hello yellow

#2 | DÉCEMBRE 2024

REVUE
D'INTELLIGENCE
BANCAIRE



NUMÉRO SPÉCIAL PAIEMENTS

ÉVOLUTION DES REVENUS PAIEMENT DES BANQUES DE RÉSEAU

JUSQU'ICI, TOUT VA BIEN...

yellow ADVISORY | CRÉATEUR DE CONSEIL

www.yellowadvisory.com

Évolution des revenus paiement des banques de réseau

Jusqu'ici, tout va bien…

Quelle évolution des revenus paiement pour les banques dans un environnement en forte disruption ?

Sur la période 2019–2023, les revenus des banques de réseau sur les paiements ont cru rapidement, autour de 5% par an. La digitalisation des paiements et la croissance économique ont nourri mécaniquement une dynamique forte, sans transformation majeure de la structure des revenus.

Cette dynamique ne doit pas masquer les challenges de fond auxquels le métier est confronté : intensification de la concurrence, substitution des flux carte par le virement instantané et digitalisation des usages, renforcement de la position des partenaires et besoins d'investissements industriels majeurs pour suivre le rythme de l'innovation et de la réglementation.

Nous vous proposons dans cette étude de faire le point sur la composition actuelle du PNB paiements des banques, l'impact potentiel des transformations du secteur et les solutions dont disposent les banques pour pérenniser et développer leurs revenus, faute de quoi l'atterrissage 2030 pourrait être douloureux.



Bruno Joux
Associé
Yellow Advisory



Olivier Kuntzmann
Manager
Yellow Advisory

Sommaire

P.3 **DÉCOMPOSITION DU PNB PAIEMENT**

P.4 **DYNAMIQUE ET PERSPECTIVES**

P.5 **DES MUTATIONS PROFONDES**

P.8 **UNE NÉCESSAIRE TRANSFORMATION**

Évolution des revenus paiement des banques de réseau

Décomposition du PNB paiement

Les paiements génèrent plus de 8 Md€ de PNB pour les banques de réseau françaises*

La carte est le pourvoyeur principal de revenus paiements pour les banques.

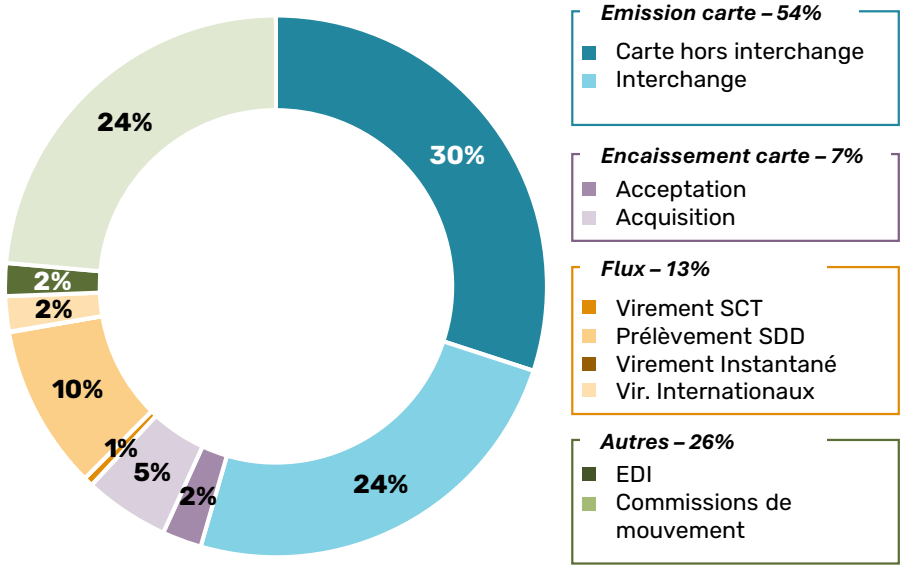
- L'émission de cartes reste la vache à lait : les cotisations carte sont la source de revenus majeure malgré une croissance en ralentissement, et l'interchange bénéficie de l'augmentation des montants payés par carte (+ 7% / an sur la période 2019 - 2023).
- L'encaissement carte contribue aussi, dans une moindre mesure, au PNB : l'acceptation génère toujours des revenus substantiels et le PNB acquisition continue à croître sous l'effet de l'augmentation des montants acquis, malgré un tassement progressif des marges.

