

# Cartographie de la filière des moyens de paiement en France

*Edgar, Dunn & Company*

Avril 2014

## Sommaire

1	Introduction.....	2
2	Synthèse : La filière des moyens de paiement, le fleuron caché de l'industrie française.....	3
3	Cartographie.....	5
3.1	Grille d'analyse / méthodologie.....	5
3.1.1	Segmentation par type de moyen de paiement.....	5
3.1.2	Segmentation par rôle dans la chaîne de valeur.....	6
3.2	Liste des organisations.....	6
3.2.1	Cartes de paiement.....	7
3.2.2	Flux.....	7
3.2.3	Chèques.....	8
3.2.4	Espèces.....	8
3.2.5	Prépayé.....	9
3.2.6	Services à valeur ajoutée.....	9
3.2.7	Écosystèmes émergents.....	10
3.2.8	Autres organisations.....	10
4	Impact économique.....	11
4.1	Méthodologie.....	11
4.2	Estimation du nombre d'emplois en France.....	11
4.3	Estimation du poids économique en terme de valeur ajoutée.....	12
5	Identification des leviers qui pourraient favoriser l'innovation et le développement de la filière.....	13
5.1	Méthodologie.....	13
5.2	Freins à l'innovation.....	13
5.2.1	Frein 1 : cadre réglementaire trop contraignant.....	14
5.2.2	Frein 2 : incertitude relative au modèle économique et financement de l'innovation.....	15
5.2.3	Frein 3 : manque de coordination entre les différents acteurs.....	16
5.2.4	Frein 4 : manque d'ambition européenne et/ou mondiale.....	17
5.3	Pistes de réflexion : 4 leviers potentiels.....	19

# 1 Introduction

La France a de nombreux atouts économiques tels que les filières du luxe ou de l'aéronautique qui représentent chacune environ 140 000 emplois directs en France.

L'objectif de ce rapport est de cartographier et de mieux comprendre une autre filière où la France a un "avantage concurrentiel" : la filière des moyens de paiement, le fleuron caché de l'industrie française.

A la suite d'une suggestion de M. Pauget, le cabinet de conseil Edgar, Dunn & Company (EDC) a collaboré avec le pôle de compétitivité Finance Innovation pour réaliser cette cartographie focalisée sur la filière des moyens de paiement.

L'objectif de ce rapport est de :

- Identifier et répertorier les entreprises de la filière des moyens de paiement en France
- Estimer l'impact économique de cette filière, notamment en termes d'emplois
- Identifier les leviers qui pourraient favoriser l'innovation et le développement de cette filière

Pour cette étude, EDC a utilisé de nombreuses sources d'information avec notamment des entretiens individuels auprès de plus de 45 organisations en France, incluant de nombreuses banques, réseaux de paiement, marchands, opérateurs télécoms, prestataires et industriels, start-up, etc.

Ce rapport résume les résultats de ces travaux en trois sections principales :

- La cartographie incluant une liste aussi complète que possible des organisations impliquées directement dans la filière des moyens de paiement en France
- Une estimation du nombre d'emplois dans cette filière en France
- Un résumé des freins à l'innovation et des leviers mentionnés par les parties prenantes pour favoriser l'innovation et le développement de cette filière

EDC tient à remercier les nombreuses organisations ayant contribué au contenu de ce rapport dont M. Pauget et le pôle Finance Innovation, et l'ensemble des participants aux entretiens et aux collectes d'information effectués par EDC.

## 2 Synthèse : La filière des moyens de paiement, le fleuron caché de l'industrie française

La filière des moyens de paiement en France est une véritable filière industrielle qui inclut plus de 240 organisations avec de grands groupes tels que Gemalto, Ingenico, Worldline (une filiale d'ATOS), les grandes banques françaises, etc.

EDC estime que cette filière emploie environ 90 000 personnes en France sur la base des données collectées auprès des principaux acteurs du paiement.

Lors des nombreux entretiens avec les différentes parties prenantes, EDC a identifié 4 leviers pour faciliter le développement de cette filière :

1. Disposer de statistiques relatives à la filière des moyens de paiement en France.
2. Mettre en place une structure de coordination et de coopération (un comité de filière) pour le développement de cette filière.
3. Collaborer avec les "régulateurs" afin de lever les autres freins au développement de cette filière.
4. Collaborer avec les autres filières industrielles, notamment avec 5 des 34 plans industriels initiés par le gouvernement français.

Sur la base des travaux effectués par EDC, la filière des moyens de paiement en France inclut plus de 240 organisations jouant un rôle direct dans le domaine de :

- La carte de paiement
- Les flux (prélèvement / virement)
- Le chèque
- Les espèces
- Les titres spéciaux et le prépayé
- Les services à valeur ajoutée (ex : lutte contre la fraude)
- Et les écosystèmes émergents tels que le paiement mobile

L'estimation de EDC est que l'ensemble des organisations recensées dans cette filière représente au moins 72 000 emplois directs en France et 18 000 emplois indirects, parmi les principaux acteurs tels que :

- Les grandes banques françaises, la Banque de France, et les réseaux de paiement (ex : le Groupement des Cartes Bancaires "CB"),
- De grands industriels français et prestataires de service ayant réussi à exporter leurs produits et leur savoir-faire tels que Gemalto, Ingenico, Monext, Oberthur Technologies, Sopra, Steria, Worldline (une filiale d'ATOS), etc.

- De nombreux autres acteurs incluant le commerce, les opérateurs télécoms, les start-up focalisées sur le paiement (ex : de nombreux établissements de paiement), etc.

Cette estimation des emplois en France et les entretiens effectués dans le cadre de cette étude confirment que la filière des moyens de paiements est une véritable filière industrielle où la France dispose d'un savoir-faire et d'un avantage concurrentiel.

