

LES CARTES DE PAIEMENT DANS UN NOUVEL ENVIRONNEMENT MULTICANAL ET CONCURRENTIEL :

Comment adapter les processus
de distribution et de services en France ?

Étude GM Consultants & Associés

Document de Présentation

2008

ETUDE MULTICLIENTS

BREF RAPPEL DU CONTEXTE DU MARCHE DES CARTES EN FRANCE

FACTEURS DE RUPTURE

PROBLEMATIQUES CLES

OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE GM CONSULTANTS

PLANNING ET BUDGET

RAPPEL DU CONTEXTE DU MARCHÉ DES CARTES EN FRANCE

LA CARTE DOIT CANNIBALISER LE CHEQUE GRATUIT

- ❑ **Une Carte de débit positionnée comme une « Commodity »**
 - ✓ Une segmentation technique, ayant peu évolué en 20 ans
 - ✓ Peu de différenciation entre Banques sur le contenu et le prix
 - ✓ Peu de personnalisation des offres

- ❑ **Une offre davantage « achetée » que « vendue »**
 - ✓ Les réseaux traditionnels n'ont pas besoin de faire d'effort pour vendre la carte...
 - ✓ ... La carte est essentiellement vendue en agence

- ❑ **Un Modèle « Débit » profitable, unique en Europe**
 - ✓ La cotisation représente 60% du PNB Carte
 - ✓ Une cotisation élevée, acceptée par les clients, en réponse à la gratuité historique du chèque

ETUDE MULTICLIENTS

BREF RAPPEL DU CONTEXTE DU MARCHE DES CARTES EN FRANCE

FACTEURS DE RUPTURE

PROBLEMATIQUES CLES

OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE GM CONSULTANTS

PLANNING ET BUDGET

LES FACTEURS DE RUPTURE

LA MISE EN ŒUVRE ET LES ECHEANCES DU SEPA

- ❑ **Une nouvelle configuration du marché des Cartes en Europe**
 - ✓ Un marché plus concurrentiel
 - ✓ De nouveaux modèles économiques
 - ✓ L'arrivée de nouveaux entrants français et étrangers
 - ✓ Le lien entre le Compte à vue et la Carte va se distendre

- ❑ **Les flux de paiement Carte vont croître avec la concurrence**
 - ✓ Le multi équipement en cartes devrait accélérer la décroissance du chèque (share of wallet)
 - Une carte de débit liée au compte à vue
 - Une ou plusieurs cartes de crédit dans un champ concurrentiel ouvert

- ❑ **Un marketing des cartes plus « débridé » et conquérant**
 - ✓ Des offres (gammes, contenus, supports visuels, programmes de fidélisation...) plus segmentées et personnalisées
 - ✓ Des stratégies de distribution, d'animation et de services plus sophistiquées

LES FACTEURS DE RUPTURE

L'ARRIVEE DES CARTES COBRANDEES

- ❑ **L'arrivée du cobranding va accélérer la dynamique concurrentielle**
 - ✓ On peut anticiper environ 100 programmes dans les 5 prochaines années et 15 millions de cartes

- ❑ **Des stratégies plus axées sur l'usage et sur la différenciation Produit**
 - ✓ Le développement du Crédit
 - ✓ L'importance des programmes de fidélisation associés à la carte
 - ✓ L'intérêt de proposer des contenus adaptés à chaque partenaire

- ❑ **Les banques ont l'opportunité de s'appuyer sur des marques légitimes pour segmenter leurs portefeuilles cartes**
 - ✓ La segmentation et la capacité à émettre des plus petites séries, de plus en plus personnalisées, seront clef pour réussir

LES FACTEURS DE RUPTURE

L'INNOVATION AU CŒUR DE LA DYNAMIQUE SUR LA CARTE

L'innovation technologique soutiendra activement la dynamique marketing

- ✓ Cartes sans contact
- ✓ Paiement mobile
- ✓ Multi applicatif
- ✓ 3D Secure
- ✓ Multicanal

