

Redistribution des cartes dans la monétique

Les banques françaises sont en avance dans le domaine de la monétique. Mais des évolutions lourdes comme la norme EMV ou les travaux de la Communauté européenne, l'arrivée de nouveaux entrants, viennent bousculer leur position. Pour conserver leur leadership, elles doivent se montrer créatives en exploitant les nouvelles avancées technologiques et industrialiser leurs systèmes d'information monétiques pour en réduire les coûts.



OLIVIER RUSCASSIÉ

Directeur
Division monétique

Sopra Group



VALÉRIE BELLEC

Marketing monétique

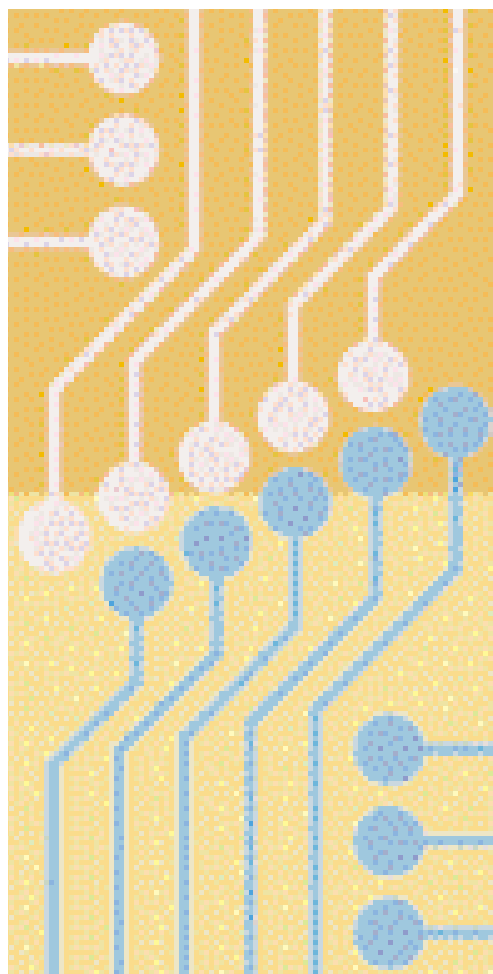
Sopra Group

Premier mode de paiement utilisé en France, la carte bancaire est aussi en passe de devenir le premier canal de communication client et le support de multiples services. Les espaces ouverts grâce aux innovations marketing, technologiques et sécuritaires créent l'enthousiasme et suscitent l'adhésion. Grande distribution, établissements financiers, pétroliers, administration... de nombreux secteurs rivalisent de nouveautés. Et même si le succès n'est pas toujours celui escompté, ces initiatives dynamisent le marché de la carte.

Au prix d'investissements colossaux, les établissements financiers ont fait de la France une vitrine monétique mondiale : environnement monétique performant, avance technologique confortable, offre commerciale séduisante. Ils disposent de systèmes d'information techniquement et fonctionnellement éprouvés et fiables. Enfin, le monopole du parc d'acceptation les rend incontournables sur le territoire.

Un nouveau paysage concurrentiel

Mais s'ils ont une longueur d'avance et de nombreux atouts en main, les établissements financiers ne peuvent cependant plus se reposer sur leurs lauriers. En effet, des évolutions lourdes pour la normalisation (EMV, travaux de la Communauté européenne)



vont permettre l'ouverture, et pourraient remettre en cause un cadre institutionnel protectionniste. De nouveaux entrants vont pénétrer le marché français, comme de nouveaux espaces de croissance vont s'ouvrir aux établissements financiers : accompagnement des clients dans leur développement à l'international, partenariats avec de nouveaux entrants, expansion sur de nouveaux marchés, spécialisation sur des niches spécifiques, ouverture du système à de nouveaux accepteurs, etc.

Ce nouveau paysage concurrentiel va créer des ruptures et impacter les organisations actuelles, les métiers de la monétique, et les systèmes d'information. Pour gagner sur un marché en voie de saturation, le modèle actuel de la carte va devoir évoluer. La nécessité d'un positionnement ambitieux et d'une stratégie de développement monétique agressive s'impose donc.

