

Le gisement rentable des cartes de crédit bancaires

Niall Brady
Senior researcher
Cards industry
Lafferty Group



Les cartes de crédit des banques constituent un des services financiers aux particuliers les plus rentables dans les pays anglo-saxons. L'avènement de l'euro et des partenariats locaux devrait permettre leur développement en Europe continentale.

Les prêts adossés aux cartes devraient constituer une réorientation stratégique fondamentale pour la plupart des banques d'Europe continentale. En effet, jusqu'à présent, celles-ci ont surtout vu dans les cartes un substitut pratique et moins coûteux que le chèque et les espèces, négligeant la possibilité qu'elles offrent de distribuer la forme la plus souple et la plus rentable de crédit à la consommation. Toutefois, confrontées à la dure nécessité de se tailler une place dans un marché global déréglementé, les banques ne peuvent ignorer plus longtemps une telle opportunité génératrice de revenus.

Telle est la principale conclusion de *The cards research service for Europe**, étude sur le marché des cartes européennes, réalisée dans 33 pays, ainsi qu'en Afrique du Sud, et publiée en février 1998.

Bien que l'appellation cartes de crédit soit couramment utilisée, l'étude montre que, fin 1996, plus de 95 % des 186,6 millions de cartes Visa ou Euro-pay circulant sur le continent européen étaient en réalité des cartes de débit ou de paiement. Dans la région Asie-Pacifique, on trouve déjà un plus grand nombre de cartes de crédit universelles.

N'étant pas rattachées à une ligne de crédit autonome, les cartes «de crédit» continentales ne génèrent pas de revenu de leur propre fait. Elles ne sont utilisées que comme instrument pour accéder au compte bancaire, certaines

d'entre elles permettant un débit différé d'un mois, voire un mois et demi.

Le Royaume-Uni a développé le potentiel des cartes de crédit. Fin 1996, leur contribution a atteint le quart des crédits bancaires non hypothécaires aux particuliers, avec un total de près de 16 milliards de livres pour les cartes Visa et MasterCard. Certains observateurs avancent un encours de 25 milliards de livres en 2000.

Dix Britanniques parmi les vingt premiers émetteurs

Il s'ensuit que, parmi les 20 premiers émetteurs de cartes de crédit universelles d'Europe, la moitié sont britanniques, quatre américains et deux irlandais ; seulement trois sont sur le continent. L'étude révèle également que 15 de ces émetteurs ont jusqu'ici limité leurs opérations aux marchés matures anglais et irlandais.

Barclaycard, la division carte de la Barclays Bank qui a lancé la première carte de crédit d'Europe en 1966, reste le principal émetteur de la région avec quelque 10 millions de cartes au Royaume-Uni et en Allemagne. La réussite de sa tentative de pénétrer le marché français, commencée par une campagne de publipostages prévue en mars 1998, dépendra largement de sa capacité à attirer des porteurs n'ayant encore aucune relation avec la Barclays.

Confrontés à un marché américain saturé et fortement concurrentiel, les émetteurs américains débarquent en Europe en nombre croissant. Il en résulte que des établissements spécialisés, tels MNBA et Household International, se classent de mieux en mieux parmi les principaux émetteurs. L'étude montre que les Américains totalisent désormais 10 % des 40 millions de cartes de crédit universelles circulant dans toute l'Europe. La plupart utilisent le marché britannique comme tête de pont pour lancer leurs programmes sur le continent.

Les cartes de crédit Citibank totalisent 61 milliards de dollars d'encours

En décembre 1997, l'acquisition d'AT&T Universal Card Services a conforté Citibank dans sa position de premier émetteur mondial, avec 61 milliards de dollars d'encours de crédit et 38,5 millions de comptes liés à des cartes. C'est actuellement la mieux placée pour profiter du sous-développement du marché continental.

