



LA STRATÉGIE BANCAIRE DES GRANDS DISTRIBUTEURS

DAMIEN GUERMONPREZ *

L'arrivée de la grande distribution dans le monde de la banque s'est faite progressivement. On peut distinguer trois étapes qui répondent chacune à un besoin des enseignes, lequel est toujours d'actualité.

À l'origine, dans les années 80, il s'agissait de faciliter l'acte d'achat et de fidéliser la clientèle en l'équipant d'une carte de crédit qui servait aussi de support au programme de fidélité maison. Cette carte était émise par une société financière, souvent codétenue par le distributeur et un partenaire bancaire.

Ensuite, à la fin des années 90, compte tenu du poids grandissant des services dans la consommation des ménages, les grands distributeurs étoffèrent leur gamme de services afin de compenser la baisse relative des dépenses alimentaires. La création d'espaces financiers en magasin se fit en même temps que le lancement d'agences de voyages, de billetteries ou kiosques dédiés à la vente d'abonnements télécoms (téléphone mobile et accès Internet). Les banques créées par la grande distribution se mirent à vendre des cartes et des prêts bancaires, des produits d'assurance, d'épargne et de transfert d'argent.

Depuis 2005, l'éclosion du e-commerce bouleverse le paysage de la grande distribution en amenant les grands distributeurs à opter pour une stratégie multicanal. Les enseignes ont pris alors conscience du formidable enjeu que représentait la gestion de la relation client et de la nécessité de passer d'un marketing centré sur l'offre produit vers un marketing client. Or, ce sont les banques issues du commerce qui

* Directeur général, Banque Accord.



sont les mieux positionnées pour enrichir une relation client qu'elles gèrent depuis vingt ans. Elles permettent aussi à l'enseigne de facturer directement les autres services vendus par les magasins comme la téléphonie, les services à domicile, l'eau, le gaz et l'électricité.

Enfin, avec l'arrivée du SEPA¹ en 2008, la grande distribution souhaite prendre part à la construction de l'Europe des paiements et participer davantage aux systèmes monétiques à travers ses banques. Cette volonté répond à la nécessité de garder le contact avec ses clients mais aussi de réaliser des économies en agissant avec un minimum d'intermédiaires à l'échelle de l'Europe.

Finalement, plus encore que la vente de produits bancaires, c'est bien le contrôle de son fichier clients que la grande distribution souhaite préserver à travers le contrôle de ses banques ou institutions qui gèrent ses fichiers de porteurs de solutions de paiement.

AUJOURD'HUI, UN MODÈLE AUX MULTIPLES OPPORTUNITÉS

Tout sous le même toit

86

Le concept du « tout sous le même toit », cher aux hypermarchés français, devait bien un jour s'étendre aux produits bancaires, même si leur rayon est fort étranger à celui des fruits et légumes. À force d'augmenter leurs mètres carrés, les hypermarchés en ont alloué à des espaces bancaires situés non plus dans la galerie marchande, ce qui était déjà vrai depuis l'origine, mais dans la surface de vente même. Le concept de l'*Instore Banking* ou de la banque en magasin était né. Ce type d'espaces bancaires ouverts au milieu des espaces de vente fleurit à la fin des années 90 aux États-Unis. Compte tenu de la difficulté pour eux d'obtenir les agréments nécessaires à l'exercice du métier de la banque, les groupes de distribution américains se contentaient, au début, de louer des mètres carrés à un réseau bancaire bien établi à l'intérieur de la surface de vente alimentaire.

Le phénomène de l'*Instore Banking* arriva en Europe où il démarra au Royaume-Uni. À la différence de leur exemple américain, les espaces bancaires furent construits à l'initiative des filiales bancaires des chaînes alimentaires. Les distributeurs alimentaires anglais Tesco et Sainsbury's lancèrent leurs agences en magasin avec leur propre marque mais en utilisant l'infrastructure de leur partenaire bancaire : RBS et HBOS. D'autres, comme Safeway, choisirent d'utiliser la marque de leur partenaire et lancèrent des agences « Abbey at Safeway ». Très vite, leur communication adopta les règles du *merchandising* et leur positionnement prix celui du *discount* généralisé. Le balisage en



magasin vanta les mérites de leurs prêts personnels à taux cassé, de leurs cartes bancaires *co-brandées* à faible cotisation et de leurs produits d'assurances de poche. Les produits bancaires rejoignirent même les paquets de confiserie placés entre les caisses, une place stratégique et fort prisée.