Les flux virements et prélèvements génèrent près de 15% du PNB paiements, tirés par la facturation des rejets de prélèvements et l'émission de virements internationaux, dont les volumes augmentent de près de 8% par an.

La commission de mouvement est un contributeur discret mais majeur de revenus paiements. Cette commission, de plus en plus contestée par les clients, est assise sur les mouvements débiteurs et bénéficie d'une hausse continue des volumes.

Le PNB direct paiement, tiré par l'émission, s'élève à plus de 8Md€ de PNB pour les banques de réseau françaises*

Répartition par poste du PNB Paiements des banques de réseau françaises, Estimation 2023



Sources : BCE, OSMP, CB, Analyses Yellow Advisory

Au-delà du PNB direct, les paiements sont au centre de la relation clients-banque

Le calcul du PNB direct généré par la banque de détail ne rend pas justice à l'importance des paiements dans la relation bancaire.
Les paiements génèrent des revenus indirects importants (valorisation des montants en compte courant…), créent une proximité forte entre la banque et le client, donnent aux banques une visibilité directe sur la santé financière de leurs clients, tirent vers le haut les ratios de liquidité…

**Note : Cette étude se focalise sur l'activité des réseaux des 6 plus grands groupes bancaires français.*
Les filières automates / espèces et chèques, en perte de vitesse structurelle, sont exclues du périmètre de cette note. L'enjeu de ces filières est de réduire leur base de coûts proportionnellement à celle des volumes, ce qui génère des mouvements importants de concentration et d'externalisation.

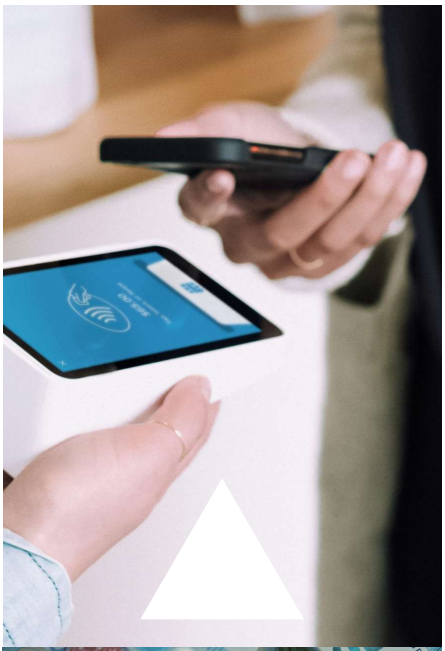
Évolution des revenus paiement des banques de réseau

Dynamiques et perspectives

La dynamique des volumes de paiements digitaux ouvre des perspectives de croissance forte.

Sans rupture majeure, le PNB paiement continuerait à croitre rapidement dans les prochaines années :

