

# Favoriser l'innovation à travers la transformation des plateformes de paiement

White Paper

# Table des matières

- 3 Résumé
- 4 Introduction
- 5 Les facteurs clés du marché qui favorisent la transformation des plateformes de paiement
- 5 Une demande pour les paiements instantanés et pour des paiements internationaux plus efficaces
- 6 Le fardeau de la conformité
- 6 La pression sur les marges
- 7 L'augmentation de la concurrence
- 7 L'impact des technologies innovantes.
- 8 Les plateformes « back-end » comme moteurs de l'innovation « front-end »
- 9 Une préoccupation majeure
- 9 Libérer l'héritage
- 9 Transformation des plateformes de paiement.
- 10 Évaluation des options
- 12 Choix du bon partenaire et solution
- 13 Conclusion



## Résumé

**Aujourd'hui, les tendances que nous pouvons observer un peu partout, y compris les changements de la demande des clients, l'arrivée de nouveaux concurrents, les technologies innovantes, la pression réglementaire, la hausse des coûts et la diminution des marges bénéficiaires entraînent des changements importants sur le marché des services financiers. Une économie post-récession a durci les réglementations et alourdi les coûts de mise en conformité pour les institutions financières, tandis que des initiatives telles que DSP 2 ont ouvert le marché financier à une concurrence toujours plus innovante. Face à l'évolution rapide des attentes des clients, les nouveaux standards digitaux du marché des services financiers sont de plus en plus adoptés par une vague de Fintech, agiles qui tirent parti des avancées technologiques pour améliorer l'expérience, le parcours client.**

Parfois en terres inconnues, les banques sont mises à l'épreuve sur leur chaîne de valeur traditionnelle par deux tendances de fond : l'une étant la difficulté pour les banques de conserver les relations avec leurs clientèles par le biais de services front-end innovants dans un environnement où les banques concurrentes et les géants de la technologie rivalisent pour capter l'attention des utilisateurs finaux ; l'autre étant ce besoin d'une efficacité et d'une évolutivité accrues afin de réduire les coûts liés aux opérations standards au sein des systèmes internes des banques ( back-end ).

Face à ces deux tendances, les banques ont besoin d'une solution de paiements qui :

- soit suffisamment flexible pour gérer différents types de paiement et s'adapter aux besoins à venir
- offre des options de connectivités innovantes et ouvertes d'envoi, de réception et de partage de données (après consentement) avec les clients, les fournisseurs, les réseaux et les partenaires
- offre des fonctionnalités disponibles 24h/24 et 7j/7, nécessaires dans un monde globalisé et connecté
- accélère la mise sur marché de nouveaux produits et services
- soit conforme aux réglementations actuelles et à venir
- soit évolutive quelque soit les volumes de transactions et ce, sans subir les impacts de coûts
- leur permet d'extraire des données analytiques précieuses à partir de informations fournies par les transactions
- permet de réaliser des économies d'échelle en regroupant des transactions entre plusieurs sources

Cependant, les dépenses consacrées à la maintenance et à la mise à niveau des infrastructures informatiques existantes limitent les ressources que les banques peuvent consacrer à l'innovation et aux investissements dans les nouvelles technologies numériques, ce qui oblige effectivement les banques à rechercher d'autres solutions.

Pour continuer à prospérer, les banques ont besoin d'une stratégie clairement définie, axée soit sur des sujets front-end en relation directe avec les clients, soit sur les opérations back-end, dans le coeur du métier de la banque, afin de mieux tirer parti des effets prix et volumes en jeu. Il est, en effet, difficile pour une banque, de rester à niveau sur les deux scénarios et d'exceller sur un des deux, seule. . Dans le premier scénario, il serait intéressant pour une banque de réduire ses coûts de back-end et de profiter des économies d'échelle en confiant leurs opérations de paiement à un tiers. Dans le second scénario, il pourrait être judicieux de devenir eux même les acteurs de la plateforme back-end et ainsi, de travailler avec des fintechs sur les innovations front-end. Afin que ce deuxième scénario puisse voir le jour, ces banques devront attirer des volumes de transactions d'autres banques ou de tiers afin d'en tirer r les avantages suffisants, en termes de coûts, pour être compétitives.

Dans ce livre blanc, nous examinons comment un environnement financier en mutation rapide incite les banques à repenser leurs stratégies et leurs opérations back-end. Nous présentons également une série d'éléments clés et d'options que les banques doivent considérer lorsqu'elles apportent les modifications nécessaires à leurs plateformes de paiement.



## Introduction

**Suivant l'approche rationnelle de normalisation de l'ancienne économie, les banques modernes sont confrontées au même besoin de rationaliser le traitement de leurs opérations et de libérer des ressources pour produire des produits de qualité qui les aideront à se démarquer de leurs concurrents.**

Ce besoin est motivé par une série de tendances externes corrélées entre elles sur les marchés financiers, et bien entendu, au sein de la société, elles sont majoritairement aussi bien motivées par les attentes croissantes des clients ainsi que par les progrès technologiques. La situation est rendue toutefois compliquée liée à la fois, au conservatisme des cultures bancaires conservatrices et des systèmes informatiques hérités avec des technologies très anciennes, qui réduisent très fortement les budgets informatiques, ce qui empêche les banques de répondre aux besoins actuels des clients. Dans la plupart des cas, les banques s'appuient sur de vrais artisans, voire artistes, capables de découper, sculpter et repositionner les divers composants des systèmes existants pour s'intégrer dans d'autres.

Dans ce contexte, de nombreuses banques tentent encore de comprendre comment s'adapter au mieux à la nouvelle ère de la banque digitale. Quelle stratégie devraient-elles adopter pour répondre au mieux aux principaux défis de l'industrie et de fait, par où devraient-elles commencer le processus de modernisation ? Devraient-elles envisager un nouveau front-end ou plutôt, se focaliser sur des évolutions plus importantes de leurs systèmes internes ?

Les chapitres qui suivent, présentent le processus de pensée et les options de banques qui visent le succès à long terme dans un contexte de nouvelle réalité financière.

# Les facteurs clés du marché qui favorisent la transformation des plateformes de paiement

**“Je ne peux pas changer la direction du vent, mais je peux ajuster mes voiles pour toujours atteindre ma destination.”**

Jimmy Dean

Dans le but de respecter un équilibre entre une croissance court terme et une transformation stratégique long terme, les banques sont confrontées à de nombreux défis, notamment ceux de réglementations complexes, de pressions sur les marges, d'une concurrence accrue, de technologies innovantes, de demande de paiements instantanés et d'une efficacité accrue dans le domaine des transactions transfrontalières.

La section suivante décrit les facteurs clés du marché qui affectent l'industrie des services financiers et le secteur bancaire en particulier.

