

Banque de détail

Les nouveaux services associés aux cartes de paiement

La généralisation de la banque multicanal, la résurgence du capital client, et la recherche de profitabilité additionnelle encouragent un véritable renouveau des services de la banque aux particuliers. La carte de paiement détient un large potentiel en la matière, comme le montre un certain nombre d'exemples développés par les banques.

QUAND RBOS PROPOSE AU Royaume-Uni un service d'assistance fiscale à la déclaration d'impôt à ses clients titulaires d'une carte Platinum, quand BBVA ou la Caixa en Espagne adossent à certaines cartes « co-brandées » des services téléphones, quand le CCF lance une offre internationale haut de gamme aux titulaires des cartes « Infinite », ce sont autant d'exemples de la vitalité et du renouveau des services de la banque de détail en Europe pour les particuliers.



GUY DE FELCOURT
Directeur général
CPP France

LA REDÉCOUVERTE DE LA BANQUE DE DÉTAIL

L'importance accrue et le renouveau des offres de services bancaires pour les particuliers, notamment des services liés aux cartes de paiement, trouvent leur origine dans trois des événements qui ont marqué le paysage bancaire européen au cours des dernières années. Il s'agit par ordre séquentiel de la révolution internet, de la redécouverte du capital client de la banque de détail et de la recherche de nouveaux standards de profitabilité européens.

La révolution internet n'a certes pas permis de consacrer (du moins en France et dans les pays latins) les modèles de banque directe ou de solutions de substitution aux agences, mais elle a en revanche favorisé l'ancrage durable d'une stratégie de contact, de service et de gestion par une approche multicanal, l'agence devenant avant tout le lieu privilégié de l'écoute, du conseil et de l'orientation personnalisée du client.

La crise des marchés financiers des dernières années a permis de révéler l'importance majeure des activités de banque de détail, plus pérennes et moins influencées par la conjoncture économique. La banque a revalorisé son capital client et par conséquent son rôle privilégié dans la distribution de produits et services financiers et non financiers auprès de ses clients.

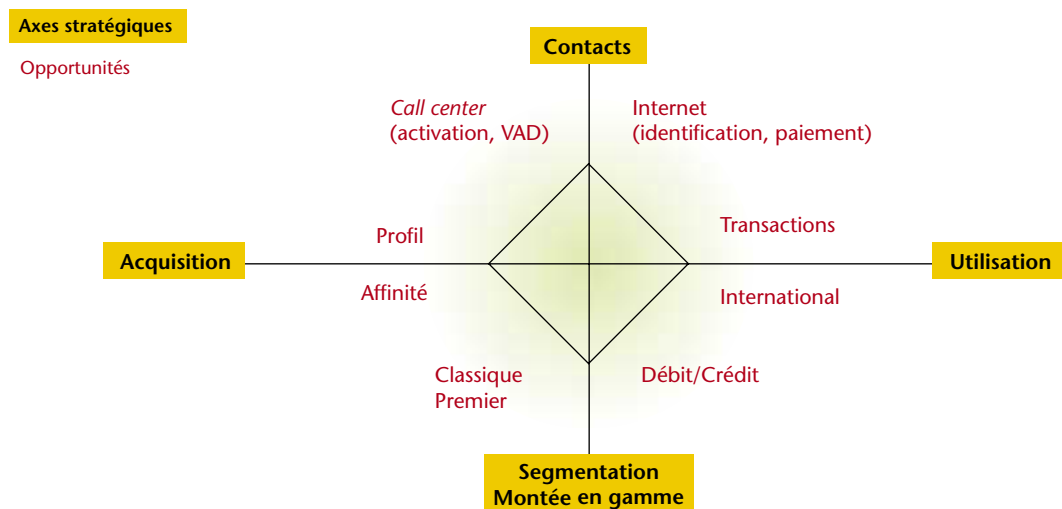
L'accélération de la recherche de standards de profitabilité dans la banque de détail, nés de la globalisation, a eu pour conséquence la profonde transformation du compte d'exploitation bancaire. Deux ratios clefs ont notamment été érigés en « nouvelle norme de raisonnement » : d'une part le coefficient d'exploitation qui mesure le niveau des coûts de gestion sur le PNB, et

d'autre part la marge réalisée par les activités extra-financières, c'est-à-dire tous les services et produits facturés ne relevant pas directement des opérations d'intermédiation financière. Désormais partie des objectifs budgétaires, les services ont un rôle déterminant dans la contribution du PNB. Au-delà des facturations de relevés, de chèques ou de tenue de compte, il s'agit bien de pouvoir apporter des services dont la valeur est appréciée des clients et qui engendrent une profitabilité additionnelle. À ce titre il est aussi intéressant d'étudier les offres de services des banques britanniques et espagnoles qui sont en tête de la profitabilité bancaire européenne.