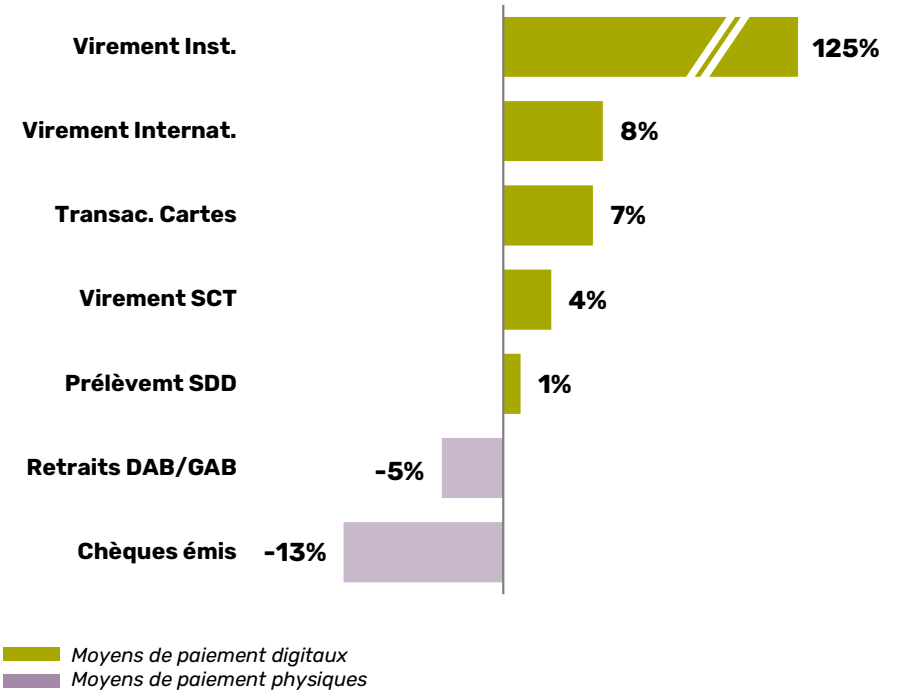
- La hausse des volumes carte et virements internationaux, rémunérateurs pour les banques, crée un terrain favorable
- Le développement rapide du paiement instantané, poussé par le régulateur européen, ouvre de nouvelles perspectives
- Les moyens de paiement physiques, générateurs de coûts opérationnels et de taux de fraude importants, sont en recul





Les volumes de paiements digitaux sont en croissance rapide, les moyens de paiement physiques reculent.

Taux de croissance annuel des volumes de transactions 2019-2023



Sources : OSMP, balance des paiements

Note : la très forte croissance du virement instantané est liée à un point de départ très faible : 14 M de transactions en 2019, contre 364 millions en 2023. Pour comparaison, les banques françaises ont émis en 2024 près de 5 milliards des virements SCT classiques

Des mutations profondes en cours

Des ruptures majeures sont à l'œuvre et auront des impacts importants d'ici 2030

1

Une hausse continue de l'intensité concurrentielle

La fin du quasi-monopole des banques sur les activités paiements (DSP1, 2009), attise les convoitises d'acteurs innovants mais aussi de quelques-unes des plus grosses capitalisations boursières de la planète.

- Les **fintechs** établissent de nouveaux standards en termes de fonctionnalités et d'expérience utilisateurs, et captent rapidement des parts de marché (10% des parts de marché émission et acceptation, près de la moitié des parts de marché sur les virements internationaux Peer to Peer, …).
- Les **banques internationales** – au premier rang desquelles JP Morgan, qui processe depuis quelques mois des flux Cartes Bancaires – accompagnent de plus en plus leurs clients internationaux sur le marché français.
- Les **GAFAM** investissement fortement dans le développement de solutions paiement – 97 projets paiements lancés à date, avec un succès variable. Apple Pay reste à ce stade le seul exemple de produit paiement ayant atteint une position de leader sur le marché français, mais les moyens importants de ces acteurs et leur goût pour la donnée présagent d'investissements à venir dans le secteur des paiements.
- Les **acteurs connexes au paiement** présents dans les entreprises (CMS, logiciels de caisse, ERP, acteurs compta tech, …) ajoutent des briques paiement à leurs offres et deviennent de nouveaux concurrents positionnés en amont de la chaîne de valeur.

2

Une évolution des usages : la fin du modèle carte / TPE triomphant

La domination de la carte (émission, acceptation, acquisition) sur les revenus paiements des banques est en passe de s'affaiblir.

- La hausse actuelle des volumes de transactions cartes est soutenue (+7% par an), mais sera freinée sur les années à venir par la croissance de l'utilisation du virement instantané dans le commerce. Cette substitution prend deux formes majeures : l'initiation de virement instantané en magasin et en ligne et le déploiement annoncé de WERO B2C (fin 2025). Celui-ci proposera aux commerçants une solution d'acceptation de paiements en temps réel avec une tarification a priori moins importante que la commission carte classique.
- Le TPE, symbole de l'encaissement carte et générateur de revenus de location, se digitalise : soft POS, lien de paiement, … Ces nouveaux modes d'acceptation, aux tarifs d'abonnement faibles ou inexistants, freinent ou stoppent la croissance du parc de TPE des banques, sans générer de revenus de substitution importants.

