

Optimiser la facturation des services

Marc Hammer
Responsable de l'offre
Facturation des services
Sopra



La mise en place de formules d'abonnement semble inéluctable. Elle oblige à repenser la fonction de facturation au sein du système informatique.

Dans un contexte de renforcement de la concurrence, de tassement des marges et du tassement de certaines sources de revenus récurrents, la question d'une adaptation de la facturation des moyens de paiement à leur coût devient essentielle. Au gré de l'examen linéaire de la réflexion et des besoins des équipes de maîtrise d'ouvrage, il apparaît que la mise en place d'un logiciel centralisé et transversal de facturation des services répond à ces enjeux stratégiques, déterminants pour le PNB – et l'avenir – de l'établissement. Contrairement à ce qui pouvait apparaître au premier abord, la seule facturation des opérations d'émission et de remise des chèques s'avère délicate à expliquer et à mettre en œuvre. Elle est, à court terme, probablement irréaliste.

La France à la traîne. En France, le marché – concentré essentiellement autour des particuliers – s'est stabilisé entre les établissements qui proposent des packages plus ou moins complets et ceux qui privilégient la liberté de choix des clients. Dans la plupart des cas, la facturation se fait opération par opération, parfois encore de manière manuelle. Ainsi, les retraits au guichet sans chéquier font encore parfois l'objet d'une saisie spécifique, les frais correspondants étant facturés au client. On notera cependant que, sur le marché des entreprises, tout au moins pour ce qui est des plus grandes, une certaine logique économique voit le jour, liant prix et coût du service. Les

autres pays européens se caractérisent par une meilleure adéquation entre la facturation et la structure de coûts, ainsi qu'un recours plus fréquent à la rémunération des dépôts à vue. Avec des taux de l'ordre de 0,2 à 0,5 %, force est cependant de constater que cette dernière n'est pas enthousiasmante pour les clients. A l'examen, il

«Les directeurs marketing ont généralement abouti au projet d'une offre structurée et complète, établie sur la base d'une tarification homogène, explicable, souple, et rentable. La réalité technique est cependant beaucoup moins séduisante.»

apparaît que la facture y est globalement plus lourde mais que la transparence y est plus grande, grâce notamment à un récapitulatif détaillé des opérations. Sur le marché des particuliers, les logiques de fidélisation sous forme de bonus explosent, à l'image de ce que font les compagnies aériennes depuis longtemps.

Un package adapté à chaque type de client

Quoi qu'il arrive, il sera nécessaire de pouvoir proposer une panoplie d'offres composites qui couvriront les besoins des clients en fonction de leur comportement (découvert, rémunération, chèques, cartes, encaissements, assurances...). D'une manière générale, le forfait, ou abonnement, déter-

mine un certain nombre d'opérations réalisables sans frais supplémentaire pour la période considérée, le client pouvant ainsi choisir son niveau de prestation et adapter son comportement aux coûts. Ces offres permettent le passage d'une logique de facturation et d'imputation au fil de l'eau à une logique périodique, permettant de traiter les conditions de packages définis, en termes de service comme de facturation, selon chaque type de clientèle. Même si la politique tarifaire doit continuer à relever des états majors, des marges de manœuvre doivent être prévues pour les commerciaux placés au contact de la clientèle.

Dans le cadre des programmes de réflexion engagés par les établissements, les directeurs marketing ont généralement abouti au projet d'une offre structurée et complète, établie sur la base d'une tarification homogène, explicable, souple, et rentable. La réalité technique est cependant beaucoup moins séduisante.

Dans un contexte où les plans de développement des équipes informatiques sont particulièrement chargés, l'identification au sein du système d'information des différents éléments à facturer demeure floue (connaît-on seulement le nombre de chèques d'une remise ?). Chaque filière de traitement possède ses mécanismes de calcul et d'imputation, ainsi que ses bases de données recensant les conditions faites à la clientèle. Ainsi, quand la facturation existe, chaque opération est traitée indi-

viduellement, et prise en charge par les différentes filières (virements, effets de commerce, change, etc.).

