les réponses à ces questions structurent la rédaction d'un appel d'offres. Par ailleurs, comme décrit ci-dessous, le périmètre et le contenu des appels d'offres diffèrent en fonction de la taille du commerce.

	Grande distribution	Commerçants de taille intermédiaire
OBSERVATION*	90 % des appels d'offres sont scindés en deux appels d'offres : <ul style="list-style-type: none"> • Acceptation • Acquisition 	90 % des appels d'offres lient les demandes d'acceptation et d'acquisition

	Grande distribution	Commerçants de taille intermédiaire
TYPE D'ACTEUR PRIVILÉGIÉ	Acceptation : se dirigent vers des acteurs tels que : <ul style="list-style-type: none"> • Des constructeurs • Des mainteneurs • Des SSII de taille majeure • Des éditeurs de logiciels Acquisition : se dirigent vers des banques	Se dirigent vers des acteurs tels que : <ul style="list-style-type: none"> • Des constructeurs • Des processeurs • Des banques

* Observé sur la base de 10 appels d'offres lancés depuis août 2015

1.3. Rédaction d'un dossier de consultation de marché ou RFP (Request For Proposal)

La constitution d'un RFP (*Request For Proposal*) est indispensable pour trouver le prestataire technique susceptible d'accompagner un projet de concentration des flux de paiement. Un exemple de structure de RFP est donné ci-après, avec les questions et critères clés devant être couverts :

Contenu du RFP	Cadre de la réponse au RFP
Présentation de l'entreprise et de ses objectifs	Informations générales sur les soumissionnaires (avantages de l'offre, aspects qualitatifs, références vérifiables, etc.)
Contexte et règlement de la consultation	Vision du marché et des évolutions à prévoir

Contenu du RFP	Cadre de la réponse au RFP
<p>Périmètre et données de la consultation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descriptifs des systèmes, solutions et architectures monétiques • Volumétries actuelles et futures • Services de paiement et besoins fonctionnels actuels et à venir • Niveaux de performance et de services à garantir • Exigences sécuritaires et techniques à respecter • Échanges à prévoir et processus à mettre en œuvre • Ensemble des contraintes à prendre en compte • Planning et trajectoires de migration éventuelles • Innovations à intégrer • Réalisation d'un POC (<i>Proof of Concept</i>), etc. 	<p>Accompagnement et engagements :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Périmètre géographique • Éléments techniques et fonctionnels, architectures • Niveaux de performance, de service et garanties • Estimation contractuelle et financière • Modalités de participation et calendrier de mise en œuvre du projet
<p>Format de la réponse (nb d'exemplaires ; Word, Excel, PPT ; limites en nb de pages ou d'annexes ; réutilisation de certains supports dans le document ; liste de questions particulières, etc.)</p>	

2 POSITIONNEMENT DES ACTEURS SUR LA CHAÎNE DE VALEUR

Comme nous l'avons vu précédemment, trois positionnements différents sont possibles pour les acteurs du paiement :

- acceptation ;
- acquisition ;
- acceptation et acquisition.

Trois types d'acteurs sont à considérer pour leur capacité à accompagner un projet de concentration des flux de paiement :

- les banques ;
- les PSP (*Payment Service Providers*) ;
- les *pure players*.

2.1 Les banques

Les grandes banques européennes accompagnent leurs clients dans leurs besoins de collecte des paiements. À titre d'exemple :

- Oney a développé une offre pour compte de tiers ;
- BNP Paribas souhaite devenir la 1^{re} banque européenne de flux ;
- Barclays avec sa filiale Barclaycard est un acteur important de la monétique ;
- Natixis Payment Solutions souhaite se développer en Europe ;
- Banco Santander travaille en partenariat avec Evalon Merchant Services ;
- etc.

Le marché français de l'acquisition reste encore contrôlé dans sa majorité par des banques, même si de nouveaux acteurs se sont positionnés depuis quelques années, tels qu' Afone, Adyen ou Dalenys (ex-Rentabiliweb). Le paiement est considéré par les banques comme un produit d'appel pour vendre d'autres produits financiers (XSell). Pour conserver ou gagner des parts de marché, les banques répondent aux appels d'offres des remettants, qui sont émis régulièrement.