Malgré son succès, de nombreuses organisations dans cette filière s'inquiètent de 4 freins principaux à l'innovation et au développement de cette filière :

1. Une réglementation trop contraignante aussi bien pour les nouveaux entrants que pour les acteurs établis
2. L'incertitude relative au modèle économique et au financement de l'innovation, notamment dans le domaine des cartes de paiement avec la baisse des commissions interbancaires
3. Un manque de coordination au sein de la filière, dans un contexte de très nombreux lancements de nouveaux produits mais de manière très fragmentée (et souvent non-interopérables)
4. Un manque d'ambition européenne et/ou mondiale aussi bien au niveau des "régulateurs" qu'au niveau des acteurs économiques

Face à ces freins, il semblerait pertinent que la filière et les autorités compétentes considèrent les 4 leviers suivants :

- **Levier 1 : Disposer de statistiques relatives à la filière** des moyens de paiement en France pour mesurer les évolutions économiques et l'impact des investissements
- **Levier 2 : Mettre en place une structure de coordination et de coopération** (un comité de filière) pour le développement de cette filière, ce qui permettra de développer une vision stratégique commune entre les banques, les industriels, le commerce et les pouvoirs publics; et d'engager des programmes d'investissements partagés
- **Levier 3 : Collaborer avec les "régulateurs"** pour lever les autres freins au développement de cette filière, notamment réglementaires et économiques afin d'assurer une flexibilité et une stabilité suffisante des modèles économiques nécessaires à l'engagement d'investissements
- **Levier 4 : Collaborer avec les autres filières industrielles**, notamment avec 5 des 34 plans industriels initiés par le gouvernement français fin 2013

## 3 Cartographie

### 3.1 Grille d'analyse / méthodologie

Afin d'identifier et de catégoriser les acteurs jouant un rôle dans la filière des moyens de paiement, EDC a développé une grille d'analyse avec deux dimensions principales (voir sections 3.1.1 et 3.1.2):

- Le type de moyen de paiement
- Le rôle dans la chaîne de valeur

EDC a essayé d'identifier les différents acteurs et de les situer dans la grille d'analyse mentionnée ci-dessus. Afin d'identifier une liste d'acteurs aussi complète que possible, EDC a utilisé la méthodologie suivante :

- EDC a développé une première ébauche de cette liste à la suite de ses précédentes missions et à des recherches documentaires
- EDC a ajouté les entreprises identifiées par le Pôle Finance Innovation
- EDC a ensuite passé en revue cette liste d'acteurs lors de 45 entretiens individuels effectués avec une majorité des grands acteurs de la filière afin de valider le positionnement des grands acteurs et d'identifier les entreprises manquantes

Étant donné la complexité de cette filière et sa forte mutation (avec notamment de nombreux nouveaux entrants, des transactions de fusion / acquisition, le changement du périmètre d'intervention des acteurs traditionnels, etc.), il y a certainement une marge d'erreur dans cette liste et dans le positionnement des différents acteurs du paiement. Si des erreurs ou des omissions sont détectées, EDC souhaiterait obtenir le retour des différents acteurs à la suite de la publication de ce rapport via l'adresse mail indiquée en fin de rapport.

#### 3.1.1 Segmentation par type de moyen de paiement

EDC a regroupé les acteurs en fonction de leur implication dans l'écosystème spécifique aux moyens de paiement suivants :

- Cartes de paiement
  - Cette catégorie inclut les cartes de paiement "4 coins" (ex : MasterCard) et "3 coins" (ex : American Express), mais exclut les cartes prépayées
- Flux
  - Cette catégorie inclut les prélèvements, les virements, et aussi les services de transfert d'argent
- Chèques

- Cette catégorie inclut les chèques bancaires
- Espèces
  - Cette catégorie inclut la fabrication et le traitement des espèces en Euros, ainsi que les bureaux de change
- Prépayé
  - Cette catégorie inclut les titres spéciaux, et les cartes prépayées "4 coins" et "3 coins"
- Services à valeur ajoutée
  - Cette catégorie inclut les services ciblant les particuliers (et faisant intégralement partie de l'offre d'un moyen de paiement) tels que les services d'assurance ou d'assistance intégrés aux cartes de paiement haut de gamme, et les services ciblant les marchands (ex : lutte contre le risque de fraude)
- Écosystèmes émergents
  - Cette catégorie inclut les écosystèmes émergents consécutifs à une nouvelle technologie telle que le mobile, la biométrie, le code QR, et la signature digitale

### 3.1.2 Segmentation par rôle dans la chaîne de valeur

Au sein de chaque moyen de paiement (ex : cartes de paiement), EDC a établi une chaîne de valeur simplifiée et a positionné chaque acteur dans une ou plusieurs parties de cette chaîne de valeur.

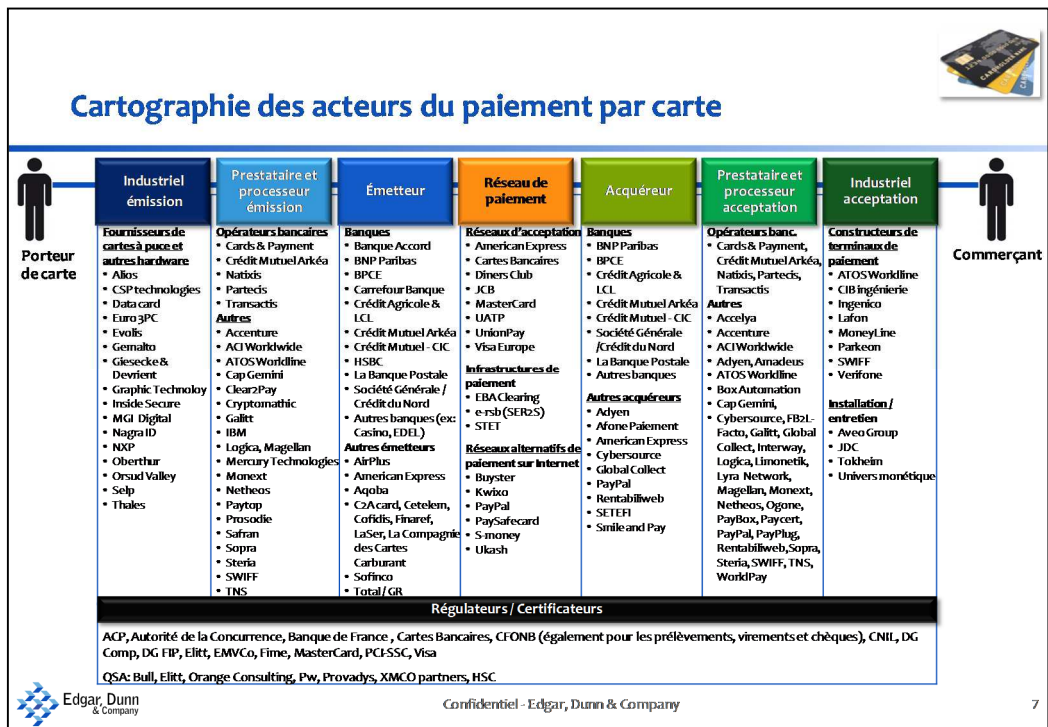
Par exemple, la chaîne de valeur relative aux cartes de paiement inclut la catégorie "Émetteur" et EDC a listé les principaux émetteurs de cartes de paiement "4 coins" et "3 coins" sous cette catégorie.