En Europe continentale, le phénomène démarra dans pratiquement tous les pays avec quelques nuances. Carrefour privilégia l'espace bancaire qui communique sur la galerie marchande et sur le magasin. Casino et son partenaire Cofinoga lancèrent une quarantaine d'agences bancaires dans ses hypermarchés Géant Casino en France. Les hypermarchés Auchan en créèrent une cinquantaine, principalement en Pologne, en France et en Espagne.

Cette évolution était naturelle. L'arrivée de la distribution dans les services financiers ne date pas d'hier. Avant que le concept d'hypermarché ne naisse, les grands magasins puis la vente par correspondance avaient ouvert la voie en accordant des facilités de paiement à leurs clients. Bien avant encore, le petit commerce tenait le solde des clients débiteurs sur des ardoises. Proposer des solutions de crédit qui facilitent l'acte d'achat est aussi vieux que le commerce.

L'émergence de groupes de commerçants importants facilita la création d'établissements de crédit en leur sein, ce qui était plus original. Les grands magasins Sears aux États-Unis, Marks & Spencer au Royaume-Uni, Galeries Lafayette en France ont créé des sociétés financières dès les années 60. La vente par correspondance n'était pas en reste, notamment en France, dans le bassin textile du Nord, puisqu'il s'agissait bien souvent de vendre à distance des produits textiles, les grands acteurs de la VPC créèrent des sociétés de crédit à la consommation dès les années 70. De ce point de vue, la grande distribution, en créant ses propres établissements de crédit ces vingt dernières années, n'a fait que suivre le mouvement.

Des partenariats sans frontière

Le plus souvent, ces sociétés ont été créées sous forme de « joint-venture » entre le groupe de distribution et une banque. C'est le cas des banques Tesco Personal Finance, Sainsbury's Bank, S2P (Carrefour Services financiers en France), Casino, Révillon (Cora) ou encore les banques des groupements de commerçants indépendants comme les banques Edel (Centres Leclerc) et Chabrières (Intermarché). La présence des grands groupes bancaires au sein du capital de ces nouveaux entrants s'explique par l'obligation de démarrer l'activité bancaire avec un actionnaire de référence issu du monde bancaire. Rares sont les cas d'autonomie complète comme ceux de la Banque Accord détenue à 100 % par le groupe Auchan depuis l'an 2000, de ICA Bank



entièrement détenue par le suédois ICA ou de PayPal, filiale à 100 % d'Ebay depuis 2002. En juillet 2007, PayPal a obtenu une licence bancaire au Luxembourg valable dans toute l'Europe. Avec la création du nouveau statut de PSP (prestataire de services de paiement) créé par la nouvelle directive européenne sur les Services de Paiement, il est fort probable que davantage de distributeurs obtiennent le statut de PSP seuls.

Le modèle de la banque de commerçant s'est très bien exporté. Les services financiers des distributeurs connaissent même un succès encore plus net dans leurs marchés les plus récents comme ceux d'Europe centrale, où le contraste entre les réseaux bancaires généralistes et les agences bancaires des distributeurs y est plus marqué. Les filiales bancaires des distributeurs sont accompagnées à l'international par les services financiers spécialisés des grandes banques. Le groupe Cetelem (BNP Paribas) accompagne les services financiers de Carrefour dans une vingtaine de pays et ceux d'Auchan dans trois pays. Il en est de même pour les filiales du Crédit agricole qui servent ces deux enseignes en Italie par exemple. Ainsi, le succès des groupes de distribution français à l'international contribue dans une certaine mesure au succès à l'international des services financiers spécialisés des banques françaises.

Les raisons du succès : une forte capacité de recrutement alliée à un savoir-faire CRM²

Le principal avantage concurrentiel des banques issues de la distribution réside dans leur formidable capacité de recrutement de nouveaux clients. Elles bénéficient du flux très important de clients en magasin. Il n'est pas rare de voir des hypermarchés accueillir 20 000 clients dans la journée, surtout en Russie et en Chine. Certains hypermarchés dépassent les 300 millions d'euros de chiffre d'affaires dans l'année, ce qui représente environ 5 millions de tickets. Il suffit de compter le nombre de clients de ces nouveaux entrants dans le monde bancaire pour constater ce phénomène. Les banques des groupes Sainsbury's et Auchan comptent plus de 5 millions de clients. Les banques de Carrefour, Tesco, El Corte Ingles et Target comptent chacune une dizaine de millions de clients, soit autant que les grandes banques généralistes en France.