## Une demande pour les paiements instantanés et pour des paiements internationaux plus efficaces

La forte augmentation de la demande pour des paiements instantanés transfrontaliers à travers tous les secteurs offre une opportunité pour les banques une occasion de restructurer leurs systèmes de paiements internes.

## Paiements instantanés

Dans de nombreux pays Européens, les banques et les services bancaires ont toujours eu tendance à se focaliser sur un secteur en particulier, avec peu ou pas de différenciation entre des services standards comme celui des paiements. Alors que les banques commencent à réaliser toute la valeur des services de paiement à valeurs ajoutées tels que les paiements instantanés dans le cadre de leur « licence d'exploitation »,

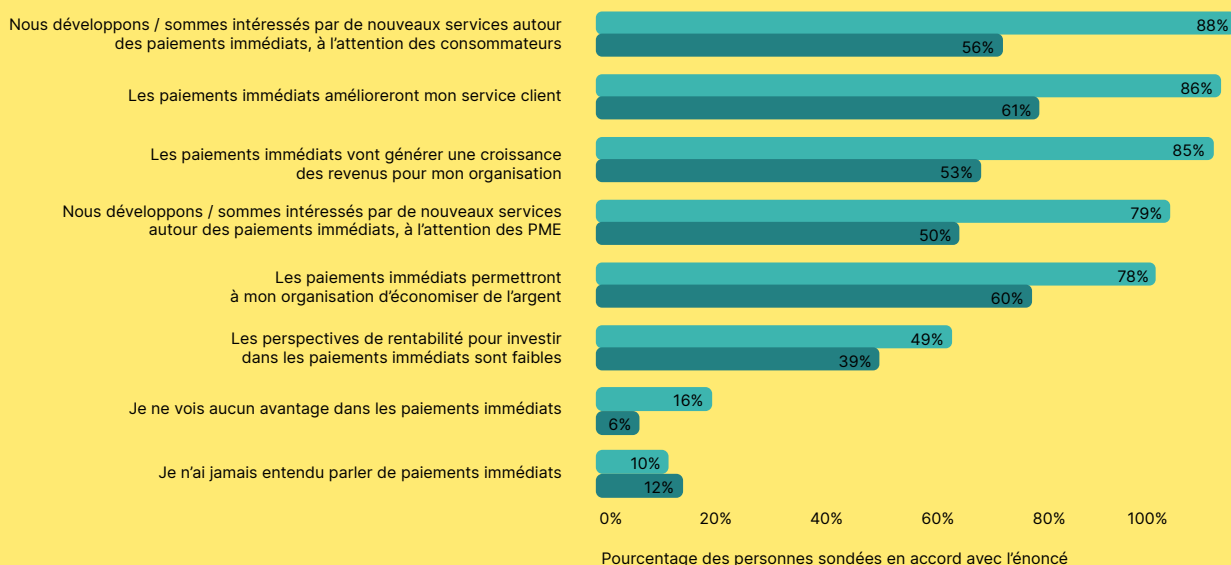
**L'incapacité des systèmes existants à intégrer de nouvelles infrastructures de paiements instantanés représentent une menace réelle à leur survie.** Si l'on se projette un peu, il devient de plus en plus claire que les tendances majeures d'aujourd'hui deviennent, de facto, les standards de demain.

De plus en plus de pays à travers le monde ont mis en place des systèmes de paiement en temps réel, tandis que d'autres envisagent de les lancer dans un avenir proche. De plus, les systèmes de paiements régionaux transfrontaliers en temps réel, tels que la solution européenne de paiement instantané (SEPA Instant Credit Transfer), devraient gagner du terrain et définir l'avenir des paiements.

## L'adoption croissante de ces nouveaux systèmes en temps réel ainsi que les nouvelles feuilles de route dans toutes les régions ont accru l'intérêt des banques de détail pour les paiements instantanés.

Merci d'indiquer votre niveau d'accord avec les affirmations suivantes, relatives aux paiements immédiats

2018 ■ 2017 ■



Source: 2018 Ovum Global Payments Insight Survey



## Paievements transfrontaliers

De nos jours, un nombre croissant de personnes, d'entreprises et d'organisations dépendent de la possibilité d'envoyer et recevoir des paiements par-delà les frontières. Et ils attendent tous de la part des paiements internationaux la même efficacité, la même rapidité et le même coût que ceux induit par leurs systèmes de paiements nationaux. Cependant, étant donné qu'aucun système de paiement mondial central et unique n'est actuellement disponible, la plupart des paiements transfrontaliers sont traités via un réseau complexe de réseaux de banques correspondantes qui incluent de multiples intermédiaires, rendant ce processus coûteux et lent.

Au cours des années à venir, le paysage des paiements transfrontaliers pourrait être transformé par diverses alternatives technologiques avancées telles que la technologie des registres distribués (« Distributed Ledger Technology » comme Ripple) et les offres de services de fintech (comme TransferWise). La concurrence accrue dans cet espace incitera les acteurs à améliorer et à innover leurs produits et services, tandis que les renouvellements de services itératifs (par exemple, SWIFT gpi et ISO 2022 XML) et les services de paiements instantanés en Europe et au-delà continueront à produire des avantages. Cela oblige donc les banques à conserver l'accès à divers réseaux de paiement.