Pionnier de la carte de crédit en Allemagne, en Belgique, en Espagne et en Grèce, Citibank a élargi son champ d'action à la Turquie en 1996, puis à la Pologne et au Portugal en 1997. Cette année, elle devrait s'attaquer à deux des plus grands marchés, l'Italie et le Royaume-Uni, puis, en 1999, à la France.

Spécialiste de la carte de paiement haut de gamme, American Express a développé des cartes de crédit dans les années 1990. Avec un encours de 14,6 milliards de dollars fin 1997, qu'elle envisage de porter à 30 milliards en 2000, Amex se classe parmi les dix premiers émetteurs de cartes de crédit des États-Unis. Dans un nombre croissant de pays, Royaume-Uni, Canada, Australie, Hong-kong, Brésil, Mexique et Argentine, elle en émet parallèlement à sa carte de paiement.

En Europe continentale, à cause de l'absence de cartes de crédit émises par les banques, le commerce a développé avec succès des offres de crédit fondées sur les cartes privatives, procurant une source de crédit unique au point de vente. Le meilleur exemple est la carte multi-enseignes Aurore du Cetelem, spécialiste des services financiers aux particuliers et leader sur le marché des cartes de crédit françaises. Acceptée dans plus de 120 000 magasins dans tout l'hexagone, Aurore fait figure de carte de crédit quasi universelle et progresse sur les marchés italien, belge et espagnol.

Des ROE supérieurs à 20 %

Le fait que le porteur accepte de payer une prime pour la commodité qu'apporte le crédit permanent renouvelable rend le prêt par carte de crédit bien plus rentable que tout autre service financier aux particuliers. C'est la principale réussite des années 1990 de la banque de détail sur les marchés anglo-américains.

L'impact est évident sur les résultats des spécialistes américains. MBNA, deuxième émetteur mondial, a annoncé en 1997 un rendement du capital social record de 35,5 %. Capital One, autre émetteur «monoproduit», a affiché pour la troisième année consécutive un ROE dépassant 20 %. D'autres acteurs largement impliqués dans les cartes de crédit font état de résultats aussi spectaculaires. Chez Amex, le ROE a crû régulièrement de 16,2 % en 1992 à 23,5 % en 1997. Pour Dean Witter Discover, qui s'appête à internationaliser son réseau d'acceptation Novus pour en faire une plate-forme de lancement mondial de sa carte Discover, le ROE moyen a dépassé 19 % au cours des trois années précédant sa fusion avec la banque d'investissement Morgan Stanley en 1997.

On peut comparer ces ROE avec les 8 % de l'ensemble du secteur bancaire français à la mi-1997 ; ou avec celui, un peu meilleur des banques allemandes, 10,9 % pour la même période.

Émetteurs de cartes de crédit universelles d'Europe (1996)

	Production annuelle (milliards de livres)	Nombre de cartes (millions)
1 Barclaycard (UK, Allemagne)	17,1	10
2 NatWest (UK, Irlande)	9,4	4
3 Lloyds TSB (UK)	6,3	5,7
4 HSBC (UK)	5,5	4,1
5 Bank of Scotland (UK)	2,4	1,6
6 Royal Bank of Scotland	2,2	1,2
7 Cetelem/Carte Aurore (Fr., Ital., Belg., Esp.)	2,2 *	8,2
8 Citibank (Allemagne, Belgique, Espagne, Grèce)	n.d.	1,2
9 Co-operative Bank (UK)	n.d.	1,1
10 MBNA (UK, Irlande)	n.d.	1,1
11 Household (UK)	n.d.	1
12 National Australia Bank (UK, Irlande)	n.d.	0,9
13 Halifax (UK)	1	0,8
14 Beneficial (UK)	n.d.	0,6
15 Alliance & Leicester (UK)	n.d.	0,6
16 Abbey National (UK)	0,9	0,5
17 Banco Santander ((Allemagne)	n.d.	0,5
18 AIB Bank (Irlande, UK)	n.d.	0,4
19 Bank of Ireland (Irlande, UK)	n.d.	0,4
20 Crédit agricole (France)	n.d.	0,3

(*) 18,2 milliards de francs.