Un flux important de clients est une condition nécessaire mais non suffisante pour que la banque puisse recruter. Il faut deux conditions supplémentaires : une attente consommateur et un espace adéquat, c'est-à-dire suffisamment visible et suffisamment grand pour offrir une certaine confidentialité. Force est de constater que les supermarchés ne répondent pas à ces critères : leur offre en équipement

de la maison est insuffisante pour susciter un besoin de crédit et leur espace est trop limité pour consacrer de précieux mètres carrés à une activité financière. Toutes les expériences de banques de supermarchés se révèlent plus difficiles à moins que leur programme de fidélité puissant ne compense les faiblesses mentionnées.

Cette capacité de recrutement, déjà puissante à l'origine, s'est accrue ces dernières années pour au moins trois raisons : la création de cercles vertueux, l'accès aux fichiers des cartes de fidélité, l'ouverture au plus grand nombre et de façon immédiate :

- la première raison de l'augmentation du recrutement de clients par ces banques est structurelle : plus la banque a de clients et plus l'enseigne a de raisons de favoriser cette clientèle fidèle. Les offres exclusives deviennent plus régulières et motivent les clients qui ne sont pas encore équipés d'ouvrir le fameux sésame. Le plus dur et le plus coûteux pour la banque du distributeur consiste à démarrer ce cercle vertueux ;
- la deuxième raison provient de l'exploitation des fichiers des millions de cartes de fidélité ouvertes au début des années 2000. Il y a moins de dix ans, ne pas proposer de carte de fidélité à ses clients, alors que toutes les formes de commerce le faisaient, était considéré comme une politique marketing risquée. De plus, toutes les enseignes affichaient une ambition stratégique forte de développer leur compétence en CRM (Customer Relationship Management ou gestion de la relation client). Il leur fallait donc commencer par renseigner leur base de données clients. Depuis, la plupart des distributeurs ont réalisé la difficulté de rentabiliser cet investissement et cherchent une issue positive pour leur carte de fidélité. Leurs programmes de fidélité leur coûtent cher et sont souvent de moins en moins efficaces car peu différenciants. Considérées lors de leur lancement comme une menace pour les cartes de paiement déjà existantes, les cartes de fidélité sont devenues depuis une source inépuisable de recrutement de porteurs de cartes de paiement. En effet, les clients déjà équipés d'une carte l'ont souvent été à l'occasion d'un achat à crédit. Ceux qui ne sont toujours pas équipés, alors que les cartes de paiement existent depuis plus de vingt ans, sont en majorité des clients qui n'étaient pas sensibles, voire qui étaient hostiles, aux solutions de crédit associées. Désormais, ils découvrent les bénéfices de la carte de paiement à travers le programme de fidélité et y deviennent davantage réceptifs ;
- la troisième raison provient de la formidable performance des outils mis à la disposition des magasins pour accepter toujours plus de nouveaux clients. Il s'agit d'une double performance : technologique et statistique.

Technologique d'abord, car désormais il est possible de fabriquer en moins de cinq minutes tous types de cartes de paiement en magasin.



Le choix du code secret par les clients a énormément favorisé l'utilisation des cartes d'enseigne. Ces solutions de paiement immédiatement disponibles existent déjà sur les sites e-commerce à travers l'offre 1euro.com proposée par Cofidis ou celle d'Oney Flexpay développée par Banque Accord. Il est fort probable qu'elles soient distribuées en version OTA (Over The Air), c'est-à-dire instantanément sur le téléphone portable lorsque le paiement mobile sera déployé en Europe.

Statistique ensuite, car c'est aussi la performance des outils statistiques qui permet aux enseignes d'accepter toujours plus de clients, y compris une partie des clients exclus de l'accès aux services bancaires. Ceux justement qui ont besoin de l'accès aux solutions de paiement échelonné. Cette différence est encore plus notable dans les nouveaux marchés de la grande distribution comme l'Amérique latine, l'Europe centrale, la Russie ou la Chine. Cette ouverture au plus grand nombre se traduit aussi dans l'agencement des espaces en magasin qui sont en général dépourvus de portes et acceptent tous les clients et leur caddie.

Compte tenu de la persistance de ces trois facteurs, il n'y a pas de raison que les banques de la distribution ne recrutent pas des dizaines, voire des centaines de millions de clients. PayPal, la filiale financière du distributeur ou plus exactement de la place de marché Ebay, a moins de dix ans mais gère déjà 140 millions de comptes clients, soit autant que JP Morgan Chase. En 2007, PayPal a géré 32 milliards d'euros de transactions dont 44 % aux États-Unis. À titre de comparaison, la Banque Accord du groupe Auchan a réalisé 7,4 milliards d'euros de transactions à travers ses 5,5 millions de porteurs de cartes.