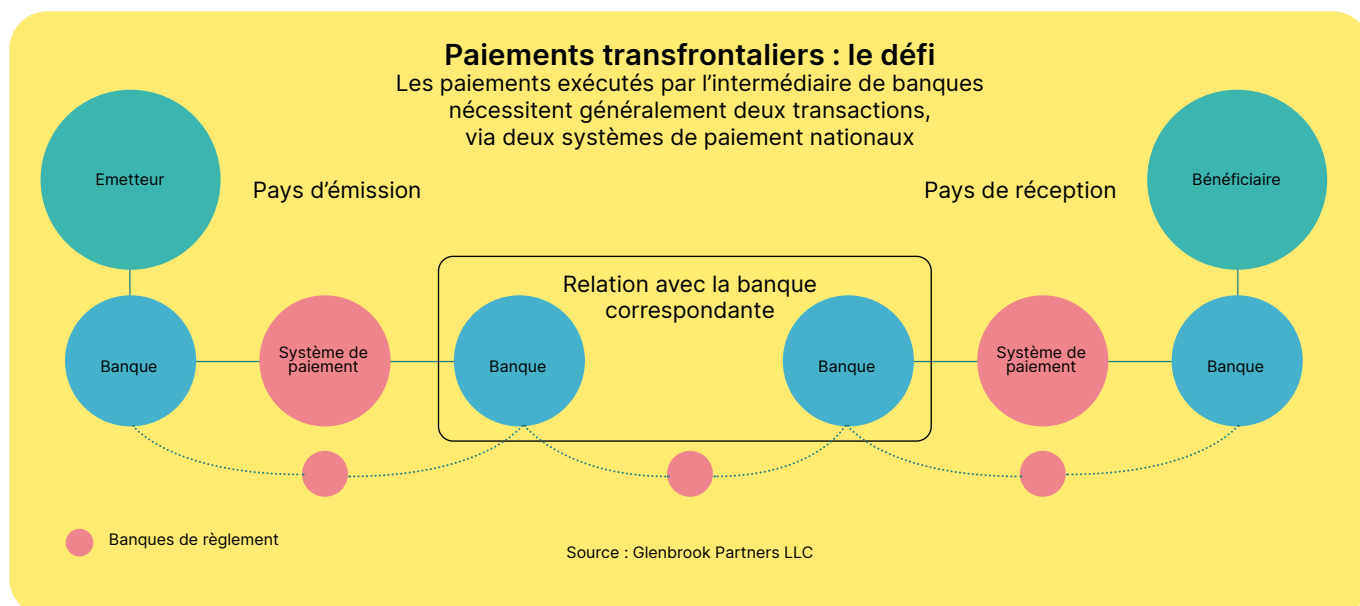
## Le fardeau de la conformité

**Le volume et la complexité croissants de la réglementation financière pèsent lourdement sur les fonctions de conformité des banques.**

La conformité a toujours été une discipline centrale dans le secteur bancaire, mais depuis la crise financière et la stratégie digitale de la Commission Européenne, le secteur bancaire évolue dans un environnement de plus en plus complexe en matière de conformité réglementaire. Le nombre de modifications réglementaires que les banques doivent suivre à l'échelle mondiale a plus que triplé depuis 2011, passant à 200 révisions en moyenne par jour. De même, depuis la crise économique de 2007-2008, l'application d'une régulation plus stricte a engendré des coûts d'environ 321 milliards de dollars en sanctions financières, actions coercitives et amendes aux banques, avec des coûts de mise en conformité s'élevant à 270 milliards de dollars par an<sup>1</sup>. Et les coûts réglementaires devraient augmenter jusqu'à atteindre 10% des coûts d'exploitation des banques d'ici 2021<sup>2</sup>.

En Europe, les directives révisées telles que DSP 2, la 5ème directive anti-blanchiment et les nouvelles réglementations telles que Bâle IV et le RGPD, le « scheme rulebook » et les évolutions de SWIFT alourdissent davantage la charge. Ces mesures sont conçues pour améliorer les normes, augmenter la concurrence et augmenter les niveaux de sécurité, mais en même temps, elles exercent une pression énorme sur les ressources internes des banques, ne laissant que peu de place pour se concentrer sur le développement de nouveaux services et l'innovation.

1. Boston Consulting Group, "Global Risk 2018: Future-Proofing the Bank Risk Agenda"; <https://www.bcg.com/publications/2018/global-risk-2018-future-proofing-bank-agenda.aspx>  
 2. Duff & Phelps, "Global Regulatory Outlook 2018"; <https://www.duffandphelps.com/-/media/assets/pdfs/publications/compliance-and-regulatory-consulting/global-regulatory-outlook-2018.ashx?la=en>





## La pression sur les marges

### La réponse stratégique des banques face à la pression sur les marges doit passer par une augmentation de l'efficacité du traitement des paiements afin de réduire les coûts.

Par le passé, les banques ont réagi intuitivement et logiquement aux pressions sur les marges en s'éloignant des produits à marge faible ou nulle, tels que les paiements, pour se concentrer sur des produits bancaires plus rentables, tels que les prêts et les investissements. De revenus faibles, combinés à des coûts opérationnels et de conformité croissants, ont conduit à déporter les paiements vers des systèmes de cartes et des processeurs de paiement à commercialiser. Pendant de nombreuses années, ces acteurs se sont attachés à accroître leur efficacité grâce aux économies d'échelle réalisées et, ainsi, à réduire les coûts en augmentant le volume des transactions. Les banques n'ont pas considéré cette approche, plus axée sur les infrastructures, comme une menace directe pour leurs activités principales. Mais la menace est bien réelle, car certains de ces acteurs commencent maintenant à s'adresser directement au marché des consommateurs, ce qui entraîne une concurrence potentielle et frontale avec les banques, non pas en termes de services fournis mais en termes d'attention des consommateurs.

## L'augmentation de la concurrence

### Si les banques se concentrent sur la création d'une économie de l'« Open Banking », elles peuvent mieux atténuer le risque de désintermédiation des nouveaux venus dans le secteur de la fintech, des banques concurrentes et des géants de la technologie les dépassant en termes de rapidité d'innovation et de capacités de mise sur le marché.

Avec l'introduction de DSP 2 en Europe, les banques traditionnelles sont invitées à ouvrir leurs bases de données et leurs capacités de paiement à partir d'un compte à des fournisseurs tiers (« Third Party Providers », TPP). Ces entreprises sont généralement mieux à même de fournir des solutions financières innovantes à un rythme plus soutenu, car elles ont cet avantage de ne pas être ralenties par des systèmes et processus hérités souvent complexes. Confrontées aux coûts élevés liés à l'acquisition de clients, au durcissement de la réglementation et à la menace constante de devenir inutiles pour les clients, les banques doivent décider du meilleur moyen d'accélérer l'innovation et leurs capacités de mise sur le marché, soit par le biais de partenariats, d'acquisitions ou d'initiatives internes. La plupart des banques choisissent une combinaison de ces alternatives.

D'un point de vue plus compétitif, les banques et les fintechs commencent à prendre conscience des avantages d'une collaboration - ou d'une co-innovation entre elles. C'est

pourquoi, le secteur connaît un effet de synergie, secteur dans lequel les banques tirent parti des connaissances, de la technologie et des ressources des sociétés de fintech pour accélérer la mise au point de nouveaux produits innovants et convaincre des clients très exigeants. Inversement, les fintechs tirent parti de l'infrastructure, des capacités clés, de la large clientèle et du capital des banques. Dans ce contexte, il est impératif que les banques collaborent avec des fintechs dotées de capacités qui les distinguent, dans un secteur concurrentiel.

## L'impact des technologies innovantes

### Les énormes progrès en matière d'innovations technologiques transforment le cœur même des services financiers et obligent les banques à réévaluer l'architecture de leurs plateformes front-end et back-end.

Pour améliorer l'efficacité, les normes de sécurité et la fiabilité des opérations tout en réduisant considérablement les coûts, les banques devraient explorer les technologies de rupture telles que les API, le « Machine Learning » et l'analyse prédictive, la robotique et la technologie des registres distribués (« Distributed Ledger Technology »).

#### API

Dans leur quête constante d'améliorer l'expérience client, les banques et les fintech ont l'opportunité d'exploiter des atouts complémentaires et de fournir des services personnalisés à l'ensemble de l'écosystème bancaire grâce aux API ouvertes.