Source : British Bankers' Association ; Lafferty Business Research.

Il est donc normal qu'un nombre croissant de banques du continent considèrent le lancement de cartes de crédit comme un moyen d'augmenter leurs bénéfices dans la banque de détail et de prévenir les attaques contre leur marché domestique d'émetteurs américains agressifs. Mais l'émission de cartes de crédit bancaires destinées à des clients existants ne garantit plus à elle seule le succès dans un secteur fortement concurrentiel et en cours d'unification.

Une concentration largement entamée aux États-Unis

L'essor considérable des émetteurs américains «monoproduit», qui s'emploient activement à devenir des acteurs globaux du marché des cartes de crédit, montre que la réussite dépend de plus en plus de la gestion de l'information. L'utilisation de modèles mathématiques sophistiqués permet aux spécialistes comme Capital One et First USA d'identifier et de trier les clients les plus rentables pour leur proposer des produits exactement adaptés à leurs besoins en matière d'emprunts ; chez Capital One, par exemple, les combinaisons d'offres sont passées de 759 en 1992 à plus de 4 000 en mars 1997. Cependant, à cause des énormes investissements en informatique nécessaires, seuls les très grands acteurs spécialisés survivront à long terme.

La concentration du secteur des cartes de crédit est largement entamée aux États-Unis, où une série d'importantes opérations a restructuré le paysage en 1997 : acquisitions par Citi-

bank et Bank One, retraits d'Advanta et de Bank of New York. A la fin de l'année, plus de la moitié des encours des cartes universelles étaient entre les mains de seulement six acteurs : Citibank, MBNA, Bank One, Novus, Chase Manhattan et Amex. Dans le même temps, d'anciens poids lourds comme Bank of America et Wells Fargo étaient relégués au second rang.

Le marché britannique pourrait aussi connaître de fortes secousses. On peut se demander combien de temps il pourra s'accommoder de tous les nouveaux acteurs dont certains se taillent des parts de marché en pratiquant des taux d'intérêt «tracassants» à un seul chiffre. Outre les Américains très agressifs conduits par MNBA, Household et Capital One, les nouveaux entrants comprennent d'anciennes *building societies* comme Alliance & Leicester, Halifax et Abbey National, aussi bien que des grands de la distribution comme Tesco et J. Sainsbury. Avec pour conséquence que les leaders britanniques traditionnels, Barclaycard, NatWest, Lloyds TSB et Midland Bank, ont vu la part des dépenses des porteurs chuter de 88 % en 1989 à 72 % en 1996. Il n'est pas certain que tous les acteurs perdurent, notamment ceux qui pratiquent des prix cassés ou d'onéreuses incitations à la fidélisation.

L'expansion passe par les partenariats

Le marché mondial des cartes de crédit devrait se caractériser par des alliances entre les géants globaux et des partenaires locaux, plutôt que par

Cartes de crédit émises par les banques en France (1996)

	Carte	Gestionnaire	Marque	Nombre
1 Caisses d'épargne	Satellis	Cetelem	Aurore	600 000
2 Crédit agricole	Open	Sofinco	MasterCard	300 000
3 Société générale	Alterna	Franfinance	Visa	135 000
4 Banques populaires		Cetelem	Aurore	100 000
5 Crédit mutuel	Préférence	Crédit mutuel	MasterCard	100 000
6 BNP	Provisio	Cofinoga	Visa	60 000
7 Crédit lyonnais	Crédillon	Cetelem	Visa	40 000

Source : Lafferty Business Research.

la domination de la poignée de super-acteurs en majorité américains. En effet, bien que ceux-ci possèdent une expertise incomparable, il ne peuvent devenir véritablement globaux sans la coopération de partenaires connaissant les pays.