Recruter facilement des clients n'est pas tout, il faut aussi les fidéliser. Là aussi, les banques de la distribution démontrent un avantage compétitif car la carte de paiement, principal produit vendu par les banques de la distribution, sert aussi de support aux programmes de fidélité de l'enseigne. Plus cette dernière est généreuse, plus le client de la banque sera actif et fidèle à l'enseigne, et donc à sa banque. Une fois recruté dans la surface de vente, le client se voit aussi proposer à distance une offre personnalisée de produits financiers. Certains clients d'ailleurs, qui ne fréquentent plus l'enseigne, pour avoir déménagé par exemple, demeurent des clients de la banque de l'enseigne. Cousins des « VPCistes » auprès desquels ils ont appris les clés du marketing direct puis relationnel, les groupes de la distribution fidélisent leur clientèle à travers des offres de plus en plus ciblées et personnalisées.

Des produits qui facilitent l'acte d'achat et son renouvellement

Il n'est pas surprenant que les produits bancaires qui connaissent le plus grand succès soient ceux qui soutiennent le commerce en facilitant l'acte d'achat ou son renouvellement.



C'est le cas des cartes de paiement privatives et bancaires, du crédit à la consommation sur lieux de vente ou à distance. Le type de carte qui rencontre le plus grand succès est celui qui permet le paiement au comptant (débit) ou à crédit. L'offre de carte de crédit sans option comptant ne permet pas à l'enseigne de recruter un large fichier et d'accéder au cercle vertueux mentionné précédemment. La coexistence de cartes privatives et de cartes bancaires dans la même enseigne provient de la volonté de s'ouvrir au plus grand nombre de clients, et de ne pas priver la banque d'une partie de la clientèle qui n'a pas accès à la carte bancaire pour des raisons de risque de crédit. C'est le cas, par exemple, de Wal-Mart aux États-Unis ou d'Auchan en Russie.

Ce sont ensuite les produits d'assurance qui se vendent le mieux. Tesco, à travers son association avec RBS, serait déjà sur la troisième marche du podium au Royaume-Uni. Carrefour et Auchan ont créé leurs propres compagnies d'assurance, suivant en cela l'exemple du groupe PPR et de sa filiale financière Finaref, vendue depuis au groupe Crédit agricole. Leurs produits d'assurance les plus vendus sont ceux qui viennent en complément de la vente d'un crédit (l'assurance emprunteur) ou d'un bien d'équipement (extensions des garanties offertes par les fournisseurs). L'assurance prévoyance est souvent vendue à distance par des téléconseillers alors que les produits d'assurance auto, habitation et santé sont vendus en magasin.

Certains produits d'épargne connaissent un succès, surtout au Royaume-Uni mais cela semble être une exception. On a longtemps dit que l'épargne se vendait plus qu'elle ne s'achetait pour expliquer le retard pris par les grands distributeurs dans le marché de l'épargne. Le libre-service serait inadapté pour le marché de l'épargne. Cela n'a pas empêché ING Direct de réussir avec des pratiques dignes de la vente par correspondance. N'y a-t-il pas plutôt un déficit de légitimité pour un distributeur à vendre de l'épargne ?

Notons également que les comptes courants font rarement partie de l'offre des banques de la distribution qui préfèrent en laisser la gestion et les coûts associés aux banques généralistes. Est-ce là un aveu de faiblesse ou une preuve de lucidité face à des concurrents centenaires et cent fois plus gros ? Après tout, viser la meilleure place dans le portefeuille de leur client à savoir, celle de première carte utilisée, est déjà une belle ambition si elle concerne des dizaines de millions de clients.

Récemment, de nouveaux services financiers sont apparus comme les activités de transfert d'argent chez Wal-Mart, Asda, Carrefour et Auchan. La mondialisation a accéléré les flux migratoires de population et favorisé les transferts d'argent. Les clients étrangers profitent souvent de leur passage dans les grandes surfaces pour envoyer ou recevoir une



somme d'argent. Là aussi, cette activité de la banque contribue à générer du pouvoir d'achat sur le lieu de vente.

DEMAIN, DE NOUVELLES VOIES À EXPLORER

Simplifier l'équation difficile du moyen de paiement

Avant de mieux comprendre comment la banque simplifie l'équation économique des moyens de paiement, une brève présentation des principaux systèmes s'impose. Parmi les trois formes de paiement traitées dans le cadre du SEPA, le prélèvement, le virement et la carte, nous ne traiterons que cette dernière compte tenu de son importance pour les magasins. Rappelons que le chèque n'existe réellement que dans peu de pays et voit sa part de marché régresser au profit de la carte.

