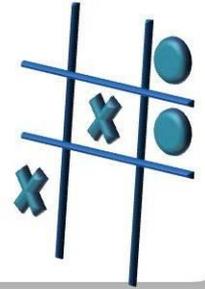


SCORE ADVISOR



Quel sera le nouveau paysage des moyens de paiement dans cinq ans ?
Un tour d'horizon 2012.

Présentation

Il n'y a jamais eu autant d'innovations qu'actuellement dans les moyens de paiement. D'ores et déjà quelques grandes lignes stratégiques se dégagent. C'était le moment de faire un tour d'horizon.

Pour cela, nous avons suivi et le plus souvent possible testé une trentaine de solutions de paiement innovantes de par le monde (Europe, Amérique du Nord, Asie). Nous avons interrogé de nombreux banquiers, opérateurs, développeurs.

Le *Top five* des solutions de paiement ou associées à des paiements les plus potentiellement porteuses de notre Observatoire :

○ L'Osaifu keita (NTT, Japon)



○ Six Paynet (Suisse)



○ Digiposte (La Poste, France)



○ Balance Financial (USA)



○ Sépamail (BPCE, France)



1/ Dans cinq ans, pour régler nos dépenses, nous aurons pris l'habitude d'utiliser des supports multifonctions (ordinateur, mobile, cartes EMV) qui ne seront plus dédiés uniquement au paiement, comme le sont aujourd'hui espèces, chèques ou cartes bancaires.

2/ Nous utiliserons des portefeuilles électroniques qui auront la même fonction que les portefeuilles que nous avons dans nos poches : rassembler nos moyens de paiement, un peu d'argent pour nos dépenses de détail, nos cartes de fidélité, etc.

3/ Le paiement sans contact se sera développé.

4/ Nous pourrons facilement et sans passer par notre banque réaliser des virements de particulier à particulier.

5/ Nous voudrions que le suivi de nos dépenses soit intégré et conservé sous format électronique, quand il fait encore aujourd'hui l'objet de rapprochements manuels la plupart du temps.

Tous les professionnels (bancaires et non bancaires) que nous avons sondés s'accordent à reconnaître que les moyens de paiement vont connaître ces cinq prochaines années des bouleversements comme ils n'en ont jamais si rapidement ni si profondément connu.

A la question : sur laquelle des cinq évolutions ci-contre, les offres seront selon vous les plus à même de se différencier ? Les réponses les plus nombreuses se rapportent aux points 2 & 5.

Il s'agit là d'évolutions majeures qui, toutes, sont déjà disponibles aujourd'hui. D'autres encore entrent actuellement en test, comme la reconnaissance biométrique (l'index devient un moyen de paiement).

Mise au point : il est peu probable que ce qui vient d'être décrit s'impose de manière générale d'ici cinq ans

Il paraît plus raisonnable de considérer que d'ici cinq ans :

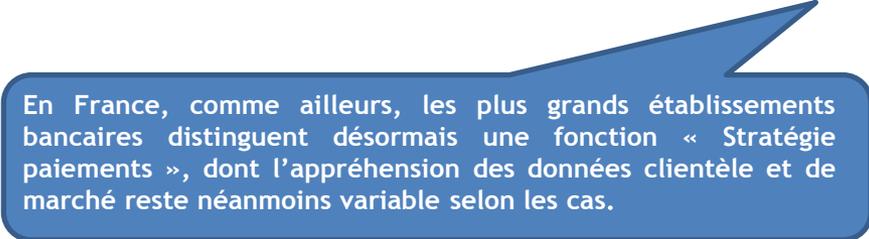
- ✓ tout le monde n'accueillera pas ces innovations avec le même empressement.
- ✓ Nous utiliserons toujours largement les moyens de paiement actuels.
- ✓ Nous utiliserons surtout les nouveaux modes de paiement dans certains cas : achats en ligne, paiement de parking ou de transport, ...
- ✓ Les offres devant être multiples au cours des prochaines années, certains observateurs anticipent que nous utiliserons plusieurs portefeuilles électroniques différents.
- ✓ Notre identité sera de plus en plus numérique et les pièces administratives et juridiques, les actes commerciaux, de plus en plus dématérialisés. Mais cette tendance sera encore loin d'être achevée.

Pourquoi ces réserves ?