#### « Machine Learning » et analyse prédictive

De plus en plus de données deviennent accessibles via les API, des outils plus sophistiqués sont nécessaires pour analyser ces données et en tirer de la valeur. Le « Machine Learning » et l'analyse prédictive deviennent des facteurs clés pour les services destinés aux clients, ainsi que pour la surveillance et l'analyse de la fraude.

#### « Robotic Process Automation » (RPA)

Avec une quantité croissante de données, de leurs analyses, de services et d'intégrations, une gestion de processus plus avancée est nécessaire pour tirer pleinement parti de la technologie et offrir un traitement STP ainsi qu'une réponse automatisée aux alertes de fraude, par exemple.

#### Technologie des registres distribués (DLT)

Alors que nous sommes toujours aux balbutiements, la technologie blockchain et les systèmes de registres distribués (« Distributed Ledger Technology », DLT) ont démontré un potentiel évident pour l'optimisation des processus et des opérations qui impliquent des réseaux décentralisés, comme les marchés de capitaux, la finance de marché, les paiements transfrontaliers et les transactions bancaires. Même si les attentes initiales de certains groupes, pariant sur une rupture totale dans les services financiers tels que nous les connaissons, ne s'est pas produite, la DLT constituera certainement une force à ne pas sous-estimer.

# Les plateformes « back-end » comme moteurs de l'innovation « front-end »

**“Il n’y a aucun moyen de survivre dans une économie Internet mondialisée avec des systèmes construits avec des mises à jour par lot durant la nuit – c’est ridicule.”**

Chris Skinner

Dans un contexte actuel changeant des paiements, les banques sont soumises à de nombreuses forces qui influent sur leur activité. Il existe un changement fondamental dans la compréhension du rôle d’une banque dans la conservation, la circulation et le prêt d’argent vers une entité davantage axée sur des services qui s’adaptent aux besoins de chacun de ses clients. Ce phénomène remet en question la chaîne de valeur traditionnelle des produits bancaires. Deux forces majeures jouent différents rôles dans la chaîne de valeur : 1) La lutte des banques pour conserver leurs relations clients par le biais des services « front-end » où les banques concurrentes et les géants de la technologie se disputent l’attention des utilisateurs finaux, et 2) au niveau du « back-end » où la pression pour une efficacité accrue conduit à une demande d’évolutivités et de réductions des coûts.

Pour ces deux facteurs, on observe une même pression constante sur les banques pour qu’elles se conforment aux exigences réglementaires, sans cesse croissantes, sur les deux extrémités de la chaîne de valeur, comme présenté dans le chapitre précédent. Enfin, les banques sont confrontées à des systèmes hérités monolithiques et manquant de flexibilité qui entravent leur capacité à :

Augmenter les volumes transactionnels pour réduire les coûts d’exploitation des systèmes centraux ;

- Tirer parti de l’innovation des fintechs via des API (ouvertes) ;
- Etre en capacité à traiter des paiements domestiques et transnationaux (voire mondial) en temps réel 24h/24 et 7j/7 ;
- Etre agile dans le traitement des paiements;
- Accélérer la mise sur le marché de nouveaux produits.

En outre, un certain nombre de mouvements interdépendants, à grande échelle, transforment les paiements et obligent les banques à reconsidérer leurs stratégies et leurs plateformes. Voici quelques exemples :

- Des marchés domestiques matures se mondialisent et deviennent de plus en plus concurrentiels
- Croissance continue des transactions électroniques à travers les canaux et les frontières
- Un nombre croissant de systèmes de paiement en temps réel mis en service
- L’uniformisation des paiements qui rend difficile (voire inutile) la différenciation des banques par les clients.
- La progression de l’industrialisation du traitement des paiements à l’échelle mondiale
- Les coûts et dépenses en capital substantiels affectés à des infrastructures de paiement non-différenciantes





## La bataille pour la relation client

Caractéristiques clés  
**Différenciation Nouvelles sources de revenus & fournir des services digitaux d'excellente qualité**



Caractéristiques clés  
**Marchandisation Standardisation Industrialisation et mondialisation**

## Une préoccupation majeure

Dans ce contexte, les banques sont naturellement préoccupées par la croissance de leurs activités dans une future économie digitale. Et ces préoccupations soulignent un problème fondamental : l'enjeu des systèmes hérités obsolètes. Pas moins de 71 % des personnes interrogées par Finextra, à la fin de 2017, étaient d'accord ou fortement d'accord pour dire que les systèmes existants sont le plus grand inhibiteur des transformations nécessaires des paiements<sup>3</sup>. Un sondage du cabinet Accenture, effectué en 2018, confirme cette tendance. Les deux tiers des responsables du traitement des opérations, au sein des banques, sont convaincus que les informations sur la clientèle, qui pourraient être utilisées pour améliorer les futurs produits et les services et pour soutenir les initiatives innovantes, ne sont pas pleinement utilisées du fait de systèmes centraux obsolètes et de processus compliqués<sup>4</sup>.

## Libérer l'héritage

Contrairement aux fintech très concentrées sur les données qui se sont organisées, de fait, en fonction des besoins des clients, le défi pour les banques en Europe et en Amérique du Nord est que l'infrastructure héritée lie les données à des silos de produits et de processus. Ces pratiques e maintenant d'un autre âge pèsent lourdement sur leurs budgets.

Une banque de premier plan pourrait facilement consacrer jusqu'à 300 millions USD par an, soit environ 80 % de son budget informatique, à des logiciels existants nécessitant des mises à jour constantes afin de répondre aux exigences réglementaires<sup>5</sup>. Une telle priorisation disproportionnée des ressources est non seulement coûteuse mais aussi affecte la capacité des banques à innover rapidement et à effectuer une analyse de données nécessaire au développement des services et à l'innovation produit.

Comme la plupart des services bancaires sont transactionnels, la création de données est considérable et continue. Pourtant, peu de banques ont exploité, encore à ce jour, la valeur des données liées aux transactions.

L'accent a été mis sur les systèmes centraux destinés à remplir des fonctions essentielles comme les dépôts de liquidités, la comptabilité, les prêts, la gestion des conditions client et le traitement des paiements, qui le sont de façon sécurisée, fiable et résiliente. Ainsi, les banques ne cherchent pas à cesser complètement de contrôler leurs systèmes centraux de leur infrastructure. Mais, pour rester compétitives et utiles, au lieu de « simplement se conformer à la réglementation », les banques doivent trouver un moyen d' « actualiser et de faire évoluer » ces systèmes de base afin que de nouvelles plateformes et technologies digitales puissent utiliser l'immense valeur contenue dans les données transactionnelles qu'elles possèdent.