## 3.2 Liste des organisations

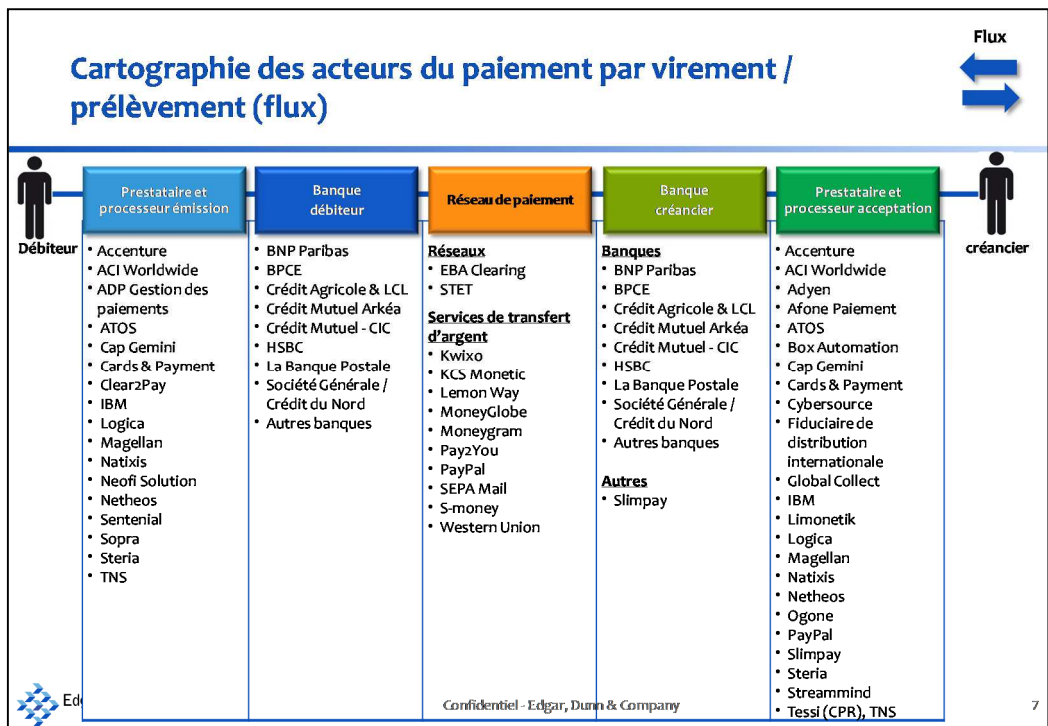
Les diapositives ci-dessous représentent le résumé des travaux effectués par EDC. Comme indiqué précédemment, les différents acteurs de la filière ont été catégorisés en fonction du type de moyen de paiement (ex : cartes de paiement) et de leur rôle dans la chaîne de valeur (ex : émetteurs).

La présentation incluant toutes ces diapositives est disponible dans un fichier PowerPoint.