Évolution des revenus paiement des banques de réseau

Des mutations profondes en cours

3

Un renforcement du positionnement des partenaires internationaux

- Sur les 10 dernières années, les **réseaux carte internationaux** ont doublé leur pénétration sur les transactions cartes domestiques, et approchent 20% de part de marché. Ils ont su investir massivement dans la simplification de l'expérience clients (gestion des flux X Pay, mise à jour des données cartes, …) et mener des politiques commerciales attractives auprès des émetteurs et des grands commerçants pour concurrencer la position historique de Cartes Bancaires.

- Cette complémentarité est positive pour le marché français : CB est un champion national disposant d'une excellente connaissance du marché et de solutions adaptées aux acteurs locaux (FAST'R, Bconnect, …), et Visa et Mastercard apportent une capacité d'investissement importante et une ouverture sur l'international bénéfique au client final. Cependant, l'augmentation de la part de marché des réseaux internationaux se traduit aussi, directement ou indirectement, par une augmentation des coûts supportés par l'écosystème paiements.

- Par ailleurs, le succès d'**Apple Pay** (plus de 10% des transactions de proximité passent par Apple Pay) et la facturation Apple associée grève les revenus émission des banques de manière substantielle.

4

Des investissements majeurs à consentir sur les prochaines années pour assurer la compétitivité des architectures

- Les développements à effectuer sur les architectures paiement pour assurer leur **compétitivité fonctionnelle** sont de plus en plus nombreux. Ceci s'explique par :
    - Une complexification continue des sous-jacents paiement (WERO, virement instantané, euro digital, crypto actifs, …).
    - Un environnement en mutation rapide : diffusion de l'intelligence artificielle, APIsation des environnements clients, sophistication des méthodes utilisées par les réseaux internationaux de fraude et de cybercriminalité, nécessité de s'aligner sur des standards mondiaux (Iso 20 022), tokenisation des échanges poussée par le développement rapide du e-commerce, …
- En parallèle, les banques doivent préserver leur **compétitivité tarifaire** face à l'émergence de géants industriels aux niveaux européen et mondial (Worldline, Nexi, FIS, Fiserv, …). Les banques doivent maîtriser leurs coûts pour rester attractives sur un marché du processing commoditisé.

- Les banques se retrouvent donc face à un double défi : se moderniser en profondeur tout en gardant des niveaux d'investissement raisonnables pour rester compétitives face aux géants internationaux.

Évolution des revenus paiement des banques de réseau

Des mutations profondes en cours

En synthèse :
Les ruptures majeures à l'œuvre dans le monde des paiements

1

Intensification de la concurrence



Les fintechs, les banques digitales, les banques internationales et les acteurs non financiers créent un environnement concurrentiel de plus en plus dense

2

Digitalisation et baisse des volumes carte



Le modèle de génération de PNB basé sur la carte et le TPE est challengé par la hausse du volume de virement instantané et la digitalisation des supports de paiement

3

Hausse des coûts partenaires



Le renforcement des positions des réseaux internationaux et des X Pay contribuent à la hausse des coûts de fonctionnement

4

Evolutions majeures des sous-jacents industriels



Les sous-jacents paiement se multiplient (SCT inst, Wero, euro digital, blockchain, …) et les technologies évoluent rapidement (IA, donnée, temps réel, cloud, …)

Évolution des revenus paiement des banques de réseau

Une nécessaire transformation

Le maintien du niveau de croissance actuel ne pourra passer que par une transformation en profondeur

Afin de quantifier l'impact potentiel de ces vents contraires, Yellow Advisory a développé un outil de simulation de l'évolution du PNB paiements des banques de réseau françaises à horizon 2030. Ces simulations sont réalisées pour l'ensemble de la place.