Amex en est un exemple. Dans le cadre d'un plan ambitieux visant à faire passer du tiers à la moitié la proportion de recettes et de bénéfices obtenus hors des États-Unis, elle a entrepris de conclure des alliances avec un nombre croissant de banques à travers le monde, dont des grands noms européens : Crédit lyonnais, NatWest, Caixa. Cette approche partenariale représente un tournant important dans sa stratégie et sa politique de «splendide isolement», basée sur sa marque, ses propres infrastructures et ses canaux de distribution.

GE Capital a également constaté les limites d'une croissance organique et par acquisitions. Bien que reconnue

comme un des acteurs les plus entrepreneurs (acquisition de la Sovac, de Service Bank en Allemagne et de la Budapest Bank hongroise depuis le début des années 1990), elle a opté pour deux coentreprises (émission des cartes et traitement) avec la State Bank of India, principale banque du pays, pour aborder l'énorme marché indien.

La France fournit le meilleur exemple de partenariats. Après les tentatives infructueuses et coûteuses pour lancer des cartes de crédit dans les années 1980, les banques françaises ont opté pour une approche plus prudente sous forme de larges partenariats avec le Cetelem, Cofinoga et Sofinco. Ces établissements spécialisés sont les principaux acteurs du secteur du crédit à la consommation (445 milliards de francs en 1997) et possèdent une longue expérience de la gestion des cartes privatives. Les Banques populaires, les caisses d'épargne, le Crédit du Nord et Banque directe ont,

sous leur marque, adopté la carte Aurore du Cetelem comme principale carte de crédit permanent renouvelable. En outre, le Cetelem gère les portefeuilles de cartes de crédit Visa du Crédit lyonnais et du CIC.

En décembre 1997, la BNP a confié à Cofinoga la gestion de sa carte Visa Provisio. Pour sa part, Sofinco gère le portefeuille de cartes MasterCard Open du Crédit agricole selon un accord de partenariat commercial. Ce type de partenariat, basé sur le partage d'expertise et matière de gestion et de refinancement des portefeuilles de cartes de crédit, est susceptible de jouer un rôle important dans le développement des cartes de crédit dans toute l'Europe continentale.

L'euro devrait favoriser les cartes de crédit

Selon une des conclusions de l'étude, l'UEM devrait également favoriser le développement du secteur. En 1999, non seulement il sera possible d'émettre des cartes de crédit au-delà des frontières, et à partir de comptes libellés en euros, mais l'avènement de la monnaie unique devrait faire disparaître nombre des restrictions nationales freinant une véritable concurrence transfrontières dans l'Union.

En matière de cartes, les limitations sont l'héritage des ententes, monopoles et pratiques restrictives ayant caractérisé les tentatives européennes de collaborer et ralenti leur développement. L'étude souligne certaines réglementations draconiennes de protection du consommateur, limitant les taux d'intérêt à des niveaux antiéconomiques sur certains marchés ou, dans d'autres cas, restreignant les publipostages ou les formules promotionnelles telles que marquage ou les programmes de fidélisation par primes ou lots.

Ces obstacles ne devraient pas résister à la vigilance des autorités de Bruxelles chargées de faire respecter la libre concurrence, ni à la mondialisation du commerce. Les changements le plus immédiats pourraient conduire au démantèlement des groupements d'acquéreurs responsables de commissions élevées sur les commerçants et de la réticence de ceux-ci à accepter les cartes dans certains pays. La pression de la grande distribution et d'autres prestataires de service devrait faire naître un environnement plus concurrentiel. ■

(*) Étude publiée en trois volumes par Lafferty Group, Dublin, sous la supervision de l'auteur.

LES MOYENS DE PAIEMENT

Des espèces à la monnaie électronique

Claude Dragon, Didier Geiben, Daniel Kaplan, Gilbert Nallard
GM Consultants Associés

Préface de Pierre Simon
Directeur général de l'AFCEI
Conseiller du directoire de la Compagnie bancaire

NOUVEAU

502 pages,
455 francs
(TVA 5,50 %
et frais de
port inclus)



Pour commander
Mauricette Delbos,
Banque éditeur ☎ 01 48 00 54 08