### 3.2.1 Cartes de paiement

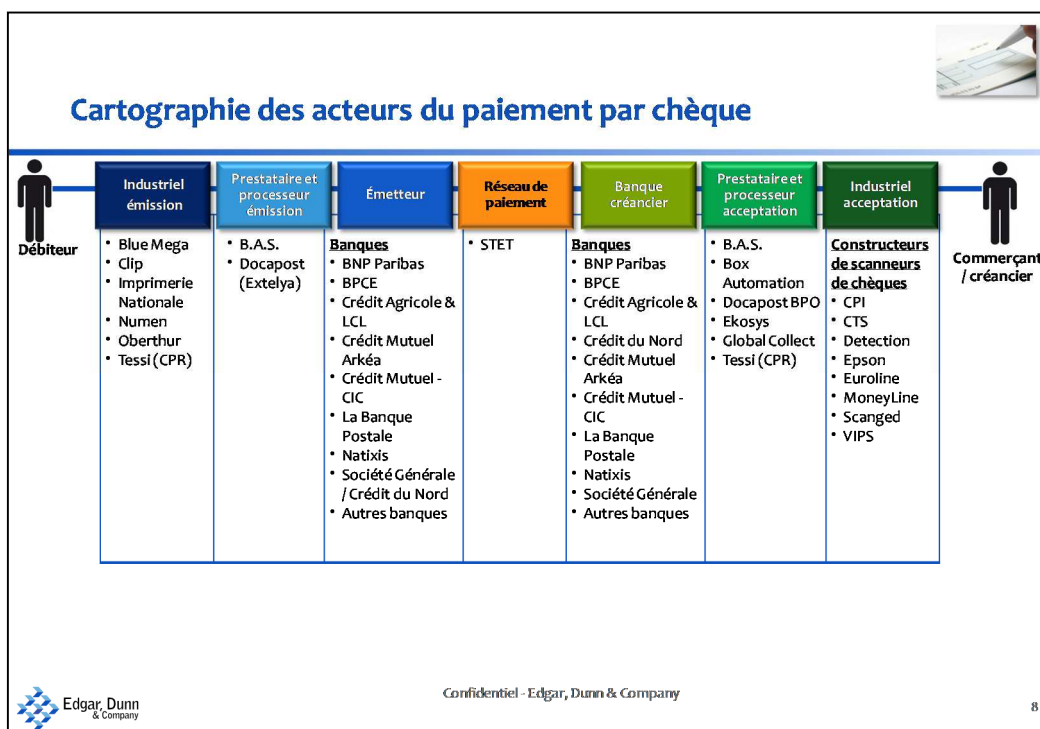


### 3.2.2 Flux

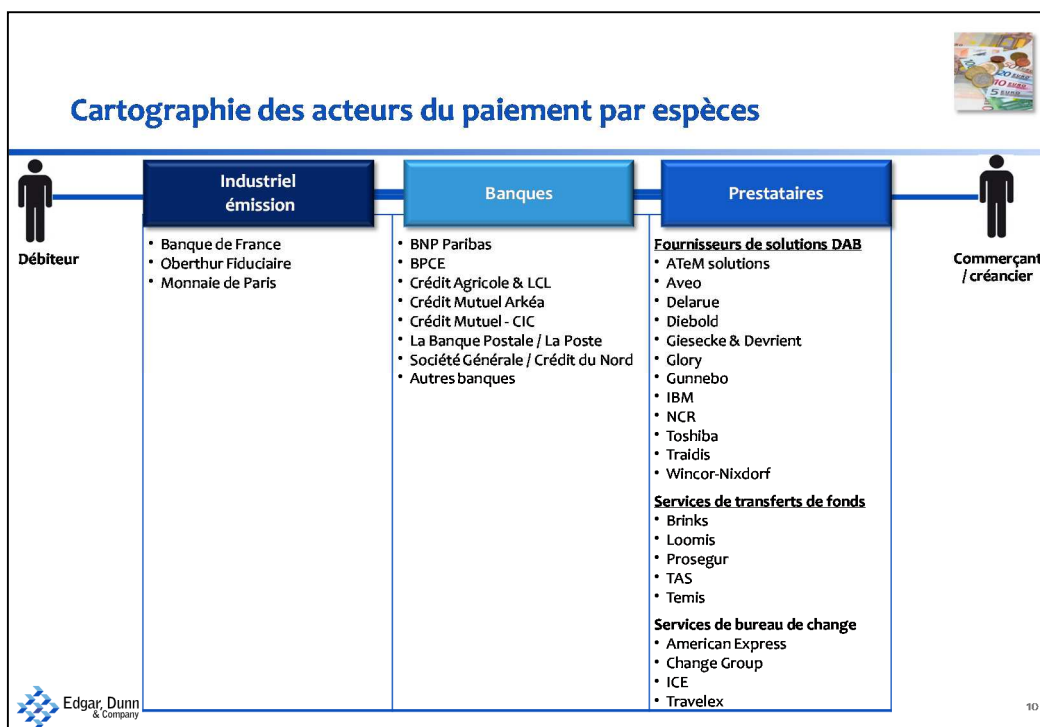




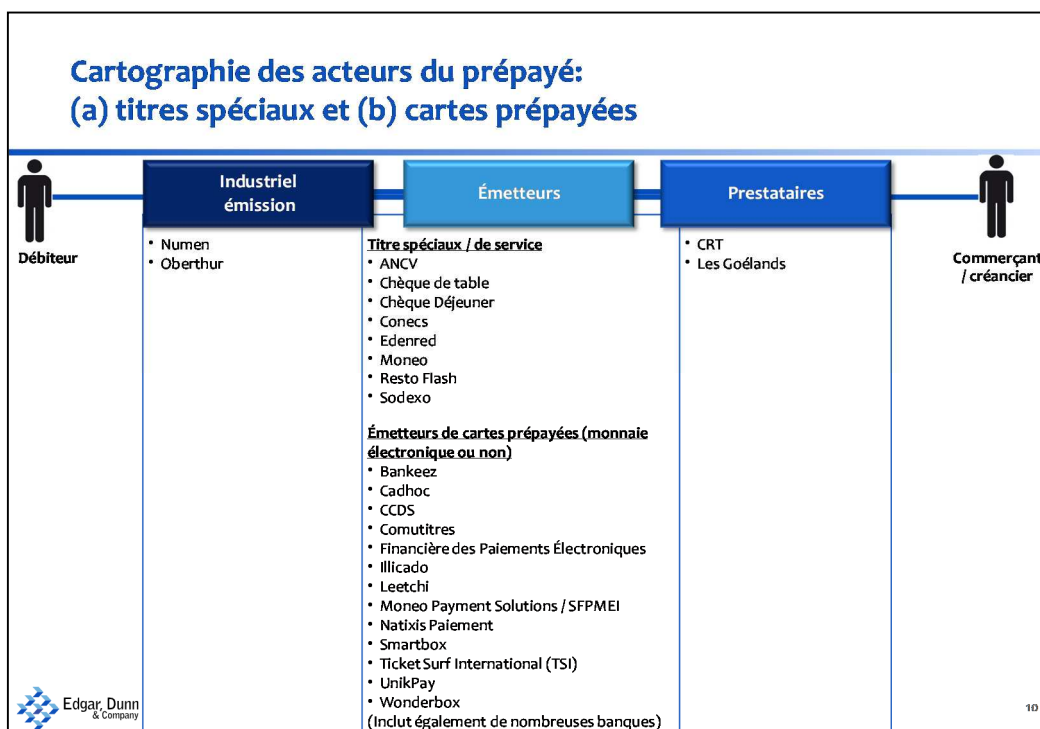
### 3.2.3 Chèques



### 3.2.4 Espèces



### 3.2.5 Prépayé







### 3.2.6 Services à valeur ajoutée



### 3.2.7 Écosystèmes émergents

**Plusieurs ruptures technologiques bouleversent la filière des moyens de paiement avec de nouveaux acteurs**

Mobile (NFC, wallet, m-pos)	Biométrie	QR code	Signature électronique
			
<p><b>Opérateurs Telco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bouygues, Free, Orange, SFR</li> </ul> <p><b>Acteurs traditionnels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les banques (ex : Hello Bank!)</li> <li>• Les réseaux (ex : MasterPass, V.me)</li> </ul> <p><b>Start up (ex : Airtag, Paymium, SWIFF)</b></p> <p><b>Autres</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricants mobile</li> <li>• SMS / paiement sur facture (Hi-Media, Qpark, Vinci)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingénico (R&amp;D)</li> <li>• Kimaldi</li> <li>• Morpho</li> <li>• Natixis (Lab Cash Management)</li> <li>• Natural Security</li> <li>• PayTango</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flash'n Pay</li> <li>• Flashiz</li> <li>• Kuapay</li> <li>• Mobile Tag</li> <li>• Skimm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cert Europe</li> <li>• Dictao</li> <li>• Quick Sign</li> <li>• Slimpay</li> <li>• SEPA Mail</li> </ul>

Confidentiel - Edgar, Dunn & Company

### 3.2.8 Autres organisations

En plus des organisations incluses dans les diapositives précédentes, EDC a identifié une liste d'autres organisations (associations professionnelles, start-up, TPE, PME) qui n'ont pas pu être contactées pour confirmer leur périmètre d'intervention et pour obtenir leur nombre d'ETP.

**Autres acteurs de l'industrie des moyens de paiement en France**

Nom des acteurs
4G Secure, AFTE, Alcatel, AO Concept, APECA, AriadNext, Bactech, Bankin, Buyway, Cards off, Cassis International, CEDICAM, Concert, Device Fidelity, Euroline Detection, FCD, FEVAD, Financière des Paiements Électroniques, IBC, In-Webo, Ingelis, Ionosys, JCD, Linxo, Mercatel, Graphic Technology, MoneyDoc, Nokia, Paybyphone, Pay-Touch, Perspectiveev, Prosegur, Prosodie, Provadys, PwC, Qsecure, Realex Payments, Resocom, Samsung, Shell, Solution 30, SSL Europa, ST Microelectronics, Swift, Syndicat du transport des espèces, Tagattitude, Taxeo, Trustwave, Tunz, WooGroup, XGS, XMCO partners, Zoot

Confidentiel - Edgar, Dunn & Company

## 4 Impact économique

### 4.1 Méthodologie

Afin d'estimer le nombre d'emplois que représente la filière des moyens de paiement en France, EDC a collaboré avec le pôle Finance Innovation et a demandé aux acteurs identifiés dans la cartographie et aux associations qui les représentent (ex : AFPC pour les fabricants et les personnalisateurs de cartes) d'estimer leurs effectifs en France dédiés à la gestion des moyens de paiement en terme d'ETP<sup>1</sup>.