1. Finextra, "Payments transformation: Modernising to stay relevant in the digital age."; [www.finextra.com/finextra-downloads/surveys/documents/](http://www.finextra.com/finextra-downloads/surveys/documents/)  
2. Accenture, "Back-office, it's time to meet the customers"; [www.accenture.com/t201804041034515Z\\_w\\_us-en/\\_acnmedia/PDF-72/Accenture-2018-North-America-Banking-Operations-Survey.pdf#zoom=50](http://www.accenture.com/t201804041034515Z_w_us-en/_acnmedia/PDF-72/Accenture-2018-North-America-Banking-Operations-Survey.pdf#zoom=50)  
3. [www.fniondon.com/articles/banks-face-spiraling-costs-from-archaic-it-2017091](http://www.fniondon.com/articles/banks-face-spiraling-costs-from-archaic-it-2017091)

# Transformation des plateformes de paiement

**“Ce n’est pas le plus fort de l’espèce qui survit, ni le plus intelligent. C’est celui qui sait le mieux s’adapter au changement.” It is the one that is most adaptable to change**  
Charles Darwin

Les paiements digitaux et autres transactions qui n’impliquent ni argent liquide ni carte (débit/crédit), sont à la hausse. La valeur transactionnelle totale des paiements digitaux en Europe devrait afficher un taux de croissance annuel de 10,5 %, pour atteindre un montant total de plus de 1 trillion de dollars en 2026. Outre des opportunités nouvelles et intéressantes, ce taux de croissance expose également les banques à des risques considérables. En effet, si elles ne parviennent pas à faire face à la concurrence sur le marché des paiements digitaux, elles risquent de perdre des parts de marché au profit des fintech. Étant donné que les banques dépendent fortement de la continuité dans la relation et le dialogue avec ses clients ; continuité qui ne peut être maintenue que par une interaction à fréquence plus élevée, comme les paiements. Ainsi, toute réduction de cette interaction est une mauvaise nouvelle pour les banques car elle aura un effet domino sur le reste de leurs activités.

Pour lutter contre cette menace, les banques doivent abandonner les solutions standards et ces approches si classiques du passé, réévaluer leur stratégie commerciale et leurs propositions de chaîne de valeur, et repenser l’expérience de paiement pour s’adapter aux demandes modernes des clients. Cela nécessite une plateforme de traitement de paiement moderne et standardisée qui :

- est suffisamment flexible pour gérer différents types de paiement et s’adapter aux besoins futurs
- offre des options modernes de connectivité ouverte pour l’envoi, la réception et le partage de données (via une chaîne de consentements) avec les clients, les fournisseurs, les réseaux et les partenaires
- offre des fonctionnalités 24h/24 et 7j/7 dans la mesure où un monde global et connecté exige des systèmes toujours disponibles
- accélère la mise sur le marché de nouveaux produits et services
- prend en charge la conformité à la réglementation actuelle et future
- est évolutif pour les grands volumes de transactions sans impact négatif sur les coûts
- leur permet d’extraire un ensemble d’informations précieuses à partir de données transactionnelles
- réalise des économies d’échelle en regroupant des transactions entre plusieurs parties

Alors que les systèmes existants semblent avoir atteint leurs limites en termes de flexibilité et de rapidité pour répondre aux besoins d’entreprise, et que les banques évaluent leurs architectures de plate-forme front-end et back-end (traditionnelles), elles se demandent quelle va être la prochaine étape. Doivent-elles adopter une approche de construction et d’adaptation, acheter une solution clé en main, externaliser la solution à un tiers ou opter pour une combinaison des options mentionnées ci-dessus? Quelle que soit l’approche choisie, les banques doivent, dans tous les cas, agir pour transformer leurs systèmes centraux.

## Évaluation des options

La mise à niveau de la plateforme de paiement est une entreprise de grande envergure, qui a des implications considérables pour l’infrastructure informatique, les processus, les ressources humaines, les structures de coûts, les modèles de la banque, etc. C’est pourquoi les banques doivent toujours prendre le temps de réfléchir à leurs besoins actuels et futurs, avant de prendre une décision définitive à ce sujet.

Par exemple, dans quelle mesure les banques recherchent-elles une solution à court terme (par exemple, un logiciel intermédiaire capable de converser entre des systèmes et des bases de données existants) ou une solution stratégique à long terme pouvant évoluer avec le marché ? Et comment les fonctionnalités ajoutées doivent-elles prendre en charge les visions technologiques, commerciales et stratégiques ?

Il existe différentes approches, avec différents avantages et inconvénients à prendre en compte.

### 1. Mise à niveau des systèmes existants

Cette option s’adresse aux banques qui savent ce qu’elles ont et aiment garder le contrôle total. Les principaux avantages de cette approche sont, sans aucun doute, le degré élevé de familiarité associé au travail avec le même fournisseur et le fait qu’une banque n’a pas besoin d’investir dans de nouveaux logiciels et solutions. Cela dit, compte tenu des problèmes inhérents à l’exploitation et à la maintenance des systèmes existants, cette approche pourrait bien se révéler plus coûteuse à long terme. En outre, lors de l’application de fonctionnalités supplémentaires à d’anciens systèmes, il peut s’avérer difficile d’employer les ressources appropriées. Il peut être, en effet, difficile de trouver des développeurs ayant une compréhension experte du système d’origine, par exemple en Cobol, car ils sont nombreux à avoir pris leur retraite et que très peu de jeunes développeurs informatiques ont appris ces langages de programmation (d’une autre époque).

### 2. Construction en interne

L’un des avantages d’une solution intégrée est qu’elle permet à une banque de garder le contrôle total de chaque aspect du développement tout en garantissant que le nouveau système peut être pleinement intégré à d’autres solutions internes reliées. Et les banques peuvent utiliser la technologie la plus moderne à cette fin. Toutefois, la mise en place en interne d’un système de traitement des paiements sur mesure est très coûteuse et ne supprime aucun des coûts actuels ou futurs de maintenance, de conformité ou d’amélioration associés au maintien et à la compétitivité d’un tel système. En outre, la prolifération des services signifie que les banques auront du mal à garder suffisamment de personnes pour couvrir toutes les compétences nécessaires pour tout développer en interne. Enfin, une seule banque ne pourra à elle seule atteindre cet avantage d’échelle par rapport aux volumes générés par les solutions partagées.