LES NOUVEAUX FONDAMENTAUX

Contrairement à la grande distribution ou à plus forte raison au métier des Telecoms, la banque a l'avantage de connaître une clientèle relativement stable (en moyenne moins de 5 % par an de changement d'établissement par client) du fait de l'importance structurelle du compte courant et des virements ou prélèvements crédits périodiques associés. La vocation des services bancaires a donc comme objectif prioritaire l'optimisation de la rentabilité, la maximisation

Les nouveaux services : critères d'opportunité liés aux cartes



des encours et volumes par compte géré, la conquête de nouveaux clients et l'image marketing de la banque. Cela peut prendre des allures très diverses, par exemple l'assurance scolaire, la protection du domicile, ou encore, dans un genre différent, l'assistance testamentaire (groupe HSBC au Royaume-Uni).

Le périmètre des services change. Auparavant directement défini autour d'une logique produit, il s'élargit d'avantage autour d'une logique client. De manière similaire à ce qui se fait dans le crédit avec la consolidation de créances qui traite la situation globale du client (et non pas celle du seul établissement), les services s'élargissent autour cette situation. Ainsi les produits de protection des cartes et moyens de paiement proposent des couvertures et des services pour toutes les cartes, multi-établissements, voir multipays.

Cette évolution peut sembler anecdotique mais elle transforme de fait le modèle compétitif en profondeur. Avec des produits universels et une meilleure conscience des clients, la multidétention de produits similaires va diminuer. Cela permet aussi d'offrir à chaque client une solution à la mesure de ses besoins globaux. Le « service

rendu » constitue aussi un élément de distinction, d'appréciation et de reconnaissance. Il se décline sur un nombre important d'occasions : voyage, vie pratique, voiture, domicile, revenus, conseil juridique, animaux, consommation, situation d'urgence, etc. Même si l'assurance reste incontournable dans son rôle de protection et d'indemnisation, la pertinence du conseil et l'approche service forment les fondamentaux de l'appréciation du client.

DES SERVICES À DISTANCE

Autre caractéristique de la nouvelle génération de service, la capacité de les prescrire, d'y souscrire et de les activer à distance par le client. L'objectif est de décharger les agences bancaires par une utilisation plus poussée des canaux de contact à distance (service client à distance, internet, mailings, ATM) permettant de prioriser les opérations et services par ordre d'importance. Les agences ont un très fort taux de placement, mais leur coût est également élevé. La vente d'une

partie des services est donc justifiée. De plus ils contribuent à créer une relation multicanal avec le client et donc à moderniser les habitudes de relation.

“ Bien adapté au client le service vendu directement a une durée de vie moyenne potentielle plus longue (avec donc une plus forte dilution des coûts d'acquisition). ”

Déjà amplement pratiquée dans plusieurs pays d'Europe, notamment au Royaume-Uni et en Espagne, cette gestion à distance est pleinement d'actualité en France, par l'adoption de la Directive européenne 2002/65/CE sur la vente à distance des services financiers et sa prochaine transposition en droit français.

VENTES PACKAGÉES...

La vente de produits et services par inclusion a été souvent privilégiée dans le passé pour permettre d'ajouter une différenciation par avantages multiples lors de la souscription des produits, tout en obtenant ces services pour un coût réduit. Les assureurs y trouvant éga-

lement leur intérêt, car la moindre perception des garanties par le client lors d'une vente inclusive amenait une moindre utilisation et donc une moindre sinistralité.

Un ensemble de facteurs conduit aujourd'hui à évoluer dans ce domaine : les changements prévus par le cadre législatif (loi Murcef), le besoin du client de s'y retrouver lors de l'utilisation d'un

et composantes du produit et une écoute plus attentive. En contrepartie, il est également plus satisfaisant, car il permet de promouvoir de vrais services à valeur ajoutée, dûment valorisés par le client, car il en a payé le prix. C'est là un des paradoxes des services bancaires qui sont mieux valorisés lorsqu'ils sont vendus en tant que tels.

