

# BCG

## THE BOSTON CONSULTING GROUP

PUBLICATION DU RAPPORT  
« NAVIGATING TO WIN : GLOBAL PAYMENTS 2006 »

**LES BANQUES DOIVENT REVOIR LEUR STRATEGIE POUR CONTRER LES  
MENACES QUI PESENT SUR LES ACTIVITES DE PAIEMENT ET  
EVITER AINSI UNE CHUTE DE LEURS PROFITS**

*Dans la 8<sup>ème</sup> édition du rapport "Navigating to win: Global Payments 2006", BCG montre que dans le secteur des paiements, les banques doivent faire face à une forte augmentation des volumes et à une pression de plus en plus grande sur les marges. Le contexte réglementaire étant très différent selon les pays, le rapport est structuré par grandes zones géographiques, ce qui permet d'étudier l'évolution du marché des paiements dans les principales régions du monde.*

Paris, le 24 juin 2006. Les banques sont confrontées à une multitude de forces qui menace d'affaiblir leurs activités de paiement, traditionnel bastion de leur rentabilité globale. Le BCG indique qu'elles doivent s'attaquer frontalement au problème et manœuvrer avec succès pour maintenir leurs profits.

Le rapport "Navigating to win: Global Payments 2006" montre que la tendance internationale est à l'augmentation des volumes alors que les marges diminuent. Le BCG prévoit que d'ici 2013, l'industrie des paiements pèsera 703 milliards de dollars, contre 467 milliards en 2003. Le cabinet estime également que les revenus moyens par transaction baisseront jusqu'à 1,58\$ pour les paiements nationaux et 7,27\$ pour les paiements internationaux d'ici 2013, contre 2,08\$ et 9,33\$ en 2003. Le rapport, qui analyse le marché mondial des paiements par région - Europe, Amérique, Asie-Pacifique - ajoute que les banques font face à des dynamiques à la fois mondiales et régionales qui menacent de réduire les revenus et d'augmenter les coûts.

**Europe.** D'après le rapport, le SEPA (Single Euro Payments Area), législation visant à harmoniser les plateformes de paiements européennes, apportera des avantages notables aux consommateurs et justifie que les banques européennes réalisent les investissements nécessaires. D'un montant estimé à 500 millions de dollars, ces investissements sont indispensables pour que la capacité de paiement au niveau paneuropéen corresponde aux objectifs nationaux d'ici 2008. Mais la prochaine étape du SEPA, c'est-à-dire l'élimination ou la conversion attendue de tous les dispositifs de paiement nationaux d'ici fin 2010, va demander un investissement supplémentaire d'environ

5 milliards \$ générant peu de bénéfice. Le passage complet aux standards du SEPA d'ici 2010 va, d'après le rapport, diminuer l'efficacité et probablement homogénéiser les pratiques en obligeant les banques, les systèmes de paiement et les entreprises à choisir des produits paneuropéens, au détriment de leurs produits nationaux très performants.

*« A vouloir que le SEPA soit appliqué totalement d'ici fin 2010, on détruit de la valeur », souligne Nick Viner, SVP au bureau du BCG à Londres et auteur principal du rapport. « Une solution nettement plus avantageuse serait d'autoriser les acteurs de l'industrie des paiements à investir en fonction de leurs propres cycles d'investissements dans les infrastructures IT, les cartes, les terminaux, dans la tenue de comptes, les contrats commerçants et tout autre produit associé ».*

Le BCG conseille aux banques européennes d'éviter de dépenser massivement pour la première phase du SEPA en 2008, de faire pression pour le report du passage complet de 2010 et de regrouper leurs investissements SEPA dans la mesure du possible. Etant donné que les banques européennes ont peu de perspectives d'augmentation de leurs revenus par l'innovation, ces mesures sont, d'après le rapport, cruciales.