### 3. Achat d'une solution de marché

L'achat d'une solution auprès d'un fournisseur tiers spécialisé présente des avantages considérables. Il fournira à la banque un ensemble de solutions standardisées et prêtes à l'emploi, et réduira efficacement le délai de mise sur le marché de nouveaux produits et services, tout en permettant un partage des coûts de recherche et développement ainsi que de conformité avec les autres clients de la solution. Toutefois, une solution de marché implique un investissement initial en matière de coûts de licence et donnera à la banque peu de contrôle sur les cycles de mise à jour de la solution. Bien que la plupart des fournisseurs proposent des compléments sur mesure au produit standard, les banques doivent faire attention dans quelle mesure elles souhaitent adapter un système standard, car les avantages mentionnés ci-dessus pourraient ne pas s'appliquer à ces compléments. Cela pourrait, de fait, entraîner une augmentation des coûts et une diminution de la flexibilité. Cela dit, étant donné que seules quelques banques décident de tout remplacer en même temps, même un système standardisé nécessitera probablement une intégration sur mesure pour se connecter aux systèmes (hérités) reliés avec lesquels il doit interagir.

### 4. Partenariat à inventer

Les banques choisissent cette approche si elles estiment qu'aucune solution appropriée n'est disponible sur le marché. Le partenariat avec un fournisseur peut fournir à une banque un système de pointe, agile et innovant qui comprend des avantages évolutifs. D'un autre côté, la gestion des partenariats n'est pas une compétence clé pour la plupart des banques, et rechercher un bon partenaire peut prendre beaucoup de temps. En plus, toute solution nouvelle devra être testée de manière approfondie, ce qui prend aussi beaucoup de temps.

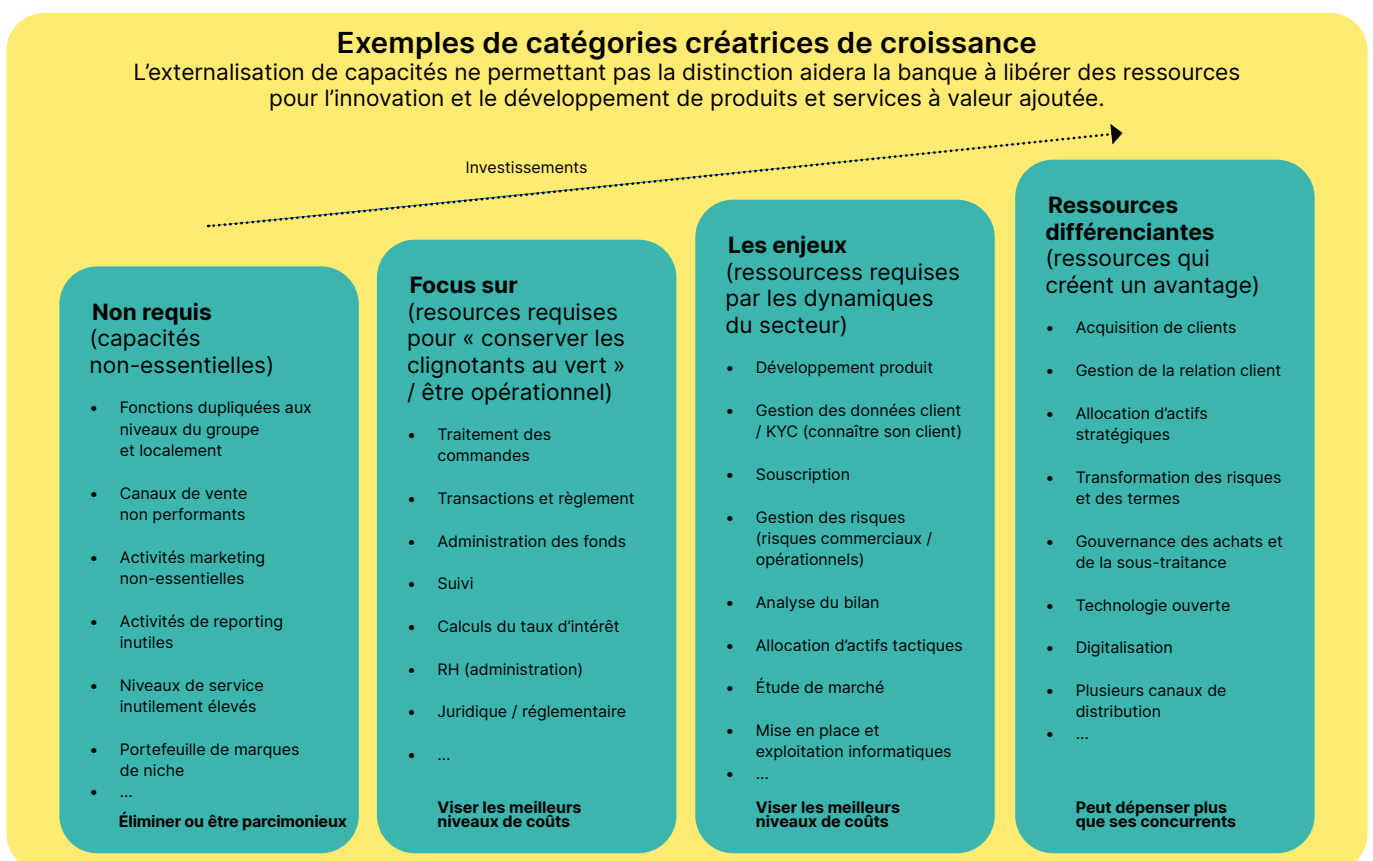
### 5. Externalisation à des tiers

Le choix de l'externalisation aidera la banque à développer une infrastructure informatique bancaire davantage axée sur les services. Il permet à la banque d'ajouter de nouveaux canaux

et services, d'éliminer progressivement les anciens systèmes centraux et de prendre en charge sa stratégie dans sa globalité. Cela dit, l'externalisation pose certains des mêmes problèmes que les produits de marché, car elle nécessite un certain degré de rationalisation des processus actuels pour s'adapter à ceux du fournisseur (et aux autres banques qui ont opté pour la même plateforme). Sans une évaluation structurée des systèmes et des processus actuels, un exercice d'externalisation pourrait facilement se limiter à l'approche simplifiée « externaliser ses problèmes pour moins chers ». Lorsqu'elle est correctement utilisée, l'externalisation de systèmes d'arrière-plan peut aider une banque à rationaliser considérablement ses traitements. Elle peut offrir un nouveau degré de flexibilité à la banque, où celle-ci est libre de choisir les nouvelles fonctions et services qu'elle souhaite intégrer à la plateforme de paiement. En outre, le transfert des fonctions de traitement des paiements (ou une partie d'entre elles) à un fournisseur tiers spécialisé contribuera à réduire la complexité, les coûts et les risques liés aux traitements génériques, dans la mesure où le fournisseur :

- gère le fardeau réglementaire pour rester en conformité
- gère le fardeau des Ressources Humaines consistant à retenir les experts en paiements
- réduit les coûts
- rend le traitement des opérations plus efficaces

La plupart des banques offrant aujourd'hui les mêmes services de paiement, l'externalisation des paiements doit également donner à la banque une certaine influence sur l'étendue et l'évolution du service. En d'autres termes, elle doit être suffisamment souple pour permettre à une banque d'ajouter des fonctionnalités supplémentaires destinées à une clientèle spécifique. L'externalisation du traitement des paiements en back-office permettra aux banques de libérer des ressources pour se concentrer sur leurs compétences clés et sur des activités permettant de se différencier comme les relations clients, les services de conseil, l'acquisition de clients et les services à valeur ajoutée. C'est la raison pour laquelle de plus en plus de banques considèrent l'externalisation comme une solution stratégique adéquate pour répondre à leurs problèmes.