Le monde du paiement par carte fait intervenir en général quatre parties : la banque émettrice, la banque du commerçant dite banque acquéreur, le commerçant lui-même et le client. De façon générale, le commerçant paie à la banque acquéreur une commission (*merchant fee*) que cette dernière reverse en grande partie à la banque émettrice du moyen de paiement sous forme de commission d'interchange.

Il s'agit d'un système déséquilibré qui rapporte davantage à la banque émettrice, et d'un système inflationniste par nature.

D'un côté, les banques acquéreurs font un métier qui s'apparente davantage à un métier de SSII. Elles rétrocèdent à la banque émettrice la majeure partie de la commission perçue du commerçant et ne gardent qu'une faible rémunération liée au *process* (*process fee*). Leur métier de « commodities » n'offre pas de différenciation possible en dehors des prix. D'ailleurs, le marché de l'acquisition se concentre rapidement pour essayer de compenser la contraction des marges. Les banques ayant de nombreux porteurs peuvent pratiquer de meilleurs prix si elles décident de ne pas percevoir 100 % de la commission d'interchange qui leur est due. Puisqu'elles débitent directement le compte de leurs clients pour les transactions qu'ils ont réalisées dans les enseignes dont elles gèrent les flux, elles peuvent amputer une partie de leur marge. C'est ainsi que les principales banques acquéreurs dans le monde sont celles qui émettent le plus de cartes. JP Morgan Chase aux États-Unis traite 15 milliards de transactions par an et bénéficie aussi de l'activité de ses 120 millions de cartes.

De l'autre côté de la chaîne du paiement, la banque émettrice, quant à elle, facture à son client diverses cotisations et perçoit autant de commissions d'interchange qu'il y a eu de paiements.

Pour motiver son client, elle se montre généreuse en lui reversant une partie des commissions sous forme de points ou de miles (cas d'Amex avec Air France), de « cash back » (cas des cartes Oney avec



MASCF). Puisque c'est le commerçant qui paie les commissions à sa banque acquéreur, à l'autre bout de la chaîne, l'important pour la banque émettrice est de motiver le client à utiliser son moyen de paiement plutôt que celui d'une banque concurrente. Les commerçants refusent difficilement du chiffre d'affaires supplémentaire même au prix de commissions élevées. Les clients préfèrent les cartes les plus généreuses et donc les plus chères à accepter pour les commerçants. C'est pourquoi les commissions sont naturellement élevées. Les régulateurs le savent bien et interviennent régulièrement aux États-Unis et en Europe pour forcer leur système bancaire à appliquer des commissions moins élevées.

Dans le cas des systèmes privatifs comme celui des cartes et chèques-cadeaux, l'inflation des commissions les porte à des sommets. En France, par exemple, les chèques cadeaux émis par Tir Groupé, Cadhoc et Kadeos coûtent aux enseignes des commissions supérieures à 6 %, soit dix fois plus chères que celles payées par les magasins pour accepter des cartes de paiement bancaires. Ces commissions absorbent notamment le coût de distribution des chèques-cadeaux supporté par les émetteurs ainsi que les rabais, de l'ordre de 3 %, obtenus par les comités d'entreprise auprès d'eux.

Pour éviter de payer toujours plus cher ou de partager les informations sur ses clients, la solution pour le commerçant consiste à émettre lui-même les moyens de paiement utilisés par ses clients à travers un établissement bancaire qu'il contrôle. Le groupe de distribution réduit ainsi l'équation à deux parties : lui et le client. En cela, la banque créée par le distributeur lui simplifie le paiement. Les cartes Accord émises par la Banque Accord, filiale du groupe Auchan et les cartes Pass émises par S2P, filiale bancaire du groupe Carrefour, répondent à cette définition depuis une vingtaine d'années en France et une dizaine d'années à l'international.

Si le moyen de paiement, émis par le groupe de distribution, est accepté par un réseau international de type MasterCard ou Visa, le distributeur-émetteur reçoit aussi les commissions d'interchange payées par les autres commerçants qui acceptent son moyen de paiement lorsque son client consomme ailleurs. On parle de commissions *off-us* pour décrire les commissions issues des transactions réalisées en dehors de l'enseigne émettrice, pour les différencier des commissions *on-us* générées par les transactions réalisées au sein de la chaîne de magasins. C'est le cas des cartes bancaires *co-brandées* de type Tesco Visa, Auchan MasterCard pour ne citer qu'elles. Même si recevoir des commissions *off-us* revêt un intérêt, le principal gain pour le distributeur-émetteur provient de l'augmentation de la fréquence d'achats *on-us* (c'est-à-dire dans son enseigne) du client équipé d'une



carte *co-brandée*. C'est un phénomène vérifié chez Target, Sears et désormais Auchan et Carrefour qui ont reproduit le modèle américain. Pour une enseigne spécialisée qui voit par nature son client moins souvent qu'une enseigne alimentaire, l'effet peut être encore plus important.