Déplacement de la valeur sur la filière acceptation

« Nous constatons un déplacement de la valeur sur l'acceptation et cela aigüise de nombreux appétits. Alors que le paiement semble en passe d'être relégué au rang de simple commodité, la mise à disposition d'une plateforme multiservice et multicanal semble être une réponse adaptée à des contextes d'usages différents intégrant à la fois les attentes légitimes de consommateurs toujours

plus mobiles et connectés et celles de commerçants qui souhaitent toujours plus de fluidité dans les parcours d'achat. Ces derniers peuvent être asynchrones ou en temps réel. »

Catherine Fournier, Directrice Générale Natixis Payment Solutions

Il en est autrement dans le reste des pays de la zone SEPA, avec notamment la disparition de filiales interbancaires (ex. : Banksys racheté par Atos Worldline, NETS en Scandinavie), la présence d'acteurs spécialisés uniquement dans le métier de l'acquisition (ex. : WorldPay en Grande-Bretagne, Concardis, B+S ou Equens en Allemagne), l'arrivée d'acteurs américains (EVO International a racheté tour à tour Deutsche Card Services en Allemagne et e-Service en Pologne, MasterCard a racheté Trevisa en Pologne, Datacash en Grande-Bretagne et Provus en Turquie).

2.1.1 MASSIFICATION DES FLUX DE PAIEMENT

Des usines de paiement émergent dans la plupart des grands groupes bancaires afin de réduire le coût unitaire de traitement des paiements en faisant des économies d'échelle grâce à une massification des flux. Par ailleurs, les différentes évolutions réglementaires (SEPA, DSP, DSP2, MIF, PCI DSS) et normatives (Nexo) ont accéléré la construction de ces usines de paiement qui ont l'ambition d'être à la fois industrielles et agiles.

La construction de ces usines a nécessité de lourds investissements qu'il reste encore à rentabiliser, mais grâce aux volumes atteints, elles ont déjà réduit de manière significative le coût unitaire d'exploitation et de maintenance.

L'objectif de ces usines de paiement est d'apporter une différenciation à travers des services à valeur ajoutée. Après avoir travaillé sur la marge, il leur faut désormais travailler sur les services.

Concilier ces objectifs avec la massification et l'industrialisation reste cependant un défi.

2.1.2 VERS DU « SUR-MESURE DE MASSE »

Grâce aux nouvelles technologies, les usines modernes réconcilient la standardisation et la personnalisation. Les chaînes de production allient automatisation et finition basée sur un savoir-faire manuel ; le « sur-mesure de masse » est devenu la cible. À une époque où certains annoncent l'ère de l'industrie « servicielle », les usines de paiement ne doivent pas se tromper en se limitant à l'effet de masse, mais évoluer vers de véritables « hubs de services ».

2.2 Les grands PSP

Parmi les grands PSP qui se sont positionnés historiquement sur le paiement par carte, citons : Ingenico (avec les rachats successifs d'EasyCash, d'Ogone et de Global Collect), ACI Worldwide, Monext (Payline), Verifone (Paybox), Wirecard, Worldline (Sips), Worldpay.

Acceptation/acquisition : un marché devenu concurrentiel

« Le marché européen de l'acquisition connaît une forte mutation avec des alliances de plus en plus massives entre banques et PSP. Les offres diffèrent selon les corps de métier :

I. les terminalistes. Actuellement, ils diversifient leurs matériels et essaient de renforcer leur position dans les services. Nous pouvons souligner que le choix d'un terminaliste implique nécessairement une certaine dépendance vis-à-vis du fournisseur. Je m'explique : si une enseigne décide de racheter des magasins, alors l'ensemble des POI (*points of interaction*) devra être remplacé par le matériel du fournisseur. Par ailleurs, les « POI » des terminalistes ne sont souvent pas compatibles avec d'autres solutions ;