Bien adapté au client, le service vendu directement a une durée de vie moyenne potentiellement plus longue (avec donc une plus forte dilution des coûts d'acquisition) et génère des opportunités additionnelles de contacts et de liens avec le client et de compréhension de sa situation et de ses projets. Au traditionnel « Parlez-moi d'argent », il offre des pistes légitimes et complémentaires pour accéder au « Parlez-moi de vous ».

LES CARTES GÉNÈRENT AUSSI DES SERVICES PROPRES

La carte offre par ses caractéristiques d'utilisation et de paiement une double fonction d'acquisition et d'utilisation ; acquisition de clients par son profil affinitaire et son mode de fonctionnement ; utilisation par sa fonction de base transactionnelle mais aussi par son utilisation multicontextuelle, en voyage en France ou à l'étranger, sur internet, dans tel ou tel univers de consommation. C'est donc un support propice à la proposition de nombreux services (*graphique*), particulièrement des services liés à son utilisation. Mais la carte est aussi un outil technique intéressant qui génère ses propres opportunités de services complémentaires. Nous avons évoqué les garanties achats et les programmes de protection de carte. Nous pouvons évoquer aussi des services de gestion de plafond : il peut s'agir d'une simple facilité de carte de paiement comme par exemple le service « Cartilis » de la BRED

permettant d'ajuster le plafond d'utilisation de sa carte bancaire pendant les vacances, ou d'un système de perméabilité de sous-réserves crédit comme la carte Provisio BNP.

Enfin d'autres services plus récents mais pratiqués déjà de manière courante en Grande-Bretagne et en Espagne méritent que l'on s'y arrête, comme les services « d'activation des cartes ». Ce service permet de répondre à une triple logique économique : une logique risque, afin d'activer uniquement les cartes effectivement en possession de leur destinataire et d'éliminer ainsi une des origines « classiques » de la fraude sur les cartes bancaires¹ ; une logique de gestion, car elle permet de faire l'économie des envois de courriers recommandés et de décharger au maximum les agences de tâches consommatrices de temps et de ressources humaines ; enfin, une logique marketing et affinitaire, puisque cette activation marque autant la possibilité d'envoyer des cartes via des réseaux tiers de nature affinitaire, qu'une opportunité de contact à distance avec le client (parfois un nouveau client) en simultané avec l'activation de sa carte.

LA CARTE MAILLON DE LA STRATÉGIE MULTICANAL

Cet exemple d'un service innovant reflète le potentiel de progression, en France, de la carte de paiement comme support complémentaire de services de la banque de détail. Une approche stratégique d'avantage portée sur des services légers, qui permettent d'optimiser les composantes transactionnelles de la carte, tout en inscrivant l'outil dans une stratégie de contact « multicanal » et d'« équipement multiproduits » au service du client et de la stratégie globale des activités de banque de réseau. ■

¹ Pour plus de détail, voir le rapport de l'Observatoire de la sécurité des cartes de paiement sur la typologie des fraudes.

“La carte est aussi un outil technique intéressant qui génère ses propres opportunités de services complémentaires.”

service (clarté de l'information, facilité d'utilisation, efficacité du service rendu), l'évolution des offres en forfait (permettant plutôt une réduction sur un ensemble de services obtenus de manière indépendante), et enfin l'émergence d'un modèle économique permettant de satisfaire la notion « d'équipement du client » dans ses différentes catégories de besoins génériques et ses différents profils.

Délivrer un produit adapté à chaque typologie client en termes de garanties est maintenant possible avec une politique de montée en gamme des produits d'assurance, dès lors que ce produit répond à un besoin avéré. Le potentiel est bien présent, qu'il s'agisse des couvertures sur la santé, la famille (par exemple les garanties accident de la vie dont la croissance devrait s'accroître fortement dans les années à venir), ou toutes les assurances de couverture de biens ou de services : domicile, voiture, moyens de paiement, protection des revenus, protection juridique, etc.

... OU SERVICES VENDUS DIRECTEMENT

Le service vendu directement est plus exigeant comme démarche, car il suppose une meilleure connaissance des agents, une meilleure explication des avantages