Identification des besoins

Dans une profession où les contraintes sont souvent dictées par les capacités du système de traitement de l'information, le banquier doit analyser ses besoins en termes de priorités et de progressivité.

Le premier besoin s'inscrit en termes de moyens de calcul. Il est essentiel de disposer d'un outil informatique permettant de compter et de valoriser les opérations selon des règles précisément définies (comptage, cumul, périodicité, tranches, minimum-maximum). Ainsi, il faut pouvoir compter le nombre de chèques émis dans la période considérée afin de leur appliquer un barème (facturation au-delà d'un certain nombre d'opérations par exemple) ou, pour les virements sur liste, pouvoir leur appliquer un prix en fonction de leur nombre et du support de leur transmission (par disquette, Etebac ou par minitel...).

Il convient ensuite de regrouper les résultats pour les imputer en une seule fois ou au fil de l'eau. On notera qu'il pourra être intéressant de traiter des résultats de calculs effectués à l'extérieur de l'établissement. Ainsi, selon une périodicité préalablement définie, le montant correspondant à l'ensemble des commissions liées au fonctionnement du compte du client est débité, y compris pour les opérations calculées par un facturier externe. A cette occasion, un document récapitulatif est transmis au client.

Véritable partition permettant de mettre œuvre la stratégie de l'établissement, les différents barèmes auront été définis par le responsable marketing. Sous la responsabilité du conseiller commercial, chaque contrat se voit donc affecter un barème. La seule référence au contrat permettra de traiter et d'analyser chaque opération. Pour autant, et à tout moment de la procédure, le conseiller commercial doit pouvoir intervenir et conserver une marge de manœuvre dans la relation client.

«Le conseiller commercial doit pouvoir intervenir et conserver une marge de manœuvre dans la relation client.»

Enfin, la banque devra disposer des éléments qui lui permettront de juger les effets de sa politique tarifaire ou de mettre en place des évolutions ou des améliorations éventuelles (révision des segments, des packages, des prix, intervention sur l'organisation...).

Une fonction transversale

Dans la plupart des établissements bancaires, la mise en œuvre des systèmes de facturation est le résultat d'aménagements ponctuels des grandes chaînes informatiques de traitements des flux et des moyens de paiement. Par la mise en œuvre de packages transversaux qu'elle implique, l'évolution de l'offre oblige à repenser la fonction de facturation au cœur du système de production informatique existant. Celle-ci doit être capable d'envisager tous les types d'opérations pratiqués par l'établissement. Les directions informatiques n'ont d'autre choix que de concevoir et réaliser un système de facturation des services tourné vers l'utilisateur, ou rechercher le progiciel qui remplira ces fonctions.

Mise en place et développement. Le périmètre fixé et les outils choisis, le banquier reprend les éléments de définition de son offre, les affine afin d'élaborer la stratégie de communication et les argumentaires commerciaux. Enfin, il accompagne la mise en production du projet, notamment en le recettant. La mise en œuvre d'un tel système est nécessairement progressive. Dans un premier temps l'alimentation du système de facturation sera limitée aux moyens de paiement. Ceux-ci sont très variés et engendrent un volume d'opérations, et donc de calculs, considérables, divers et nombreux. Progressivement, et compte tenu de l'évolution de la politique tarifaire, l'alimentation du système sera diversifiée pour définir une offre de packages susceptible de présenter un avantage concurrentiel. C'est donc sous le contrôle des équipes marketing que ces développements s'opèrent. Un examen régulier permet d'envisager le pilotage du projet, d'en évaluer l'efficacité et d'en organiser l'évolution. Cette phase est fondamentale car elle valide la pertinence des choix initiaux, permet la mise en place des corrections à la marge et fonde, le cas échéant, la décision d'un investissement complémentaire ■