II. les processeurs, *men of the middle* (pré-acquisition). Ils proposent des solutions indépendantes aux POI, en marque blanche pour les commerçants et les banques. Le choix d'un processeur permet à un commerçant de garder son indépendance et de la flexibilité ;

III. les banques. Le marché français est encore contrôlé dans sa majorité par les banques. Néanmoins, ces dernières perdent actuellement des parts de marché, car la compétition s'intensifie sur les marchés de la monétique et les frontières entre acteurs se font de plus en plus floues. Pour apporter de la valeur à leur offre et ne pas perdre la relation client, elles se repositionnent sur la chaîne de valeur et proposent de nouveaux services à valeur ajoutée aux commerçants.

La compétition s'intensifie donc sur les marchés de la monétique et aucun acteur n'a cependant encore réussi à adresser l'intégralité de la chaîne de valeur monétique. »

Olivier Ramos, Directeur produits, en charge des partenariats, Monext

Quels prestataires choisir ?

Il est souvent difficile pour les commerçants de faire un choix sur le type de prestataire de services de paiement. Les grands acteurs souhaitent maîtriser l'ensemble de la chaîne monétique, alors que les nouveaux entrants, se positionnent surtout sur le M-Pos (Payleven et I-Zettle par exemple). Concernant les banques, elles sont déjà en place chez les petits commerçants.

Nepting a décidé d'apporter une réponse innovante à la problématique de la monétique actuelle pour le traitement de l'ensemble des moyens de paiement existants, émergents et à venir, avec un système monétique de nouvelle génération multi-devices. Nepting équipe tout type de points d'acceptation avec son système monétique multi-canal et multi-constructeurs et ses solutions

sécurisées dans le respect des normes en vigueur. Elle se distingue par sa capacité à faire bénéficier ses clients des nombreux avantages d'une offre unique et homogène pour tous ses canaux de vente: mPOS, Retail, TPE, Automate, e-commerce... Nepting propose en effet un système d'acceptation innovant pour la convergence des paiements de tous les canaux de vente du commerce. L'alliance de la sécurité et de la performance pour le traitement de paiements indépendamment du point d'acceptation (terminal, PDA, mobile, tablette...) est la principale raison qui pousse les commerçants à choisir Nepting.

Jean-Paul Dalmas, Directeur Général, Nepting

2.3 Les « pure players »

Parmi les *pure players* qui se positionnent plutôt sur le marché des flux de paiement SEPA et du *collecting* (virement SCT et prélèvement SDD), citons Casyopé, OlkyPay, Sentenial et SlimPay. Ces acteurs commencent à intégrer la carte bancaire.

Suivre les évolutions du marché et « coller » aux nouveaux usages de consommation

« Ouverts aux nouvelles technologies, les consommateurs sont ultraéquipés et connectés : plus d'un Français sur deux (57,60 % en 2015) a un smartphone et 40 % d'entre eux utilisent au quotidien trois « devices » (ordinateur, smartphone, tablette, etc.). **Nous vivons dans un monde mobile, *cross-canal* et convergent.** Déjà plus de 30 % des mobinautes utilisent leur mobile en magasin. Le commerce connaît une mutation profonde.

Le marché des paiements n'est pas en reste. **La mouvance SEPA, les directives européennes, l'effervescence technologique, etc. façonnent un marché plus homogène, plus compétitif et plus convulsif que jamais.** Néanmoins, les PSP sur Internet et en proximité sont trop cloisonnés pour réussir une transformation omnicanal. Pour autant, Eram a fait le choix de ne pas mettre tous

ses œufs dans le même panier (ex. : Ingenico – Ogone ; Monext-Payline, etc.). Choisir plusieurs prestataires techniques implique nécessairement beaucoup de souplesse et d'agilité au sein de l'organisation. »

Dominique Burban, Directeur centre de services, Groupe Eram

3 LE MARCHÉ DU PAIEMENT EN EUROPE RESTE NÉANMOINS FRAGMENTÉ

Comme nous l'avons vu précédemment, le marché du paiement en zone SEPA est réglementé et évolutif.