Plus de 60 établissements ont répondu à cette enquête (dont 85% des acteurs de premier plan). EDC a ensuite effectué des estimations afin de compléter ses résultats, notamment :

- Estimation du nombre d'ETP employés pour les start-up : sur la base des réponses reçues, EDC a calculé le nombre moyen d'ETP employés dans les start-up. EDC a ensuite appliqué cette moyenne à l'ensemble des start-up n'ayant pas répondu afin d'obtenir une estimation du nombre d'ETP employés par l'ensemble des start-up de l'industrie des moyens de paiement
- Estimation du nombre d'ETP employés dans les groupes bancaires : une minorité des banques n'ayant pas répondu à l'enquête, EDC a estimé les effectifs de ces banques. EDC a fait l'hypothèse que le nombre d'ETP dédiés à la gestion des moyens de paiement était proportionnel à la taille du groupe en termes d'agences bancaires. Après avoir calculé le ratio moyen du nombre d'ETP par rapport au nombre d'agences bancaires sur la base des réponses reçues des autres banques, EDC a estimé le nombre d'ETP des banques manquantes

### 4.2 Estimation du nombre d'emplois en France

Sur la base des réponses collectées et des estimations effectuées, EDC a évalué que l'ensemble des organisations recensées dans la filière des moyens de paiement en France représentent :

- Au moins 72 000 emplois directs en France (incluant les banques, les industriels, les différentes catégories de prestataires / éditeurs de logiciel, les réseaux de paiement, etc.)
- Et au moins 18 000 emplois indirects (ETP dédiés à la gestion des moyens de paiement chez les commerçants et les entreprises)

---

<sup>1</sup>L'ETP (Equivalent Temps Plein) est l'unité de mesure de charge de travail. Un ETP correspond à un travail qui nécessite l'affectation d'une personne à plein temps pendant un an.

## 4.3 Estimation du poids économique en terme de valeur ajoutée

Après avoir estimé le nombre d'ETP dans cette filière, EDC a également essayé d'estimer le poids économique de cette filière en terme de *valeur ajoutée*.

Étant donné la difficulté à obtenir ce type d'informations auprès de chaque partie prenante, EDC a basé cette analyse supplémentaire sur la base du nombre d'ETP estimé précédemment.

Sur la base des données de l'INSEE, EDC a calculé des ratios « valeur ajoutée par employé » en fonction du secteur (ex : secteur bancaire, secteur des systèmes informatiques, fabrication de matériels électroniques, administration etc.).

EDC a ensuite appliqué ces ratios au nombre d'employés des différents acteurs de la filière en fonction de leur spécificité (ex : multiplication du nombre d'employés travaillant pour les fournisseurs de logiciels par le ratio "valeur ajoutée par employé" dans le secteur des systèmes Informatiques).

En appliquant cette méthode, EDC a estimé que le poids économique de la filière serait de l'ordre de 6 à 7 milliard d'euros de valeur ajoutée, avec un ratio moyen de valeur ajoutée par employé de 95 000 euros (par rapport à une moyenne nationale de 77 000 euros).

Suite à cette estimation, trois principales observations peuvent être faites :

- La filière des moyens de paiement est un secteur à forte valeur ajoutée (+ 23% par rapport à la moyenne nationale)
- Le poids économique de la filière est important
- La filière des moyens de paiement est un secteur industriel (environ 50% de la valeur ajoutée est réalisée par des acteurs non-bancaires)

## 5 Identification des leviers qui pourraient favoriser l'innovation et le développement de la filière

### 5.1 Méthodologie

EDC a effectué 45 entretiens individuels avec les principaux acteurs dans la filière des moyens de paiement, incluant :

- Une majorité des grandes banques françaises et des réseaux de paiement
- Une majorité des grands industriels et des grands prestataires de service
- Un échantillon représentatif des autres acteurs incluant le secteur du commerce, les associations professionnelles représentant certaines parties de la chaîne de valeur, certaines start-up / nouveaux entrants, etc.

Lors de ces entretiens, EDC a demandé à chaque participant de préciser les principaux freins à l'innovation et au développement de cette filière, ainsi que les initiatives qui pourraient lever ces freins. EDC s'est engagé à consolider le contenu de ces entretiens de manière anonyme, et les résultats principaux sont agrégés ci-dessous.

N.B. : les commentaires agrégés ci-dessous ne correspondent pas nécessairement aux opinions du cabinet EDC ou du pôle Finance Innovation, mais reflètent les points de vue des 45 organisations interviewées par EDC.

### 5.2 Freins à l'innovation

Les entretiens avec les principaux acteurs dans la filière des moyens de paiement font ressortir 4 freins principaux :

- Frein 1 : cadre réglementaire trop contraignant
- Frein 2 : incertitude relative au modèle économique et financement de l'innovation
- Frein 3 : manque de coordination entre les différents acteurs
- Frein 4 : manque d'ambition européenne et/ou mondiale

Avant d'aller dans le détail de ces freins, il faut noter que de nombreux acteurs confirment le savoir-faire et la vitalité de la filière française des moyens de paiement. Cependant ces acteurs sont inquiets de l'avenir de cette filière qui va devoir se réinventer relativement rapidement.

L'un des entretiens a résumé ce constat en notant que la filière française a très bien "surfé" sur la vague de la carte à puce qui a été inventée en France et qui a été déployée très tôt sur les cartes bancaires en France en 1992.

Cependant cette vague ne va peut être durer longtemps et l'enjeu est de s'assurer que la filière française est capable de surfer aussi bien sur la nouvelle vague qui sera certainement beaucoup plus liée au virtuel (ex : "wallet" de paiement sur smart-phone) et aux services connexes au paiement (ex : analyse des données de paiement).

### 5.2.1 Frein 1 : cadre réglementaire trop contraignant

Une très grande majorité d'acteurs (banques, réseaux de paiement, nouveaux entrants, prestataires) ont mis en avant un frein principal relatif à un cadre réglementaire perçu comme étant trop contraignant pour cette filière en France.