Deux scénarios ont été simulés pour mieux appréhender la sensibilité de ces projections :

- Un **scénario de réponse faible**, qui prolonge et accentue les dynamiques négatives à l'œuvre aujourd'hui pour mettre en exergue les risques liés à l'immobilisme.
- Un **scénario de réponse forte** des banques par rapport aux disruptions à venir : limitation des pertes de parts de marché vis-à-vis des acteurs concurrents, mise en place d'un modèle économique vertueux sur l'encaissement, limitation de l'augmentation des coûts partenaires…

Principales variables prises en compte dans les simulations

CONCURRENCE

Baisse de la part de marché émission
au profit des néobanques et banques digitales

Baisse des parts de marché acceptation / acquisition
au profit des nouveaux acteurs, en proximité ou à distance

Baisse des parts de marché grands remettants
au profit des grandes banques internationales

Baisse des parts de marché virements internationaux
au profit de fintechs ou de dispositifs blockchain

Challenge de la commission de mouvement par une concurrence innovante

EVOLUTION DES USAGES

Baisse de l'interchange carte
liée au transfert de flux cartes vers le virement instantané

Evolution de la marge acquisition
liée à la construction d'un nouveau business model encaissement sur le virement – levier potentiellement positif

Digitalisation du parc de TPE
au profit de solutions d'encaissement dématérialisé : Soft POS, lien de paiement, initiation de paiement

COÛTS PARTENAIRES

Augmentation des parts de marché des réseaux internationaux

Augmentation des coûts unitaires des réseaux internationaux

Augmentation de la pénétration des X Pay

Notes : Les impacts potentiels de la baisse de l'interchange sur les transactions commerciales n'ont pas été simulés (peu de leviers opérationnels à adresser pour les banques). De même, les impacts des potentielles hausses de coûts liés aux investissements dans les infrastructures sont à ce stade écartés de l'étude, car trop dépendants des existants actuels de chaque banque

Évolution des revenus paiement des banques de réseau

Une nécessaire transformation

Scénario réponse faible : un PNB paiement en danger à horizon 2030

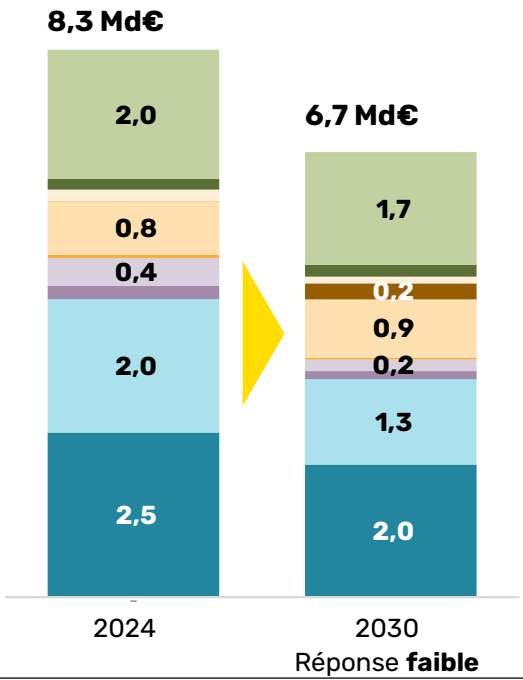
Le scénario « repoussoir » simule les pertes potentielles des banques en cas de non-réponse aux mutations du marché à venir. Presque tous les postes du PNB sont impactés, et en particulier :