- ✓ Parce qu'en matière de paiements, il convient de tenir particulièrement compte de la diversité et de la résilience des comportements.
- ✓ Parce que les nouveaux moyens de paiement vont dans l'immédiat sans doute plus s'ajouter à ceux existants que se substituer à eux.
- ✓ Parce que les modèles économiques des paiements ne sont pas encore « calés ». Beaucoup d'offres ne trouveront pas leur public.
- ✓ Parce que tout dépendra d'enjeux stratégiques plus généraux. Les moyens de paiement ne peuvent plus être considérés seuls. Ils s'intègrent à des offres plus larges.

Des innovations nombreuses et conséquentes, qui ne peuvent être négligées mais un marché des paiements qui ne sera sans doute pas radicalement modifié à court terme ; une multiplicité d'offres concurrentes mais des retours sur investissements assez lents : ce double constat prédictif souligne la difficulté actuellement rencontrée par les promoteurs de solutions nouvelles de paiement - les banques en premier lieu.

Un tel constat souligne également la nécessité d'appréhender les problématiques de manière stratégique, en considérant très précisément les attentes et demandes des usagers, les mutations en cours, les nouveaux modèles économiques et les opportunités de partenariats, les enjeux les plus déterminants enfin.



En France, comme ailleurs, les plus grands établissements bancaires distinguent désormais une fonction « Stratégie paiements », dont l'appréhension des données clientèle et de marché reste néanmoins variable selon les cas.

Il importe particulièrement de tenir compte de comportements de paiements très disparates d'un pays à l'autre, comme au sein d'un même pays en fonction des différents types et montants de dépenses, ainsi que des profils individuels.

Fermement ancrés, les comportements n'évoluent pleinement qu'à l'échelle d'une génération. On ne peut donc attendre qu'un nouveau moyen de paiement remplace rapidement les autres.

Renvoyant directement aux représentations que l'on peut se faire de l'argent et de sa réalité, demandes et attentes diffèrent fortement selon les classes d'âge.

Exemple d'analyse par classes d'âge sur 4 des critères les plus souvent considérés pour les segmentations clientèle et les *Predictive Consumer Models*

| | <i>+ : ressenti ; - : plutôt indifférent</i> | - de 35 ans | + de 65 ans |
|------------------------------|--|-------------|-------------|
| Sécurité | Crainte d'être dépossédé (vol, perte) | + | + |
| | Confort d'avoir de l'argent sur soi | - | + |
| Commodité | Crainte qu'un paiement n'aboutisse pas ou en génère d'autres par erreur | + | - |
| | Facilité à user le même moyen de paiement partout | + | - |
| | Rapidité | + | - |
| Suivi de ses dépenses | Facilité à obtenir sans délai un autre moyen de paiement en cas de perte | + | - |
| | Au fil de l'eau | - | + |
| | Crainte de rater une échéance | + | - |
| Rapport à sa banque | Un seul compte retrace toutes les dépenses | - | + |
| | Lier et conserver ensemble facilement factures et paiements | + | - |
| | Aller chercher l'argent là où il se trouve, à la banque | - | + |
| | Facilité offertes par les GAB, par exemple pour déposer des chèques | + | - |
| | Seule une banque distribue des moyens de paiement | - | + |



Quels clients équiper en priorité ?
 Attention à un ciblage trop focalisé : les 18-32 ans sont trois fois plus enclins à passer au paiement par mobile que les seniors, les baby boomers mais également que la Génération Y prise isolément (Intuit Financial Service, *4th Annual Financial Management Survey*, octobre 2011).

Actuellement, le paiement sans contact et les portefeuilles en ligne sont les deux nouveaux moyens de paiement qui attirent le plus l'attention.

Ils tentent d'accompagner et d'installer des comportements nouveaux, qu'il s'agisse des paiements en ligne ou des achats de détail.

Avec le paiement sans contact apparaît la perspective d'un remplacement des espèces ; une charge dont les banques cherchent depuis longtemps à s'alléger.



Publicité Kwixo, 2011.

Un paiement sans contact est-il vraiment plus commode qu'un paiement par carte à puce, même si on le cantonne au règlement de petits montants ? Nous avons été surpris de découvrir que la réponse à cette question assez essentielle n'est pas tout à fait claire ! De plus, même si tel est le cas, le marché paraît, de l'avis de plusieurs professionnels, assez étroit (pour quels commerçants cela représente-t-il vraiment un plus ?).

Dès lors, l'attitude des différentes banques et acteurs diverge quant à pousser ou non l'équipement des commerçants en terminaux adéquats ; ainsi que dans la manière dont ils évaluent le marché et leurs retours sur investissement. Pour certains, le principal enjeu de la technologie sans contact NFC sont les opportunités d'interopérabilité et de marketing mobile qui pourront être proposées à des partenaires et annonceurs.