*Réinventer le modèle avec les e-commerçants :
pour de nouvelles alliances*

PayPal, filiale financière de l'e-commerçant Ebay, va plus loin que les distributeurs « brick and mortar ». Non seulement PayPal émet une solution de paiement acceptée dans l'enseigne de sa maison mère et auprès de 200 000 sites d'e-commerçants mais la société augmente ses revenus issus des transactions en prélevant une commission non seulement aux commerçants mais aussi à leurs clients. PayPal a réussi à créer un cercle vertueux qui devrait la rendre toujours plus puissante et davantage présente encore sur les sites e-commerce. La preuve, PayPal vient de décider de financer les commerçants avec une période de grâce d'une vingtaine de jours, ce qu'aucune banque n'oserait faire dans le monde des moyens de paiement traditionnels. Autre preuve, les revenus que tire PayPal de ses transactions seraient supérieurs à 3,5 % du montant des transactions et sa marge serait supérieure à 60 % compte tenu de son modèle particulier.

C'est un modèle économique plus puissant que celui des cartes à plusieurs titres. À la différence des distributeurs évoqués précédemment, PayPal gère aussi des comptes. Alors que les distributeurs traditionnels prélèvent leurs clients et paient la commission associée aux banques chez qui sont domiciliés les comptes bancaires débités, Paypal prélève près de 20 % de ses clients directement sur leur compte Paypal, réalisant ainsi une économie substantielle. Les autres clients sont soit prélevés (30 %) soit débités avec leur carte bancaire (50 %). Bien entendu, l'émission du relevé de compte est électronique alors que chez les distributeurs traditionnels, 95 % des relevés entraînent des frais postaux importants.

La question se complique lorsque l'on évoque la prochaine étape du moyen de paiement qui sera sans aucun doute le téléphone portable. Objet personnel, mobile et équipé de fonctions sécurisées, il a tout pour séduire. Sauf qu'il ajoute une tierce partie supplémentaire dans un jeu déjà difficile à équilibrer entre les banques émettrices, les banques acquéreurs, les commerçants et les clients. Les commerçants devront sans doute payer les opérateurs télécoms qui équiperont leurs clients de solutions de paiement. Sachant que les cartes SIM des téléphones portables sont la propriété des opérateurs télécoms (et des MVNO créés par les distributeurs), ce sont eux qui en contrôlent

le contenu et la relation client. Les opérateurs télécoms opteront-ils pour un système de péage comme celui qui existe chez Visa et MasterCard ?

ENJEUX RÉGLEMENTAIRES ET STRATÉGIQUES

Le SEPA et les PSP, une opportunité historique pour les commerçants

En Europe, la nouvelle directive des Services de paiement a fait naître une nouvelle catégorie d'acteurs, hybrides entre les banques et les entreprises : le prestataire de services de paiement (PSP). Les distributeurs qui ne contrôlent pas déjà un établissement bancaire auraient tort de se priver de cette opportunité car le PSP peut émettre des moyens de paiement et démarrer le cercle vertueux évoqué précédemment.

De plus, il est désormais possible d'émettre des moyens de paiement de façon centralisée à partir d'un seul pays de la zone pour tous les Européens. Cette émission centralisée permet de réaliser des économies d'échelle importantes en concentrant les compétences, les systèmes d'information et les liens avec les grands réseaux internationaux Visa et MasterCard.

À l'acquisition, il devrait théoriquement être possible de concentrer les flux des transactions des magasins afin de les remettre aux systèmes de compensation les moins chers. Dans les faits, les « vieilles » pratiques domestiques demeurent. Ainsi, quel que soit le lieu de traitement d'une transaction, la commission locale continue de s'appliquer, rendant, à ce jour, l'opération de centralisation inutile d'un point de vue économique. Mais attention ! Des alliances sont à prévoir tant les seuils critiques pour être rentable s'élèvent. Ainsi, Chase Paymentech, la *joint-venture* entre JP Morgan Chase (51 %) et FirstData (49 %) traite 18 milliards de transactions avec 2 500 collaborateurs, un ratio équivalent à celui des premiers acteurs français et anglais qui traitent chacun 3 milliards de transactions cartes avec 500 collaborateurs. Or, le premier distributeur français n'a pas plus de 500 millions de transactions cartes à traiter par an.