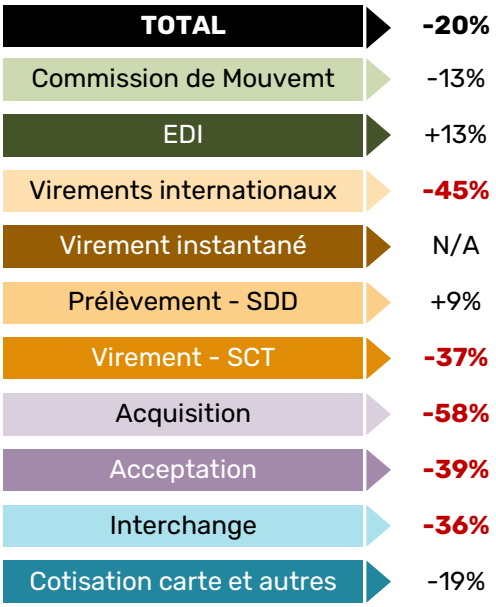
- Le PNB de **cotisation cartes** et aux autres facturations liées à l'usage serait impacté par la perte de parts de marché des banques sur l'émission (hypothèse : 30% de parts de marché captées par les banques digitales et néobanques, contre 10% aujourd'hui)
- Les PNB **interchange et acquisition** seraient très fortement impactés par le transfert des flux cartes vers le virement instantané (Wero, initiation de paiement) et la hausse des coûts de scheme
- Cette baisse ne serait pas compensée par les revenus issus du **virement instantané** : une marge moyenne à 0,05% sur l'acquisition des virements instantanés a été retenue dans ce scenario, contre un actuel proche de 0,07% sur la carte
- Les revenus **acceptation** baisseraient du fait de la dématérialisation du TPE (50% des TPE des petits remettants)
- Sur les **virements internationaux,** la perte rapide de parts de marché constatée sur les virements Peer to Peer s'étendrait à celle des travailleurs transfrontaliers et des échanges B2B de biens et services, au profit des fintechs spécialisées et de solutions reposant sur la blockchain
- La **commission de mouvement** baisserait malgré une hausse des flux débiteurs, compte tenu d'un taux moyen appliqué 30% inférieur à l'actuel. Cette baisse tendancielle, constatée aujourd'hui chez plusieurs acteurs, est liée à la difficulté de justifier cette commission face à une concurrence nouvelle qui ne l'applique pas

Une réponse timide des banques pourrait entraîner une chute de près de 20% du PNB paiement à horizon 2030

Simulation de l'évolution du PNB paiements à 2030, scénario réponse faible.

Source : analyse Yellow Advisory





Évolution des revenus paiement des banques de réseau

Une nécessaire transformation

Scénario réponse forte : une croissance pérenne est accessible

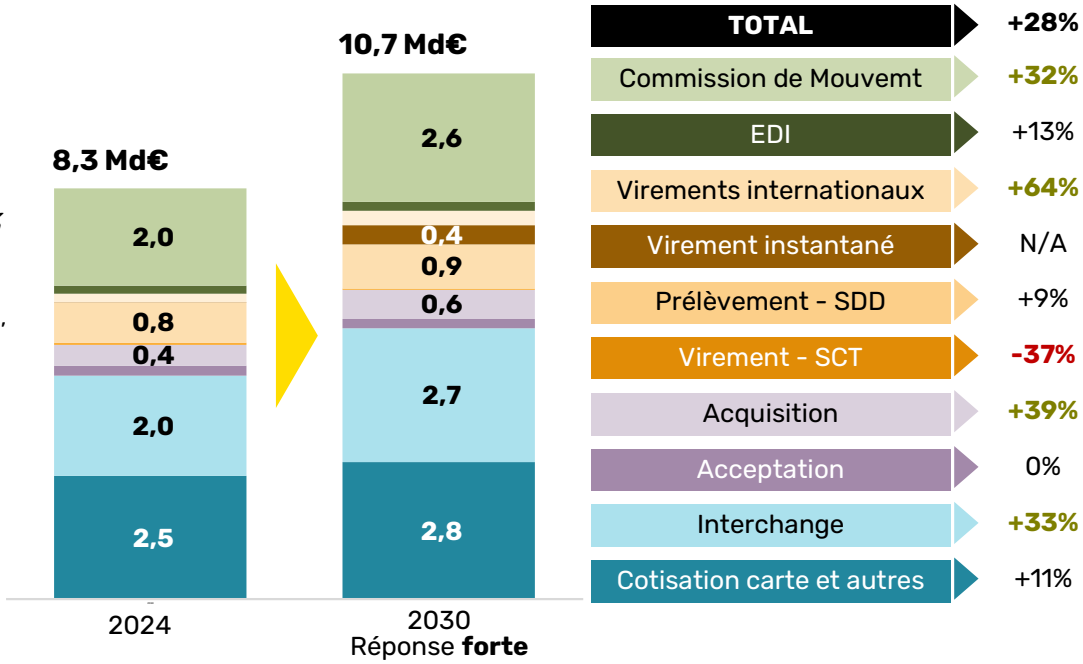
Ce scénario « optimiste » illustre le potentiel de croissance existant sur chaque poste du PNB si les banques continuent à investir dans leur transformation en profondeur. En particulier :