Pour réussir : industrialisation et innovation

Si la menace devient réelle, les établissements financiers disposent néanmoins encore de cartes maîtresses, tels le lien privilégié avec le client et les nombreuses informations le concernant. L'exploitation de ce capital permettra de maintenir les positions : meilleure maîtrise du portefeuille, conquête de nouveaux clients (étrangers notamment), croissance du volume d'opérations « facturables », génération de nouvelles marges via des services à forte valeur ajoutée...

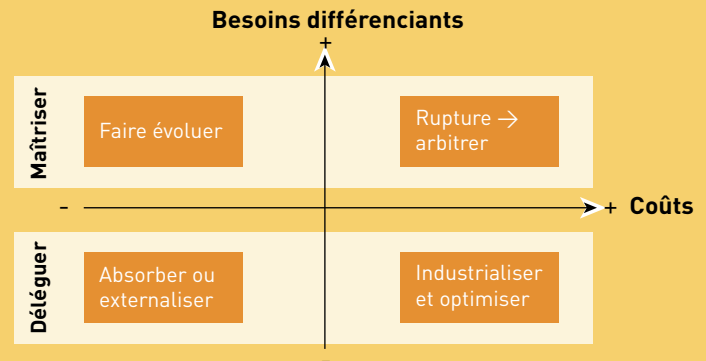
En outre, les avancées technologiques vont permettre une gestion du risque plus sophistiquée et une différenciation concurrentielle maximale. Si le multi-applicatif n'a pas encore réellement trouvé de déclinaison opérationnelle, il ouvre en effet la voie à un foisonnement de produits, de services et d'initiatives commerciales. Très vite, les établissements financiers pourraient n'être limités que par leur propre imagination (ou par les budgets consacrés à la création) pour élaborer des modèles plus performants. La bataille sera gagnée par ceux qui basculeront d'une logique d'offre à une logique de réponse personnalisée à la demande. Étonner, reconquérir et fidéliser les clients, tel est le challenge à relever. Il suppose créativité et réactivité accrues.

Des investissements lourds

Mais ce succès de la carte auprès des consommateurs, la variété et le nombre de services potentiels, les exigences de sécurité associées génèrent des investissements lourds et permanents qui impactent régulièrement les modèles économiques existants. Dès lors, la nécessité de générer du profit constitue plus que jamais un défi et la maîtrise des coûts reste fondamentale.

La problématique bien identifiée par les établissements financiers est donc d'industrialiser et d'optimiser les systèmes d'information monétique afin de réduire les coûts. Ils affûtent leurs stratégies : autonomie, al-

Analyse des besoins selon les coûts générés et leurs pouvoirs différenciants



liance, externalisation... Ceci leur permettra de mieux affecter ressources et budgets sur les aspects différenciants et stratégiques à forte valeur ajoutée (*graphique*).

Choisir les bons outils pour gagner la partie

Développer et rentabiliser l'activité monétique suppose de disposer de systèmes d'information monétiques fiables, performants, évolutifs, flexibles mais aussi moins coûteux. Le cahier des charges des moyens nécessaires à la prise en compte de ces évolutions est lourd. Le système idéal n'existe pas encore, et pourtant il faut tous les jours faire évoluer l'existant au gré des contraintes réglementaires, des enjeux commerciaux, ou des évolu-

« La problématique est d'industrialiser et d'optimiser les systèmes d'information monétiques afin de réduire les coûts. »

tions d'organisation. Faire des choix d'évolutions pérennes suppose de se poser les bonnes questions : quel est le périmètre du SI monétique ? quelle est la cible ? quelle est la trajectoire optimale ? quelles sont les priorités ?

Si la redistribution des cartes dans la monétique nécessite une approche différente de la part des banques, elle entraîne aussi une nouvelle donne côté fournisseurs. Taille critique, capacité d'engagement, vision long terme, diversité et pertinence de l'offre, mix de compétences techniques informatiques et métier monétique : tels sont les atouts qui permettront de relever ces défis. □