Les commentaires relatifs à ce frein se déclinent de plusieurs manières :

- Frein pour les nouveaux entrants : difficulté pour devenir EP ou EME en France
  - Les nouveaux entrants ont souvent utilisé ou souhaitent utiliser les nouveaux statuts juridiques (ex : établissement de paiement -EP-, émetteur de monnaie électronique -EME-) permettant d'entrer plus facilement sur ce marché des moyens de paiement
  - Cependant le retour de plusieurs acteurs est négatif au sujet du traitement des dossiers déposés auprès de l'autorité compétente en France (Autorité de Contrôle Prudentielle et de Résolution). Plusieurs acteurs ont mentionné leur perception d'un traitement souvent long et compliqué de ces dossiers
  - L'impact négatif mis en avant est le risque de voir une majorité des centres de décision se localiser dans des villes étrangères (ex : Londres, Luxembourg) où les processus d'obtention des licences d'EP et d'EME semblent moins compliqués et plus rapides
- Freins pour les acteurs institutionnels / banques : importance des investissements "réglementaires" et limitation à l'utilisation des données
  - Plusieurs acteurs établis ont mentionné la "double peine" relative aux modifications réglementaires et aux règles prudentielles appliquées aux banques
    - ◆ Tout d'abord, il semblerait qu'une majorité des investissements (en journées hommes pour la modification des systèmes informatiques) doive être allouée à des mises en conformité, et non pas à des projets d'innovation et créateurs de valeur
    - ◆ Ensuite, il semblerait que l'attitude, souvent perçue comme "frileuse", des banques soit expliquée par l'influence des équipes internes en charge de la conformité qui ont tendance à avoir des a priori négatifs par rapport à tout nouveau produit de paiement
  - Plusieurs acteurs ont aussi mentionné le frein relatif au traitement des données de paiement
    - ◆ La plupart des acteurs reconnaissent que la valeur ne sera plus créée dans le développement de service de paiement lui-même, mais dans les services connexes "autour du paiement"

- ◆ Ces services autour du paiement nécessitent la collecte et l'utilisation de données (ex : données au sujet du client et/ou de l'acte d'achat)
  - ◆ Or il semblerait que les régulateurs et autorités compétentes (ex : CNIL) freinent ce mouvement de collecte et d'utilisation des données
- Un autre exemple de frein réglementaire plus spécifique (mais cité comme étant représentatif) a été mentionné dans le domaine du remplacement du chèque. Pour l'instant, le Code Monétaire et Financier empêche les acteurs français de proposer aux consommateurs d'encaisser un chèque en prenant une photo via leur smartphone (alors que ce service peut être proposé dans d'autres pays tels que les États-Unis)
- Frein par rapport aux acteurs étrangers
  - Certains acteurs français se plaignent d'une distorsion de concurrence par rapport à des acteurs non-européens actifs sur le marché français
    - ◆ Par exemple, certains entretiens ont fait référence à des acteurs non-européens du paiement spécialisés sur Internet ou à des réseaux de paiement "3 coins" ayant un traitement de faveur à la suite de leurs implantations en dehors de la France (mais vendant leurs services de paiement à des consommateurs et/ou à des marchands français)
  - D'autres acteurs se plaignent du fait que les acteurs français sont tétanisés par les actions de "régulateurs" français (l'ADLC et la CNIL ont été mentionnées), à l'opposé d'acteurs du paiement non-européens (Amazon et Google ont été mentionnés) ne subissant pas les mêmes règles

## 5.2.2 Frein 2 : incertitude relative au modèle économique et financement de l'innovation

Une majorité d'acteurs ont également mis en avant un autre frein principal : l'incertitude relative au modèle économique, et notamment la réduction des commissions interbancaires dans le domaine de la carte de paiement.

- Le fil conducteur des commentaires relatifs au sujet de la réduction progressive des commissions interbancaires est le suivant :
  - Comme pour toutes les entités commerciales, la capacité et la volonté d'investissement des acteurs proposant des services de paiement dépendent fortement de la rentabilité actuelle et future de leurs activités de paiement
  - Or, ces acteurs notent que l'évolution réglementaire a tendance à réduire les commissions interbancaires (ex : CIP pour les transactions CB, et commission interbancaire pour les flux de prélèvements domestiques en France) qui représentent une source de recettes importantes pour certains acteurs (ex : émetteurs de cartes, banques débiteur pour les prélèvements)
  - Suite à cette réduction de ces recettes, de nombreux acteurs, notamment du côté des émetteurs / banques du débiteur, ont indiqué que leur capacité à



investir a été réduite et s'inquiètent du financement futur de l'innovation qui pourrait diminuer

- Certains acteurs sont allés plus loin en indiquant que la question clé pour les banques est de décider s'il fallait continuer à jouer un rôle ou non dans ce contexte de baisse des recettes pour l'ensemble de leurs activités dans le paiement
  - ◆ Cette incertitude au sujet du rôle futur des banques dans la chaîne de valeur du paiement a été mentionnée comme l'un des autres freins aux investissements
- Plusieurs acteurs ont aussi mentionné d'autres éléments ayant un impact négatif (et/ou créant de l'incertitude) sur le modèle économique d'une partie de la filière :
  - La migration SEPA (pour les virements et les prélèvements) qui consomme beaucoup de ressources, notamment auprès des banques, et qui réduit donc d'autant la bande passante et les budgets d'investissements restant disponibles pour l'innovation et le développement
  - Le manque de visibilité fiscale qui augmente l'incertitude inhérente aux investissements futurs

### 5.2.3 Frein 3 : manque de coordination entre les différents acteurs

De nombreux acteurs de la filière perçoivent le manque de coordination et de coopération au sein de la filière comme un autre frein principal.

Le constat de départ (partagé par quasiment tous les acteurs) est de prendre en exemple le succès de la carte bancaire en France depuis quasiment 30 ans. L'un des facteurs clés de succès est l'interbancaire de ce moyen de paiement permettant l'acceptation la plus large possible. Concrètement, les différents acteurs avaient décidé de coopérer (via la création d'infrastructures et d'instances communes telles que le Groupement des Cartes Bancaires "CB" en 1984), et de coordonner leurs activités via des règles communes et un principe d'interopérabilité.

Le résultat a été que la carte bancaire est devenue le moyen de paiement préféré des Français : d'après une enquête CSA réalisée auprès de 1 000 particuliers pour le compte du Comité Consultatif du Secteur Financier (CCSF)<sup>2</sup>, 63% des Français indiquent que la carte bancaire est leur moyen de paiement préféré.

Face à ce constat, de nombreux acteurs ont noté le fait qu'il existe actuellement un nombre important et croissant d'innovations dans la filière du paiement en France, mais que ces innovations sont le plus souvent très fragmentées et donc sans interopérabilité. Un acteur a résumé ce propos en indiquant que "le problème n'est pas la quantité d'innovation, mais la qualité de l'innovation".

---

<sup>2</sup> Source : <http://www.banque-france.fr/ccsf/fr/publications/telechar/autres/rapport-utilisation-cheque.pdf>

À cet égard, un grand acteur du commerce a noté le manque d'une vision stratégique commune au sein de la filière entre les banques, les industriels, le commerce et les pouvoirs publics.