Investir dans l'émission des moyens de paiement

Force est de constater que les Européens ont manqué le marché de l'émission. Les principales zones économiques mondiales ont chacune leur propre système sauf l'Europe. Les Américains ont Visa, Mastercard, Amex et désormais PayPal, les Chinois font la promotion de leur système China Union Pay à travers le monde et les Japonais celui de JCB. Les Européens ont bien tenté de lancer Eurocard en vain. La taille du marché est telle qu'il ne peut y avoir de lancement sans partir d'un



système déjà existant d'une centaine de millions de cartes. Il existe bien les systèmes domestiques de débit qui permettraient d'atteindre la taille critique en Europe. Encore faut-il trouver le modèle économique et surtout la volonté politique. L'alliance actuelle des systèmes de débit encore indépendants autour de l'initiative EAPS saura-t-elle survivre à la baisse des coûts des concurrents plus puissants et plus intégrés ?

Dans tous les cas, les banques qui ne sont pas issues de la distribution n'ont pas intérêt à émettre des cartes moins rentables que leurs cartes Visa et MasterCard. De plus, déjà actionnaires de ces deux organisations, elles ont tout à gagner à accompagner la création de valeur qui se traduit par l'évolution des cours de Bourse des deux réseaux mondiaux. Visa Inc s'est introduit en Bourse en mars 2008 et se valorisait 19 milliards de dollars le premier jour. Le lendemain, l'action décollait de 30 %. Quant à MasterCard, son cours de Bourse a été multiplié par cinq depuis son introduction.

Si les grands distributeurs veulent des transactions moins chères, alors ils devront prendre leur avenir en main en émettant davantage de moyens de paiement à travers leur filiale bancaire. De plus, dématérialiser le cash représente un intérêt pour tous les acteurs : le client facilite son acte d'achat sans s'encombrer de monnaie, la banque accroît ses commissions, le commerçant accélère son flux en caisse et reconnaît le passage de son client.

Des limites propres à l'activité

Source de convoitises et d'enjeux majeurs, le monde des captives financières de la distribution reste soumis à de nombreuses contraintes spécifiques qu'il faut relever.

Les activités de banque et celles de la distribution sont opposées à bien des égards. Dans les activités bancaires, le résultat n'est pas immédiat, il dépend en grande partie de la qualité des actifs. Dans la distribution, le résultat est quasi immédiat. C'est pourquoi on peut schématiser en écrivant que dans la banque, le bilan prime sur le compte de résultat. Dans le commerce, c'est l'inverse. Dans la banque, il faut financer l'activité. Dans la distribution, les fournisseurs financent une partie du besoin en fonds de roulement.

La nature fortement capitalistique de l'activité entraîne parfois une divergence d'intérêts et d'objectifs stratégiques qui amène certains actionnaires, de manière cyclique, à vouloir se séparer de leurs captives de distribution, ainsi que l'a fait La Redoute dans les années 2000 en France. La filiale Finaref, rachetée par le groupe Crédit agricole, est alors passée d'une entreprise financière dans un groupe de VPC au statut d'entreprise de VPC au sein d'un groupe financier



(car l'activité relation clients d'une société de crédit se rapproche culturellement, comme dit plus haut, de celle d'un commerçant à distance).

Autre différence majeure pour un nouvel entrant commerçant dans la banque : la gestion du risque. Si les distributeurs s'engagent dans le métier bancaire, alors ils devront faire face à de nouveaux types de risque comme les risques de crédit et de fraude liés aux activités d'émission de carte de crédit par exemple. Les autorités de tutelle veillent à ce que les acteurs bancaires issus de mondes non bancaires respectent la réglementation à la lettre. Ce métier très encadré par la réglementation nécessite des compétences et des profils humains très éloignés des parcours classiques des commerçants. Bâle II, déontologie, conformité, contrôles internes permanents et périodiques, audit, lutte anti-blanchiment, plan de continuité d'activité, notation financière, réclament autant de compétences et d'équipes que la banque devra recruter.

De la même manière, la centralisation extrême de l'activité financière ne cadre pas naturellement avec la culture décentralisée d'un commerçant. Le succès dans le commerce nécessite de grands commerçants, passionnés par leurs produits et libres d'agir sur le lieu de vente ; le succès des grands distributeurs dépend en grande partie de la mobilisation de leurs ressources humaines. Dans la banque, la maîtrise des risques requiert un mode d'organisation plus centralisé que celui des distributeurs.

Enfin, se pose toujours le problème de la taille critique. Le monde bancaire se concentre encore plus vite que le monde de la distribution. Dans ces conditions, il est difficile pour un distributeur de taille moyenne de rivaliser en coût.