Source: PWC, Strategy and Analysis

## L'externalisation du traitement des paiements offre aux banques une proposition de valeur convaincante et leur permet de :

- réduire le coût total de possession (TCO) sur les fonctionnalités back-end ne permettant pas la distinction grâce à des économies d'échelle
- offrir un traitement en temps réel de tous les paiements, 24h/24 7j/7
- gérer de nombreux types de processus transactionnels avec une performance élevée
- assurer l'entière conformité avec les réglementations actuelles et futures et les systèmes de paiement applicables

- tirer parti des investissements du fournisseur dans des technologies de pointe et des solutions optimales
- Outre ces qualités clés, l'externalisation contribue à améliorer l'efficacité en consolidant et en centralisant les fonctions, en partageant les coûts de conformité et de recherche-développement avec d'autres clients et en garantissant la connectivité avec tous les réseaux de compensation et de règlement (CSM).

Il convient également de mentionner que chaque banque qui considère l'externalisation comme une option doit toujours commencer par élaborer une analyse de rentabilité afin de comparer leurs niveaux de coûts actuels avec les niveaux de coûts lors de l'externalisation. De cette façon, les banques auront, au préalable, une idée du potentiel de réduction des coûts de l'option d'externalisation.

## Choix du bon partenaire et solution

Les fonctionnalités bancaires principales sont souvent désignées comme le cœur des activités d'une banque car elles assurent la continuité des traitements des opérations essentielles. Par conséquent, confier une fonction principale de traitement des paiements à un fournisseur tiers peut provoquer des sentiments forts dans les propres rangs d'une banque, ainsi qu'un sentiment de perte de contrôle de l'activité. Face à ces préoccupations compréhensibles, il est impératif que la banque comprenne que l'externalisation des paiements n'est en aucun cas une procédure « tout ou rien ». Les fournisseurs tiers proposent généralement à la banque un vaste choix de modèles d'exploitation parmi lesquels des solutions ASP (fournisseur de services d'applications) et des offres complètes de BPO (externalisation des processus d'entreprise), ce qui lui permet en fin de compte de garder le contrôle en cherchant un juste équilibre entre la conservation en interne et l'externalisation. Ce processus repose sur des conventions de service bien définies et se termine par des outils et des services personnalisés qui répondent aux besoins spécifiques de la banque.

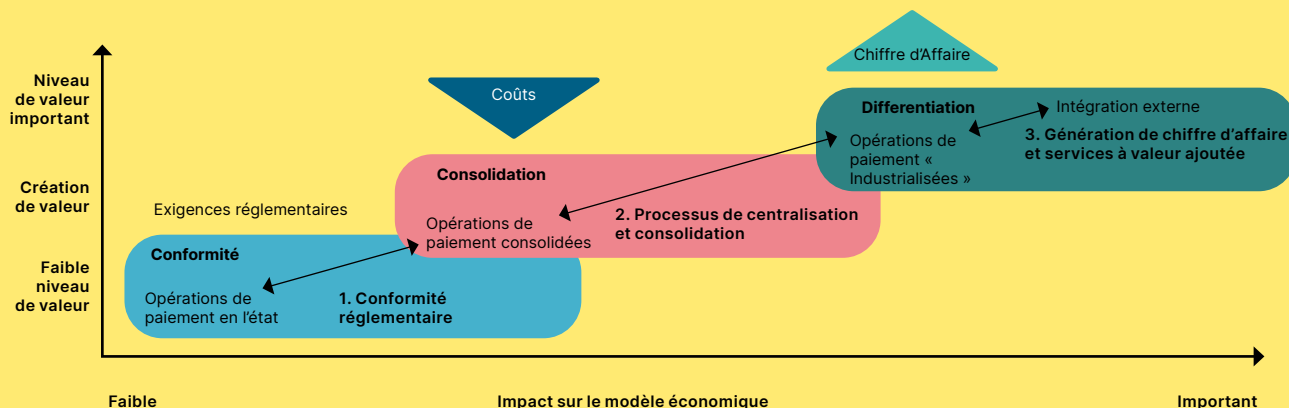
Dans ce contexte, il est primordial pour une banque de s'associer à un fournisseur en qui elle a confiance. Cela inclut un partenariat avec un fournisseur possédant une expérience, une expertise, une intégrité et un engagement à

long terme dans le secteur des paiements. Il est également important de noter que l'externalisation du traitement des paiements est souvent proposée sous forme de solutions modulaires, ce qui signifie qu'une banque peut choisir de se conformer uniquement à la réglementation ou de s'engager dans un portefeuille de solutions de bout en bout, ou choisir une solution intermédiaire. Un partenaire de référence peut accroître l'efficacité de la conformité, réduire les coûts, améliorer l'excellence opérationnelle grâce à la consolidation et enfin permettre la différenciation grâce à des interfaces standardisées avec des tiers et des API à valeur ajoutée pour le développement de produits et de services en interne.