En d'autres termes, de nombreux acteurs ont indiqué que le succès de l'innovation dans le domaine du paiement nécessite une coopération au sein de la filière, et donc un cadre permettant cette coopération.

D'après les entretiens effectués, il y aurait au moins deux impacts immédiats de ce manque de coordination et de coopération :

- Chaque innovation aura moins de chance de réussir, notamment si une innovation requiert la création d'un nouveau réseau d'acceptation. À cet égard, de nombreux entretiens ont noté le foisonnement de l'offre de "wallets" (ex : PayPal, MasterPass, V.me, etc.) et le fait que les marchands ne vont certainement pas vouloir intégrer et accepter une large gamme de nouveaux moyens de paiement
- Dans de nombreux cas, les innovations incluent une offre de services à valeur ajoutée (en plus de la fonction "basique" de paiement). Cependant de nombreux prestataires de service et industriels ont indiqué qu'il leur est difficile de développer et déployer ces nouveaux services dans un contexte de moyens de paiement fragmentés et sans interopérabilité

Il faut noter qu'une minorité d'entretiens ont mis en avant un inconvénient potentiel d'une plus forte coordination et coopération : la difficulté d'innover et de préserver une rapidité de mise en marché dans le cadre potentiellement contraignant d'une structure de coopération. Les exemples mentionnés lors de ces entretiens incluent les réseaux de paiement qui sont perçus comme étant peu capables d'innover ou seulement sur des calendriers très longs.

#### 5.2.4 Frein 4 : manque d'ambition européenne et/ou mondiale

Le quatrième frein mentionné par de nombreux acteurs de la filière fait référence à un manque d'ambition européenne et/ou mondiale au niveau "macro" de la filière et au niveau individuel des acteurs économiques :

- Au niveau "macro", de nombreux acteurs regrettent que l'Europe ne dispose pas de son propre système de paiement face aux principaux réseaux de paiement (ex : American Express, MasterCard, UnionPay, Visa, etc.)
  - À cet égard, plusieurs acteurs ont comparé l'ambition européenne pour d'autres filières (ex : Airbus dans le domaine de l'aéronautique) par rapport à l'échec de la mise en place de réseaux de paiement européens (ex : l'échec de l'initiative Monnet)
  - Un acteur a mentionné un exemple à éviter : la perte des compétences françaises dans le domaine de la bourse et des échanges d'actions. Cet entretien a indiqué qu'il y avait un vrai savoir-faire français gravitant autour d'Euronext. À partir de 2006 et à la suite de la fusion avec NYSE, ce savoir-

faire a migré entièrement aux États-Unis et cette "mini-filière" des activités de bourse en France n'a pas survécu

- Au niveau individuel de chaque organisation, plusieurs acteurs ont noté que quelques sociétés françaises ont très bien réussi à exporter leur savoir-faire au niveau mondial (ex : Gemalto, Ingenico), mais de nombreuses sociétés françaises n'ont pas assez d'ambition (ou de moyens) pour se développer sur des marchés étrangers. Ce commentaire a été décliné de plusieurs manières dans les entretiens :
  - Un manque de financement privé et public pour les start-up souhaitant passer au stade suivant, et notamment à l'exportation de leurs services de paiement
  - À l'opposé de l'approche adoptée par de nombreuses filières industrielles allemandes, la filière française du paiement ne coordonne pas ses activités commerciales à l'export (ex : coordination pour organiser une représentation commerciale commune lors de salons et de foires à l'étranger, prospection commerciale en collaboration avec d'autres entreprises)

## 5.3 Pistes de réflexion : 4 leviers potentiels

Sur la base des entretiens effectués dans le cadre de cette étude, EDC souhaiterait partager 4 leviers potentiels pour soutenir le développement de cette filière :

- **Levier 1 : Disposer de statistiques relatives à la filière des moyens de paiement en France** pour mesurer les évolutions économiques et l'impact des investissements
  - Il serait tout d'abord pertinent de mettre à jour les travaux effectués pour cette étude ponctuelle
    - ◆ Étant donné l'émergence de nombreux nouveaux entrants et la volonté de nombreux acteurs existants d'étendre leur périmètre d'intervention, il sera nécessaire de mettre à jour régulièrement la cartographie de cette filière
    - ◆ Cette mise à jour pourrait être réalisée au moins une fois par an sous forme d'étude, et/ou en continu par la mise à disposition de la cartographie via une plateforme participative
  - Au-delà des statistiques de la Banque de France et des données quantitatives collectées pour cette cartographie, il serait certainement utile de mettre en place une collecte régulière (par exemple annuelle) de statistiques telle que:
    - ◆ Nombre d'organisations jouant un rôle dans cette filière (en indiquant le nombre de nouveaux acteurs et le nombre de "sorties")
    - ◆ Nombre d'ETP pour chaque organisation
    - ◆ Chiffre d'affaires (si possible en ventilant le CA domestique et le CA réalisé à l'export) et/ou valeur ajoutée pour chaque organisation
- **Levier 2 : Mettre en place une structure de coordination et de coopération (un comité de filière) pour le développement de cette filière**, ce qui permettra de développer une vision stratégique commune entre les banques, les industriels, le commerce et les pouvoirs publics; et d'engager des programmes d'investissements partagés
  - Lors des entretiens individuels, de nombreux participants ont indiqué l'importance de l'existence d'une structure de coordination et de coopération (comité de filière)
  - Le rôle de cette structure, ad-hoc ou hébergée par une organisation existante, serait notamment de permettre aux différentes parties prenantes telles que les banques et réseaux de paiement, le commerce, les industriels, les pouvoirs publics de développer ensemble une vision stratégique commune pour la filière
  - Son rôle serait également de coordonner les différentes initiatives nécessitant une forme d'interopérabilité et/ou bénéficiant d'une mutualisation de ressources commerciales ou techniques. Ceci pourrait, par exemple, inclure des programmes d'investissements partagés