Se limiter à un rôle de courtier peut être préférable tant du point de vue du distributeur que du client. Quand certains produits bancaires n'offrent pas la rentabilité suffisante, comme c'est le cas des crédits immobiliers en France, il est préférable de jouer le rôle de courtier et de percevoir une commission. C'est ce que font, en Espagne, les magasins El Corte Ingles en proposant des prêts personnels de quatre partenaires différents et de façon transparente. Une feuille A4 est remise aux clients avec la comparaison des offres en provenance des quatre banques espagnoles. C'est l'assurance pour le client et le commerçant de maximiser le taux d'acceptation des crédits. Cela met aussi les partenaires en compétition et l'on peut imaginer que les conditions financières comme les commissions d'intermédiation sont optimales pour le commerçant. Cela n'empêche pas le commerçant de contrôler son fichier clients. Mais il saura se concentrer sur son savoir-faire de base : le commerce.

CONCLUSION

Les banques de la distribution vont connaître un essor important car elles vont continuer de faciliter l'acte d'achat, de fidéliser les clients, d'accompagner la vente de biens immatériels et de permettre la mise en place des stratégies multicanal et CRM des grands distributeurs.

Elles peuvent aussi faire réaliser à leur groupe des économies substantielles en traitant les transactions des clients de bout en bout de la chaîne du paiement. En Europe, dans le cadre du SEPA, elles peuvent désormais centraliser l'émission de moyens de paiement et l'acquisition des transactions en provenance des magasins.

Longtemps exclu des systèmes de paiement, alors qu'il en est un des principaux contributeurs, le grand commerce souhaite participer davantage à l'élaboration et la gestion des systèmes de paiement utilisés par ses clients. En cela, les banques de la distribution ont un rôle majeur à jouer. L'avenir est devant elles.

ANNEXE

98

Liste non exhaustive des établissements de crédit issus de la distribution

Distributeur	Pays d'origine	Établissement de crédit	Date de création	Partenaire capitalistique
Grands magasins				
Marks & Spencer	R.U.	Marks & Spencer Financial Services plc	1985	Vendu à HSBC en 2004
Sears	États-Unis	Sears Credit		Vendu en 2003 à Citibank
Galeries Lafayette	France	Cofinoga	1968	50 % vendu à Cetelem
El Corte Inglés	Espagne	Financiera E.F.C.	1983	Sans
VPC				
Quelle	France	CDGP	1981	Cofinoga
La Redoute	France	Finaref	1970	Vendu en 2003 au Crédit agricole
3 Suisses International	France	Cofidis	1982	15 % Cetelem (BNP Paribas)
Camif	France	C2C	1987	Vendu à Cofidis
Hyper / Super				
Ahold	États-Unis	Ahold Financial Services	2001	Amicus Financial

LA STRATÉGIE BANCAIRE DES GRANDS DISTRIBUTEURS

Distributeur	Pays d'origine	Établissement de crédit	Date de création	Partenaire capitalistique
Target	États-Unis	Target Financial Services	1995	Sans
Wal-Mart	États-Unis	Wal-Mart Money Center	1999	GE Money Bank (partenaire commercial)
Waitrose	R.U.	John Lewis Financial Services Limited	2003	100 % HSBC
Tesco	R.U.	Tesco Personal Finance	1997	50 % RBS
Sainsbury's	R.U.	Sainsbury's Bank	1997	50 % HBOS
ICA	Suède	ICA Banken	2002	Sans
Auchan	France	Banque Accord	1983	Sans
Carrefour	France	S2P en France	1980	40 % Cetelem (BNP Paribas)
Casino	France	Banque Casino	2001	40 % Cofinoga
Leclerc	France	Banque Edel	1991	33,94 % Crédit coopératif
Intermarché	France	Banque Chabrières	1997	Crédit agricole, ING
Cora	France	Banque Révillon	1976	Sofinco (Crédit agricole)
Spécialistes				
IKEA	Suède	Norrsken Finance	-	51 % Cetelem en France
But	France	Fidem	1995	51 % Cetelem (BNP Paribas)
Castorama	France	Créalfi	2001	51 % Sofinco (Crédit agricole)
Décathlon	France	Alsolia	2000	34 % Sofinco (Crédit agricole)
Darty	France	Ménafinance	-	50 % Sofinco (Crédit agricole)
Lapeyre	France	Projeo	2006	51 % Cetelem (BNP Paribas)
Conforama	France	Facet	1987	80,74 % Cetelem (BNP Paribas)
E-commerce				
Ebay	États-Unis	PayPal	1998 (achat en 2002)	Sans

99

NOTES

1. Single Euro Payment Area.
2. Customer Relationship Management.