**Amérique.** Selon le BCG, les banques aux Etats-Unis font face à un ralentissement de la croissance de l'usage de la carte de crédit à cause d'un marché saturé, d'un usage de plus en plus important des produits de crédit alternatifs, ainsi que d'un glissement des clients vers les moyens de paiements électroniques à paiements immédiats. Les **commissions d'interchange**, qui ont atteint une moyenne de 175 points de base par transaction en 2005, sont également menacées par une série de procès intentés par des distributeurs affirmant que les taux sont injustement élevés. BCG indique que si ces commissions - qui représentent environ 1/3 des revenus des émetteurs de cartes américaines - venaient à être supprimées, les banques devraient revoir leur cœur de métier. De plus, les paiements B-to-B aux Etats-Unis restent inefficaces : les banques et les entreprises doivent trouver une façon de supprimer les outils papiers du processus.

*« Pour s'en sortir, les banques doivent mieux analyser les flux des données concernant les transactions pour s'adapter aux besoins changeants des clients » précise Carl Rutstein, VP du bureau de BCG à Chicago et co-auteur du rapport. « Les exigences des clients augmentent tous les jours et la véritable innovation est rare. Les banques qui s'intéressent vraiment aux comportements des clients en matière de dépenses peuvent approfondir leurs relations-client et augmenter nettement leurs opérations de crédit et de dépôt ».*

Le rapport souligne que la législation « Check 21 », qui a fourni aux banques américaines un nouveau cadre légal pour accepter les chèques électroniques ne fera pas la différence auprès des clients. *« Mais les banques peuvent tirer parti des dynamiques que la législation a créées si elles adoptent une approche stratégique », poursuit Carl Rutstein.*

**Asie-Pacifique.** Le marché des paiements en Asie-Pacifique est en pleine expansion et très divers. Des parts de marché sont actuellement à saisir. Les opportunités qu'offrent les paiements aux banques multinationales sont plus importantes en Chine - où les revenus liés aux paiements sont censés augmenter de presque 13% par an jusqu'en 2013 - et en Inde. Mais les autres pays, comme l'Indonésie, les Philippines et la Thaïlande offrent également des perspectives de croissance significatives. Les progrès technologiques permettent à certains marchés d'Asie-Pacifique de sauter les étapes traditionnelles de l'évolution des paiements qu'ont déjà connues les marchés plus développés.

BCG indique que les banques multinationales qui souhaitent prendre pied dans la région Asie-Pacifique - ou étendre leurs positions existantes - doivent prendre le temps de connaître les marchés nationaux, de développer les aptitudes à manœuvrer entre des différents contextes réglementaires et intérêts nationaux et essayer de construire des relations à tous les niveaux des Etats dans les marchés qu'elles auront choisis.

*« En fin de compte », déclare Nick Viner, « les acteurs de l'industrie des paiements qui sortiront gagnants dans les différentes régions sont ceux qui auront su au mieux anticiper les besoins changeants de leurs clients. Cela peut paraître simple, mais, comme toujours, un détail peut faire la différence ».*

\*\*\*

#### **A propos du Boston Consulting Group :**

Leader en France du conseil en stratégie et en organisation, BCG aide les dirigeants et leurs équipes à construire et à mettre en œuvre des stratégies et des modes de fonctionnement susceptibles de conférer à leur entreprise un avantage concurrentiel durable.

Présent dans tous les grands secteurs d'activité, BCG met au service de ses clients l'expertise des 220 consultants du bureau de Paris et celle de son réseau présent dans 36 pays à travers 61 bureaux.

Dédié à la résolution des problématiques stratégiques les plus complexes et diverses, BCG a développé une expertise unique dans les domaines d'intervention suivants : stratégie, organisation, efficacité opérationnelle et processus, systèmes d'information, création de valeur, acquisition et intégration post-fusion, nouvelles technologies.

#### ***Pour tout complément d'information :***

**Margarita Garijo-Bettencourt**

Directeur Marketing / Communication – BCG

Tel: 01 40 17 18 65

[garijo.margarita@bcg.com](mailto:garijo.margarita@bcg.com)