- Une **amélioration de la proposition de valeur** permettrait aux banques de préserver leurs parts de marché pour profiter de la croissance naturelle des volumes sur des postes majeurs : commission de mouvement, virements internationaux, acquisition et interchange, et dans une moindre mesure sur l'émission où le marché croît moins fortement (2% par an). Cette amélioration aboutirait à une nouvelle proposition de valeur :
  - L'enrichissement fonctionnel des produits et services et la qualité de l'expérience client sont les deux priorités. Le levier partenarial est à étudier pour accélérer l'optimisation de la gamme
  - Afin de combler leur retard de digitalisation sur les fintechs, les banques pourront s'appuyer sur des canaux tiers, diffuser leurs produits et fluidifier les parcours en continuant à développer et faciliter l'accès aux expertises internes
- L'**accompagnement de l'évolution des usages** doit permettre aux banques de :
  - Stabiliser leurs revenus acceptation en enrichissant leur offre de nouveaux canaux d'encaissement et en achevant leur transition vers les solutions Android
  - Créer un nouveau modèle vertueux sur l'acquisition des flux virement instantané
- Le **développement d'alternatives souveraines** aux réseaux internationaux et aux Xpay (WERO, EuroDigital, réarmement de Cartes Bancaires, solutions blockchain…) donnerait la possibilité aux banques de maintenir une concurrence saine nécessaire à l'équilibre du marché tout en profitant de l'innovation apportée par les acteurs internationaux.
- Enfin, la **construction de stratégies industrielles** ambitieuses faciliterait l'équilibre pour les banques :
  - Entre innovation (IA, traitement et valorisation de la donnée, temps réel, …) et limitation ou mutualisation des investissements.
  - Entre possession des moyens de production cœur et appui sur des relais partenariaux, pour allier robustesse et agilité.

Une réponse forte des banques aux mutations actuelles leur permettrait de développer leur PNB de plus de 30% à horizon 2030

Simulation de l'évolution du PNB paiements à 2030, scénario réponse forte

Source : analyse Yellow Advisory

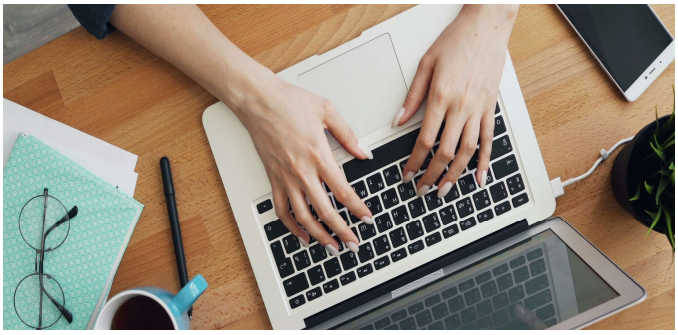


Conclusion

La nécessité d'une vision long terme pour faire des paiements un outil au service des ambitions des banques

Chaque banque française a ses spécificités en matière de paiements (typologie de clientèles, réseaux de distribution, largeur de gamme, parts de marché, possession en propre ou externalisation des actifs industriels, niveau de digitalisation et de modernisation hétérogènes, …) mais toutes vont traverser une période d'évolution très structurante de leurs revenus paiements. La construction d'une vision sur le long terme est une nécessité pour anticiper les mutations avant qu'elles ne s'imposent d'elles-mêmes.

Cette réflexion doit s'inscrire au service des objectifs globaux des banques : au-delà du PNB généré directement, les paiements sont un élément majeur de la relation au quotidien entre les clients et la banque, mais aussi un outil de conquête et de rétention puissant. **Les paiements ne doivent pas être considérés comme un métier à part, mais comme le socle du renouveau de la relation entre les banques et leurs clients.**



Pour une présentation détaillée des hypothèses utilisées et une vision adaptée à votre situation, n'hésitez pas à nous contacter.