Une fois que les directives émises par l'Europe sont transposées en droit national, les régulateurs de chaque pays de la zone SEPA (ACPR en France) se chargent de surveiller les sociétés soumises à la réglementation (EP, EME). Les régulateurs vérifient notamment la conformité et le respect des exigences sécuritaires : lutte contre la fraude, lutte anti-blanchiment, lutte antiterroriste, sécurité, etc. Il est à noter qu'un agrément est parfois plus simple à obtenir dans certains pays.

Malgré une ambition affichée de créer un espace des paiements harmonisés, la monétique européenne reste donc éclatée et fragmentée. C'est un marché qui reste essentiellement local. Le choix d'un PSP se fait donc en fonction des particularités et des habitudes de consommation de chaque pays de la zone euro. L'Europe revoit régulièrement les règles du paiement en Europe pour essayer de les harmoniser. Cela prendra beaucoup de temps car, pour le moment, il n'existe que peu d'opérateurs à dimension européenne. Ces acteurs doivent faire évoluer régulièrement leur offre en fonction des nouvelles règles émises par l'Europe.

Si les deux instruments européens SCT (virement) et SDD (prélèvement) sont désormais sur les rails, il est difficile d'en dire autant pour les cartes de paiement. Malgré quelques similitudes, chaque pays européen est façonné par une histoire de la carte

qui lui est propre et qui rend par conséquent les offres, les chaînes de valeur et le poids des acteurs distincts d'un pays à l'autre.

En résumé, on peut souligner :

- la persistance de règles et de standards locaux différents d'un pays à l'autre (protocoles, systèmes domestiques, niveaux des commissions d'interchange, etc.) ;
- la dichotomie marquée entre cartes de débit et cartes de crédit dans la plupart des pays ;
- Laprésence d'acteurs plus ou moins dominants, par exemple : acquéreurs/processeurs (Worldpay au Royaume-Uni, Banksys/Atos Worldline en Belgique, PBS/Nets au Danemark, Polcard en Pologne, SIBS au Portugal, CartaSi/ICBPI en Italie, FirstData au Royaume-Uni ou en Allemagne), fabricants de POI (Ingenico ou VeriFone) ;
- des pratiques commerciales et *business models* différents.

Toutefois, à plus ou moins long terme, ces différences devraient s'amoinrir du fait de l'accélération de plusieurs phénomènes :

- impacts des réglementations européennes ;
- initiatives et standards communautaires (CAS, ISO 20022, PCI DSS, Nexo) ;
- mouvements de consolidation, fusions et acquisitions ;
- homogénéisation des démarches multipays de la part des acteurs internationaux de taille moyenne ;
- développement continu du e-commerce qui s'affranchit plus aisément des frontières ;
- interdiction de licences territoriales : les *schemes* ne peuvent plus imposer de restrictions territoriales au sein de l'Union dans les accords de licences tant côté acquisition qu'émission de cartes. Les commerçants peuvent donc choisir un acquéreur en dehors de leur État membre et ainsi pratiquer une acquisition transfrontière.

Pour conclure, ces mutations sont bénéfiques pour les commerçants qui se repositionnent sur les activités monétiques, reprennent le pouvoir et récupèrent la maîtrise des flux pour

contextualiser la transaction de paiement et répondre aux nouveaux parcours clients. Les commerçants qui concentrent leurs flux profitent d'opportunités réglementaires et technologiques. L'enjeu est stratégique et peut devenir moteur dans le cadre de la transformation digitale d'un commerce.

CONCLUSION

Nouvelles tendances et défis en matière de paiement

Au-delà de certains effets de mode, les changements dans le domaine des paiements sont le résultat de la conjonction de différentes évolutions.