Les exemples existants de solutions sans contact (Londres, Singapour, Tokyo) ont témoigné jusqu'ici d'une assez lente pénétration, sur des usages de niche.

La question n'est donc pas de savoir si l'option sans contact va se généraliser. Tel sera bien le cas. Il s'agit plutôt de savoir à quel horizon (les avis divergent fortement quant à l'estimation du nombre de mobiles qui seront équipés d'ici cinq ans) et surtout si le sans contact suffit seul à définir un nouveau marché autre que de niches.

Pour beaucoup d'acteurs, une solution de paiement ne peut plus suffire seule en elle-même de nos jours. Elle doit être interopérable avec d'autres fonctions et usages non limités aux paiements ni même peut-être aux achats (ex : Cityzi). Par rapport à l'existant, elle doit apporter une vraie valeur ajoutée à nos comportements d'achat. Les portefeuilles en ligne répondent à une telle approche. Ils intègrent d'ailleurs souvent le sans contact.

Le principal atout des portefeuilles en ligne est de reproduire, à l'échelle numérique, un usage habituel : celui du portefeuille que nous avons en poche.

Parce qu'ils évitent ainsi d'avoir à communiquer son numéro de carte bancaire, ils satisfont un important besoin de sécurité et de commodité pour les achats en ligne - deux arguments qui ont fait le succès de Paypal.

Les portefeuilles en ligne apportent également une solution à ce qui est le principal manque en matière de moyen de paiement dans un pays comme la France : le virement de particulier à particulier. Pour payer une baby-sitter, par exemple, il est impossible d'utiliser une carte, il serait incongru de réaliser un virement et il peut n'être pas très commode de faire un chèque.

Mais si ces atouts sont importants, comptera surtout le réseau d'acceptation à travers lequel le portefeuille en ligne pourra être utilisé. La définition du modèle économique sera ainsi déterminante, alors même que les offres ont d'ores et déjà tendance à toutes se ressembler.

Par ailleurs, pour plusieurs acteurs, les portefeuilles en ligne doivent notamment intégrer les mutations introduites par le prépayé.



Le prépayé enregistre depuis quelques années un boom, notamment aux USA où l'on attend que le marché passe de 140 milliards \$ en 2009 à 522 milliards \$ en 2012. Comment expliquer ce succès ?

Les titres prépayés apportent des mutations notables, souvent promues par des acteurs non bancaires mais que les banques ne peuvent plus ignorer car elles touchent en profondeur les comportements de paiement.

Les principaux moyens de paiement (hors espèces) sont:

- non endossables, personnels et nominatifs
- ils représentent des supports matériels destinés à l'unique usage d'un paiement (y compris espèces)
- les transactions sont retranscrites sur un relevé de compte bancaire qui les agrège toutes, sans fournir beaucoup de précisions

Les titres prépayés, eux, changent tout à fait ces dispositions :

- ils sont cessibles et anonymes
- ils s'intègrent à des supports multifonctions
- ils sont suivis sur un compte dédié

Chacune de ces trois orientations suscite aujourd'hui l'apparition d'offres nouvelles, souvent liées à des usages particuliers (e-money/jeux en ligne, cartes carburant/usages routiers), à rebours de l'universalité généralement considérée comme un atout déterminant des moyens de paiement.

| Le marché du prépayé en France | <i>En milliards €</i> |
|---|-----------------------|
| Avantages aux salariés (dont titres restaurant) | 10,5 |
| Subventions des pouvoirs publics | 4 |
| Titres cadeaux | 3,5 |
| Transports en commun | 2,7 |
| Cartes universelles prépayées | 0,9 |
| Cartes voyages et devises | 0,6 |
| Cartes carburants | 0,4 |
| Transferts d'argent | 0,39 |
| Cartes rémunération | 0,2 |
| Divers | 0,2 |

Avec le paiement par mobile apparaît quelque chose de tout à fait nouveau : pour la première fois, des paiements sont émis à partir d'un support qui n'est pas intégralement dédié à cette fonction.

Dès lors, de nouveaux acteurs peuvent se déployer sur le marché des paiements sans être des banques ; tandis que des banques peuvent devenir des opérateurs téléphoniques (MVNO).