Yellow Advisory accompagne les dirigeants des acteurs du paiement dans la transformation de leur activité, de la stratégie à la mise en œuvre.

contact@yellowadvisory.com

yellow ADVISORY | CRÉATEUR DE CONSEIL

« Et si on créait un cabinet de conseil singulier qui allie exigence, expertise et engagement ? ». **L'idée a donné naissance début 2024 à Yellow Advisory.**
Faisons connaissance.

Yellow Advisory est un jeune cabinet de conseil spécialisé dans les services financiers.
Nous accompagnons les Directions Générales et Métiers dans leurs projets de développement, de compétitivité et de transformation, à fort impact et forte complexité.
Atelier de conseil, Yellow Advisory crée avec vous des solutions 100 % sur mesure, de la conception à l'exécution.

NOS SECTEURS D'INTERVENTION

BANQUE DE DÉTAIL	BANQUE PRIVÉE	SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS	PAIEMENTS	BANCASSURANCE

NOS SAVOIR-FAIRE

STRATÉGIE DE DIRECTION GÉNÉRALE	EFFICACITÉ ET PERFORMANCE	TRANSFORMATION DISTRIBUTIVE, MARKETING ET DIGITALE	TRANSFORMATION RH ET CHANGE	FUSIONS, PE, PMI ET GRANDS PROGRAMMES



Philippe Vervloedt a fait ses débuts dans le conseil en 2000 chez Gemini Consulting et rejoint Exton Consulting à sa création en 2006. Contribuant au lancement du cabinet, il reste chez Exton plus de quinze ans et rejoint Accenture lors du rapprochement des équipes.
Il est spécialisé dans la banque de détail. Il a porté de nombreux projets de stratégie, de développement, de lancements d'offres et de performance pour de multiples acteurs bancaires. Il a également accompagné plusieurs rapprochements de banques et dernièrement la fusion Société Générale et Crédit du Nord.
Philippe est diplômé de l'ESSEC, a lancé une ONG en Inde il y a quelques années et parcourt des spots de kitesurf au fil de ses voyages.



Marya Khellaf, diplômée de l'EM Lyon, a commencé sa carrière à l'Inspection Générale du Crédit Agricole en 2009. Elle a ensuite rejoint le conseil, tout d'abord chez Exton Consulting où elle restée plus de huit ans. Elle a mené et accompagné des plans stratégiques et projets de stratégie de distribution, de segmentation client, de transformation digitale et de paiements, à la fois pour des banques de détail et des acteurs des services financiers spécialisés.
Marya a rejoint ensuite Simon Kucher en tant que lead retail banking puis s'est lancée avec Philippe dans l'aventure entrepreneuriale.



Bruno Joux a fait ses débuts dans le conseil en 2007 chez Exton Consulting puis rejoint Accenture en 2021 lors du rapprochement des équipes.
Il est spécialisé dans les Paiements et en Personal Finance. Il a porté de nombreux projets de stratégie, de lancements d'offres, de distribution et de performance pour de multiples acteurs bancaires.
Il a également accompagné d'autres acteurs de l'écosystème des paiements (retailers, marketplaces, schemes, fintechs, industriels) dans la définition de leur stratégie paiement et la mise en œuvre de leurs grands projets de transformation.
Bruno est diplômé d'HEC Paris.



Hello Yellow, c'est aussi une publication imprimée à destination des acteurs de la banque. Vous y trouverez des études et dossiers thématiques exclusifs et instructifs pour accompagner votre activité et vos stratégies.

Recevez sur simple demande notre premier numéro qui dévoile une enquête exclusive sur le métier de conseiller bancaire ainsi qu'un dossier sur la rénovation énergétique des logements.

hello yellow

Yellow Advisory
25 rue du 4 septembre - 75002 Paris
contact@yellowadvisory.com |
www.yellowadvisory.com

SAS immatriculée au RCS PARIS 984 389 601