- Par exemple, plusieurs acteurs ont mentionné la nécessité de répliquer l'approche allemande impliquant la mutualisation de ressources marketing et/ou commerciales dans le cadre du développement à l'international (ex : présence commune lors de salons / conférences à l'étranger)
- **Levier 3 : Collaborer avec les "régulateurs" pour lever les autres freins au développement de cette filière**, notamment réglementaires et économiques afin d'assurer une flexibilité et une stabilité suffisante des modèles économiques nécessaires à l'engagement d'investissements
- Lors des entretiens individuels, de nombreux participants ont indiqué que certains freins pourraient être levés tels que :
  - ◆ La difficulté pour devenir établissement de paiement ou émetteur de monnaie électronique par rapport à d'autres pays tels que le Luxembourg ou le Royaume-Uni
  - ◆ Le montant des investissements "réglementaires"
  - ◆ Les limitations et/ou le temps nécessaire à clarifier les limitations relatives au traitement des données
  - ◆ Le manque d'évolution du Code Monétaire et Financier pour permettre aux moyens de paiement électroniques de remplacer les moyens de paiement "papier"
- À cet égard, il serait certainement pertinent pour la filière de collaborer avec les différents régulateurs et autorités (ex : ACPR, Autorité de la concurrence, Banque de France, CNIL, etc.) afin d'identifier les modifications réglementaires qui pourraient renforcer la compétitivité de la filière
- **Levier 4: Collaborer avec les autres filières industrielles, notamment avec 5 des 34 plans industriels** initiés par le gouvernement français fin 2013
- Le président de la République a présenté les priorités de la politique industrielle de la France en septembre 2013. Cette initiative inclut 34 "plans de reconquête" dont<sup>3</sup> :
  - ◆ *Big data* : le Big Data regroupe à la fois le traitement de ces grandes masses de données, leur collecte, leur stockage jusqu'à leur visualisation et leur analyse. Dans ce domaine, la France possède de nombreux atouts : ses talents en mathématiques et en informatique, son tissu d'entreprises numériques, comme par exemple Talend, Criteo, Cap Gemini, Atos ou Exalead/Dassault Systèmes
  - ◆ *Cloud computing* : le modèle du cloud computing consiste à pouvoir accéder, grâce à un réseau de télécommunications, à des ressources informatiques distantes, réparties, et modulables en fonction du besoin, plutôt que de recourir à une infrastructure locale de serveurs et de logiciels. La France dispose d'un tissu actif de PME innovantes dans le domaine comme OVH, Gandi ou encore Numergy. De nombreuses grandes

---

<sup>3</sup> Source : la description des 5 plans industriels provient du document "La nouvelle France industrielle" disponible sur le site [www.redressement-productif.gouv.fr](http://www.redressement-productif.gouv.fr)

entreprises sont par ailleurs actrices de ce domaine de l'économie numérique comme Cap Gemini, Orange, Atos ou Thales

- ◆ *Objets connectés : les objets intelligents connectés sont de plus en plus présents dans notre quotidien pour l'améliorer : voiture, réfrigérateur, pèse-personne, montre, etc. Ces objets deviennent progressivement intelligents, grâce à des capteurs et à des logiciels embarqués. La France peut compter sur un tissu dynamique de start-up qui se sont positionnées très tôt sur le sujet*
  - ◆ *Services sans contact : le déploiement des technologies du « sans contact » ouvre un champ de nouveaux services numériques pour faciliter la vie de tous : nouveaux services pour le règlement des abonnements de transport, paiements dématérialisés, l'intégralité de son portefeuille dans une puce sécurisée. La France dispose de nombreux atouts : l'existence de grands groupes mondiaux du BTP et de services aux collectivités territoriales, un tissu dynamique de sociétés technologiques du numérique comme Gemalto, Safran, Oberthur et les grands opérateurs de télécommunications, et des collectivités territoriales dont certaines mettent déjà en oeuvre de nombreuses expérimentations*
  - ◆ *Cybersécurité : La cybersécurité permet d'assurer la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité des données numériques. Les enjeux sociétaux, stratégiques, d'indépendance et de souveraineté nationale sont au coeur du plan « Cybersécurité ». La France dispose de plusieurs acteurs industriels de rang mondial, comme Cassidian, Thales ou encore, dans le domaine de la carte à puce, Gemalto et Oberthur.*
- Il existe de nombreuses synergies entre la filière des moyens de paiement et les 5 plans décrits ci-dessus, et il serait donc pertinent d'identifier la manière dont la filière des moyens de paiement pourrait contribuer au succès de ces 5 plans industriels et vice versa. Par exemple :
- ◆ Pour le plan lié au big data : de nombreux acteurs du paiement sont en train de mettre en place les compétences nécessaires pour traiter la masse des données collectées lors des transactions de paiement (tout en respectant le cadre réglementaire). Il existe donc certainement de grandes opportunités de coopération entre les acteurs du paiement et les entreprises françaises spécialisées dans ce domaine
  - ◆ Pour le plan lié au cloud computing : un nombre croissant d'initiatives dans le domaine du paiement (ex : "wallets" de paiement) utilise le cloud computing et de nombreux prestataires de paiement proposent des offres en mode SaaS. Il devrait donc y avoir de nombreuses opportunités pour les prestataires du cloud computing d'accompagner le développement de la filière des moyens de paiement et vice versa
  - ◆ Pour le plan lié aux objets connectés : le déploiement des objets connectés va nécessiter de nombreuses compétences présentes dans le domaine du paiement (ex : authentification du client, facturation précise des achats / micro-paiement, prévention de la fraude, gestion des

impayés / exceptions, etc.). Tout comme les moyens de paiement tels que la carte bancaire ont permis au e-commerce de se développer fortement en France, la filière des moyens de paiement a un rôle clé à jouer dans l'émergence de l'éco-système des objets connectés

- ◆ Pour le plan lié aux services sans contact : la filière a déjà bien avancé dans la migration des cartes CB vers le "sans contact" (16,4 millions de cartes CB sans contact-soit 27% du parc-, et 115 000 commerces CB opérationnels en sans contact -soit 9,6% du parc- en novembre 2013). La filière a donc un rôle clé à jouer pour non seulement faciliter les paiements de petit montant en sans contact, mais aussi pour accompagner le développement d'autres services sans contact en dehors du paiement
- ◆ Pour le plan lié à la cybersécurité : de nombreux acteurs de la filière ont non seulement développé de fortes compétences liées à la sécurité des données pour les paiements de proximité (notamment via la carte à puce qui a été inventée en France et déployée sur l'ensemble des cartes CB en 1992), mais aussi pour les paiements à distance. La filière est donc l'un des piliers français dans le domaine plus large de la cybersécurité

***Contacts - Edgar, Dunn & Company***

**Pascal Burg**

E : [pascal.burg@edgardunn.com](mailto:pascal.burg@edgardunn.com)

**Boris Jottreau**

E : [boris.jottreau@edgardunn.com](mailto:boris.jottreau@edgardunn.com)

Tél : +33 (0)1 40 07 92 24

***Contact - Pôle Finance Innovation***

**Macha Tikhomirov**

E : [macha.tikhomirov@finance-innovation.org](mailto:macha.tikhomirov@finance-innovation.org)

Tél : +33 (0)1 73 01 93 76

***Contact Economie Finance et Stratégie***

**Georges Pauget**

E : [contact@efstrategie.fr](mailto:contact@efstrategie.fr)

Tél : +33 (0)1 56 59 9000

Copyright © 2014 Edgar, Dunn & Company