L'émission de moyens de paiement était indissociable de l'existence d'un dépôt ou d'un crédit. Aujourd'hui, les trois marchés du dépôts, du crédit et des paiements tendent à devenir distincts et, pour les paiements, cela prend la forme d'une désintermédiation au détriment des banques ; de nouveaux acteurs tentent non pas de remplacer véritablement les banques, gestionnaires en dernier ressort de la domiciliation des revenus, mais de se superposer à elles.

Différents cas de figure de cette désintermédiation se rencontrent déjà : des opérateurs téléphoniques imputent directement les paiements sur leur facture ou bien des boîtes aux lettres électroniques, ainsi que des services d'*account aggregation*, permettent d'ordonnancer directement des paiements.

L'enjeu pour des acteurs non bancaires est de capter les flux de paiement là même où ils sont réalisés, donc au niveau des acheteurs et des vendeurs pour : 1) en facturer directement l'usage et 2) leur associer des actions de promotion et fonctionner ainsi comme une régie publicitaire, sur un réseau le plus large possible.



Le nouvel environnement des paiements

Pour les banques, l'apparition de nouveaux acteurs survient dans un contexte où elles doivent repenser les modèles économiques employés jusqu'ici en matière de paiements :

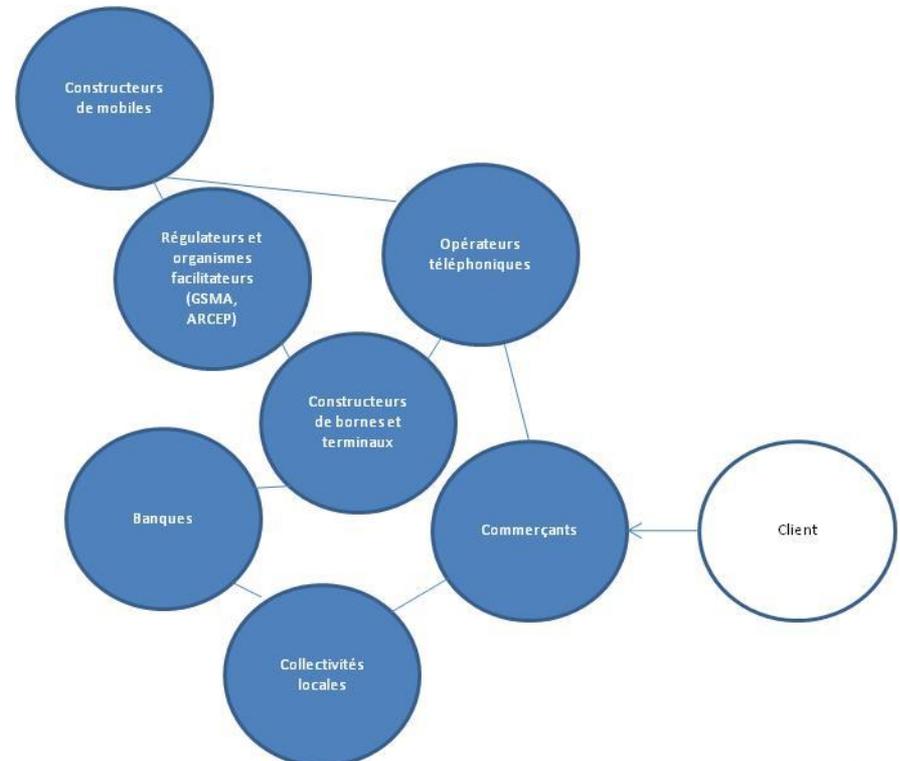
- ✓ avec la mise en cause des interchanges
- ✓ alors même que la maîtrise technique des nouveaux moyens de paiement, faisant intervenir une multitude d'acteurs, est plus difficile à organiser
- ✓ et tandis qu'elles trouvent désormais face à elles des concurrents d'un nouveau type, des « établissements de paiement », susceptibles d'intervenir dans des conditions plus favorables qu'elles.

Les banques doivent tout à la fois :

- ✓ conduire des projets associant différents partenaires et intervenants extérieurs
- ✓ engager graduellement des investissements sur des marchés encore jeunes
- ✓ maintenir dans l'immédiat dépenses et investissements pour les moyens de paiement traditionnels.

Dans ce contexte, les *Predictive consumer models* commencent à être assez largement utilisés ; adaptés à chaque établissement - ce qui suppose souvent d'approfondir la segmentation des clients et des paiements - régulièrement testés et ajustés, ils fournissent des indicateurs de suivi.