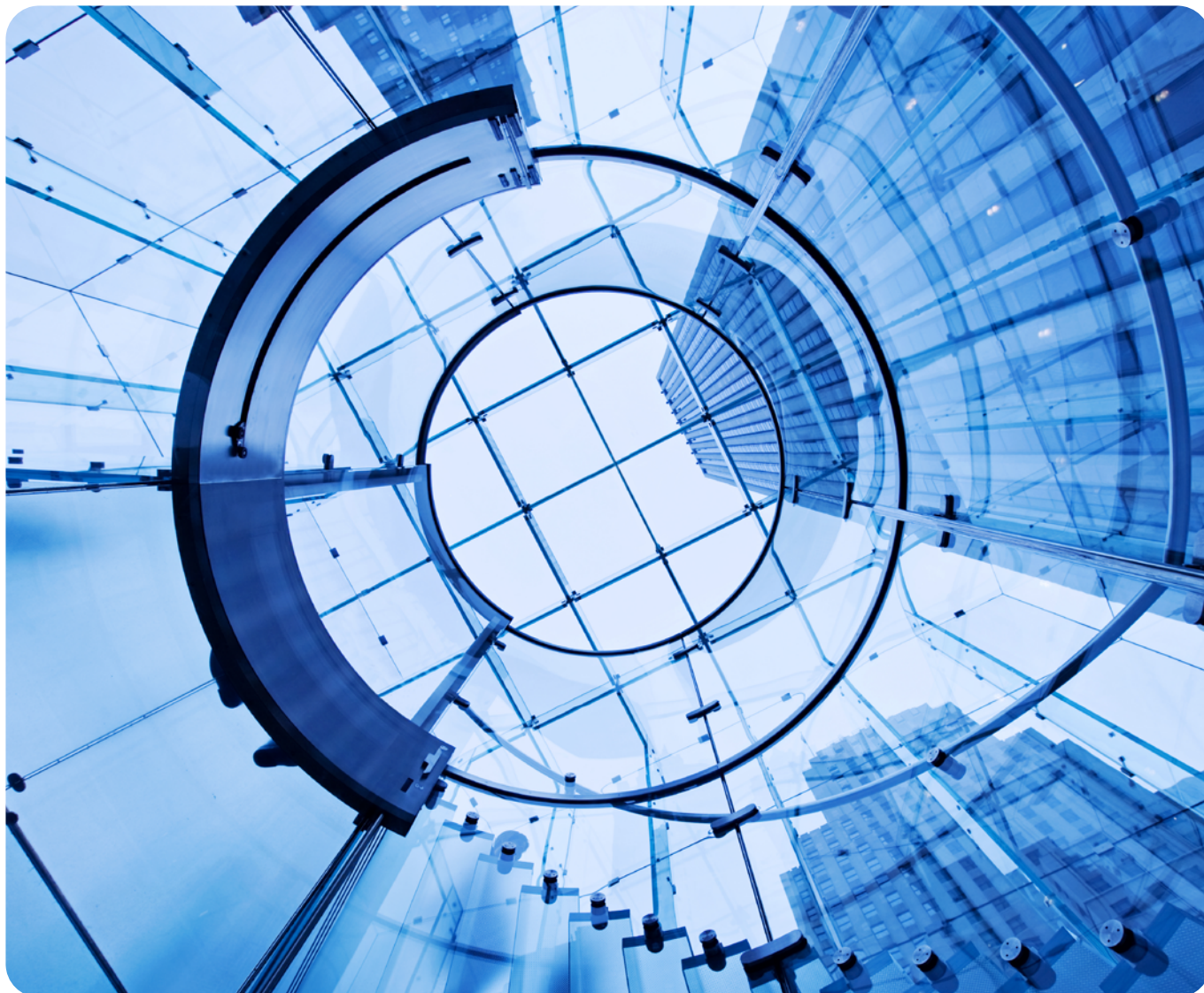
## Réfléchir avant d'agir

Si les banques veulent rester pertinentes à l'ère digitale moderne, elles doivent évoluer et se développer avec le temps. Mais changer pour changer n'est jamais la bonne stratégie. Avant de s'engager dans un processus de transformation, les banques doivent toujours se poser la question suivante : Les paiements sont-ils un produit stratégique pour la banque ? Si la réponse est oui, alors la question suivante doit être : comment pouvons-nous soutenir au mieux cette stratégie ? La banque doit évaluer si elle souhaite continuer à investir dans les paiements en interne ou si elle doit considérer le traitement des paiements comme un service de base et utiliser les compétences et les infrastructures d'un fournisseur tiers spécialisé, obtenant ainsi le traitement des paiements comme un service.

## Externalisation des paiements



Source: Accenture



## Conclusion

**Pour tenter de faire face à la concurrence dans un environnement financier digital en rapide évolution, les banques explorent des moyens de rationaliser les processus back-end ne permettant pas la différenciation et de transférer des ressources précieuses pour se différencier, à travers des développements front-end. Cependant, cette tentative est souvent compliquée par les dépenses et les ressources allouées à la maintenance des systèmes monolithiques hérités, ce qui limite en fait la capacité des banques à innover et à investir dans les nouvelles technologies digitales.**

Conséquence directe de ces circonstances, les banques ont commencé à réévaluer leurs stratégies commerciales et leurs modèles de paiement afin de déterminer où réduire leurs coûts et les risques induits et améliorer la valeur apportée aux clients.

À cette fin, les banques se tournent de plus en plus vers des fournisseurs tiers expérimentés, qualifiés pour ouvrir les fonctionnalités et les données existantes de manière contrôlée et moderne, offrant une couverture entièrement intégrée de la chaîne de valeur du paiement des banques et offrant une approche modulaire détaillée du traitement des paiements qui aide les banques de toutes tailles à répondre à leurs besoins spécifiques.

Il est impératif que la banque comprenne que l'externalisation des paiements n'est en aucun cas une procédure du « tout ou rien ». Il s'agit de rechercher un équilibre optimal entre les développements internes et l'externalisation de certains traitements.

En s'associant avec un fournisseur spécialisé dans les services de paiement, les banques s'assurent de disposer d'un environnement de paiement stable, évolutif et flexible avec une couverture multicanal entièrement conforme et capable de prendre en charge les exigences de paiement modernes, telles que les paiements instantanés, avec des capacités de mise sur le marché rapide. Ainsi, les banques pourront réduire leur coût total de possession (TCO) sur des fonctions back-end ne permettant pas la distinction par rapport à la concurrence comme le traitement des paiements et libérer, de fait, des ressources pour se concentrer sur les stratégies commerciales essentielles et les activités de différenciation qui les aideront à faire face à la concurrence dans cette nouvelle ère financière digitalisée.

# About Worldline

Worldline [Euronext : WLN] est le leader du marché européen dans le secteur des services de paiement et de transaction, et le 4ème acteur mondial des paiements. Avec sa couverture mondiale et son engagement en faveur de l'innovation, Worldline est le partenaire technologique de choix des commerçants, des banques et des acquéreurs tiers, ainsi que des opérateurs de transports publics, des agences gouvernementales et des entreprises industrielles, tous secteurs confondus. Worldline peut compter sur le talent de ses 20 000 collaborateurs répartis dans plus de 50 pays pour offrir à ses clients, où qu'ils soient, des solutions durables, fiables et sécurisées sur l'ensemble de la chaîne de valeur des paiements, favorisant ainsi la croissance de leur entreprise. Les offres de Worldline dans les domaines de Merchant Services ; Terminals, Solutions & Services ; Financial Services et Mobility & e-Transactional Services incluent les solutions online et physiques d'acquisition commerciale nationale et paneuropéenne, les solutions de traitement des transactions de paiement hautement sécurisées, un large portefeuille de terminaux de paiement, ainsi que des services de billetterie électronique et des services numériques dans l'environnement industriel. Le chiffre d'affaires pro forma 2020 de Worldline s'élève à 4,8 milliards d'euros.

[worldline.com](https://worldline.com)



For further information  
[sales-fs@worldline.com](mailto:sales-fs@worldline.com)



Worldline is a registered trademark of Worldline SA. September 2021  
© 2021 Worldline.