En tête, les évolutions technologiques qui accélèrent l'essor de la mobilité dans le comportement global de l'individu, fractionnant le tunnel d'achat entre plusieurs canaux. Le commerce doit par conséquent gérer cette ubiquité tout en maîtrisant l'identification de son client, essence de l'omnicanalité. En parallèle, les modes de vente se transforment, à l'instar des places de marché exerçant des services de paiement pour le compte de tiers, même s'ils sont concurrents. À cela s'ajoutent avec crédibilité des instruments de paiement de nouvelle génération, comme le virement instantané.

En France, face à ces enjeux, Michel Sapin, ministre de l'Économie et des Finances, a détaillé lors des Assises des moyens de paiement le plan qui vise, par exemple, à équiper tous les commerçants de terminaux compatibles avec le paiement sans contact d'ici à 2020. La stratégie de Bercy s'articule autour de quatre objectifs : faciliter l'adoption des moyens de paiement électroniques, renforcer leur sécurité, développer la compétitivité de l'industrie française des paiements et pérenniser l'exercice de concertation entre utilisateurs et acteurs du secteur. De leur côté, les acteurs du paiement essaient de s'adapter aux normes réglementaires pour répondre aux nouvelles demandes des distributeurs.

La concentration des paiements, levier stratégique dans le secteur du commerce de détail (*retail*)

Les évolutions réglementaires, sécuritaires et comportementales ont déjà poussé certains commerçants (Carrefour, Système U, etc.) à concentrer leurs flux de paiement pour répondre à différents enjeux :

- *financiers* : initiateurs ou suiveurs, les régulateurs provoquent un déplacement de la valeur sur des acteurs jusqu'alors limités à leurs activités principales. Par exemple, à la baisse des interchanges s'ajoute la possibilité pour les commerçants d'optimiser leurs commissions en routant leurs transactions directement vers les émetteurs ou les *schemes* en fonction du mieux-disant ;
- *sécuritaires* : des normes de protection des données sensibles liées à la carte bancaire ont été édictées. Ces exigences sécuritaires contraignent l'écosystème à investir massivement pour s'y conformer. Si on analyse les solutions permettant de gérer ces contraintes, l'orientation vers une concentration des paiements apparaît souvent comme la meilleure réponse ;
- *marketing* : avec l'émergence de l'omnicanal, l'industrie du commerce de détail est en pleine restructuration et les commerçants sont de plus en plus désireux de répondre aux besoins du consommateur omnicanal, qui souhaite pouvoir acheter n'importe où, n'importe quand et comme il le souhaite. Une concentration des paiements centralise l'ensemble des canaux et des données liés au paiement. Cet atout stratégique permet également d'optimiser le pilotage de l'activité technologique et financière de l'ensemble des points de vente d'un commerçant, tout en stimulant l'innovation.

Les écueils sont cependant nombreux. Le périmètre géographique du projet, le nombre de magasins (et de transactions) concernés, l'environnement technique existant, sont une série d'éléments à analyser avant de mettre en place une stratégie.

Tout cela ouvre la voie à une formalisation des attendus, sous forme de RFI²³/RFP²⁴, à destination des PSP²⁵. Une série de questions est à considérer : comment se positionnent les PSP sur la chaîne de valeur (Gateway, Full PSP, acquéreur) ? Le PSP est-il un partenaire potentiel crédible pour une alliance stratégique, *business* ou technologique ? Quelles sont les qualités et les richesses de l'offre ? L'offre est-elle au niveau des attentes du marché, aussi bien au plan des clients adressés que de la maîtrise des pratiques locales ? La technologie

23 - RFI : Request For Information

24 - RFP : Request For Proposal

25 - PSP : Prestataire de services de paiement

du PSP est-elle agile et évolutive ? Le catalogue de services est-il varié ? Quel statut (EP, EME) ? Le PSP est-il agréé PCI DSS ? etc.

Ces projets sont souvent complexes, quel que soit le domaine : technique, financier et juridique. Un projet de concentration des paiements doit être mûrement réfléchi. Quels sont les objectifs prioritaires ? Quel écosystème construire ? Quel scénario à mettre en place ?

Direction Artistique : Delphine Ribeyre
Achévé d'imprimer par Meilleures-Impressions.com 02 96 76 51 20.



WHITE 10