Ecosystème d'une solution de paiement sans contact par mobile.



Dans ces conditions trois questions proprement stratégiques se posent :

- ✓ quels sont les véritables enjeux que recourent les nouveaux moyens de paiement ?
- ✓ quels sont, parmi ces enjeux, ceux qui favorisent tel ou tel type d'acteurs ?
- ✓ dans le paysage actuellement bouleversé des paiements, quel est finalement le principal atout de chacun des différents acteurs et notamment des banques ?

De tout ce que nous avons vu jusqu'ici, une orientation structurante se dégage : les paiements s'intègrent à un support proposant d'autres fonctions, comme un mobile.

Dès lors, trois enjeux majeurs portent les évolutions actuelles en matière de paiements :

✓ enrichir l'acte d'achat, *the purchase experiment*. Les paiements sont désormais inscrits dans un espace de communication propice au développement d'un marketing personnalisé, notamment à travers la géolocalisation et les offres individualisées (ex : solution Retalix).

✓ les nouveaux moyens de paiement sont inséparables d'applications de gestion mobiles (les *apps*) et web (les deux étant utilisées aujourd'hui à égalité). Les enjeux liés à de tels développements sont multiples (faut-il notamment les décliner en fonction des cibles de clientèle ?). L'un ressort particulièrement : devenir un point d'accès immédiat, incontournable, pour les utilisateurs. Dans le monde numérique, cela se traduit concrètement par un enjeu de « présence sur l'écran » : les paiements auront tendance à être directement initiés à partir des pages que nous consultons le plus souvent - surtout si nous utilisons des portefeuilles en ligne. A ce compte, Facebook pourrait bien être la banque du futur, imagine l'éditorialiste Chris Skinner.

✓ autre enjeu déterminant enfin : offrir une chaîne complète et continue de traitements associant à l'émission et à l'encaissement des paiements leur gestion, ainsi que la réception et la conservation sous format numérique de toute la documentation qui les accompagne et les valide. Longtemps restée inaperçue, cette dimension commence à être regardée comme une opportunité très importante pour les banques, surtout sur le marché des entreprises et administrations.

La dématérialisation : une opportunité pour les banques qui commence seulement à apparaître

Toutes les solutions de paiement portées par de nouveaux acteurs reposent sur une condition incontournable : bâtir et valoriser un large réseau d'acceptation qui mette en relation directe acheteurs et vendeurs.

Or les banques n'ont pas ce problème ! Un commerçant peut accepter les paiements tirés sur n'importe quelle banque puisque celles-ci sont toutes en réseau. C'est là finalement leur principal atout dans le paysage actuellement bouleversé des paiements. A travers elles, n'importe quel acheteur peut s'adresser à n'importe quel vendeur. Mais ceci, aujourd'hui, uniquement pour ses règlements.

Or plusieurs solutions en matière de dématérialisation commencent à élargir cette perspective, notamment à travers l'idée d'utiliser le réseau interbancaire - le seul réseau numérique hautement sécurisé et universel déjà existant - pour les échanges documentaires dématérialisés.

En France, la solution Sépamail, portée par BPCE, a commencé à ouvrir cette perspective ; laquelle, promue par les banques, est bien plus avancée dans d'autres pays, comme au Royaume-Uni (Faster Payments) ou en Suisse (Six Paynet). Le standard XML Finvoice a même été défini à cet égard et adopté notamment par les banques finlandaises.

Dans un contexte où les banques affrontent de nouveaux concurrents sur les paiements et voient leur modèle économique remis en question, trouveront-elles ainsi une source de facturation nouvelle ? Pour un certain nombre d'acteurs, désormais, la dématérialisation représente l'un des principaux challenges en matière de paiements. Car, sur un marché considérable, celui des entreprises et administrations, c'est le domaine sur lequel les banques peuvent finalement être les moins challengées.

Conclusions

Les nouveaux moyens de paiement attirent actuellement surtout l'attention sous l'angle technologique. Ils sont souvent vus comme autant d'innovations distinctes, suivant chacune son propre rythme de mise en place.

Notre étude invite plutôt à considérer que les mutations et innovations en cours doivent être appréhendées de manière intégrée, dans la mesure où elles participent de nouveaux comportements, au-delà de la seule fonction de règlement.

C'est là un enjeu qui, pour être relevé, demande une approche proprement stratégique. Sous cette perspective, des opportunités apparaissent actuellement qui restaient inaperçues - celles liées à la dématérialisation particulièrement.