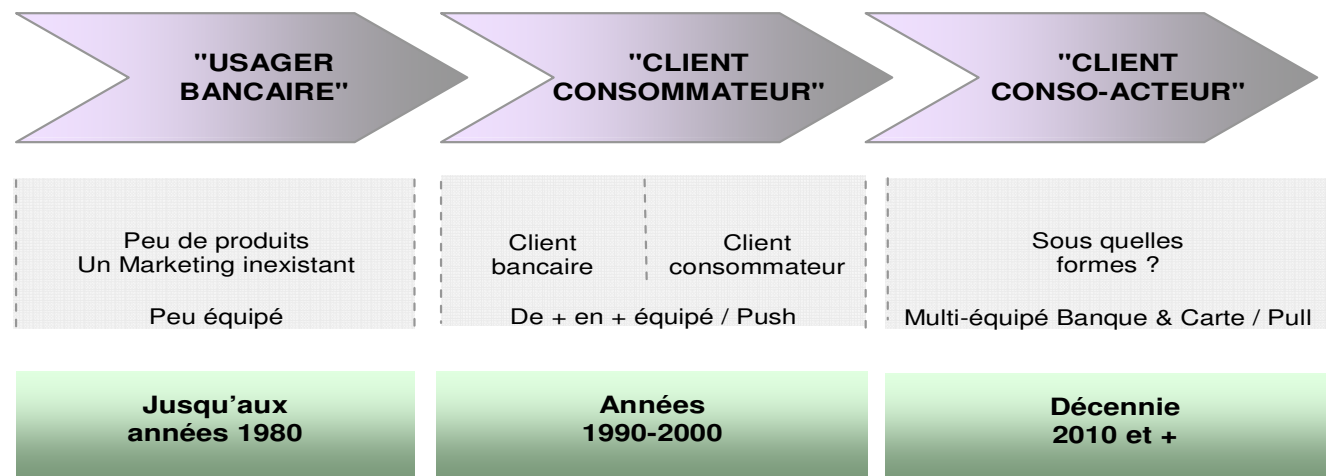
L'innovation marketing repoussera sans cesse les limites

- ✓ Nouveaux produits intégrant mieux le multicanal
- ✓ Nouveaux modes de personnalisation des produits (visuels, fonctionnalités de paiement et de crédit, choix du code, taux d'intérêt, programme de fidélité, suppression des relevés papier...)

LES FACTEURS DE RUPTURE

L'EVOLUTION DES COMPORTEMENTS DES CONSOMMATEURS

- ❑ **Le client bancaire fera son « propre marché » et interviendra dans la définition de son produit**



Source : GM Consultants & Associés

- ❑ **De nouveaux intermédiaires peuvent apparaître dans la vente des cartes**
 - ✓ Courtiers Internet sur des modèles existants dans le crédit et l'assurance
 - ✓ Portails « Information et conseil » sur les modèles Anglo-Saxons

LES FACTEURS DE RUPTURE

VERS UNE CONVERGENCE DES USAGES EN EUROPE

- ❑ **Les différences en termes d'usage des moyens de paiement traditionnelles en Europe vont s'amoinrir**
 - ✓ Augmentation du nombre de cartes Visa/MC au détriment des cartes privatives
 - ✓ Recours accru à des facilités de paiement proposées par les cartes
 - ✓ Recours accru aux cartes pour les petits paiements et pour les achats à distance ou sur Internet

- ❑ **L'Internet et le mobile joueront un rôle important dans le domaine des cartes de crédit**
 - ✓ Pour la définition et la personnalisation des offres
 - ✓ Pour l'acquisition de nouveaux clients
 - ✓ Pour l'animation et l'activation
 - ✓ Pour le service Clients

ETUDE MULTICLIENTS

BREF RAPPEL DU CONTEXTE DU MARCHE DES CARTES EN FRANCE

FACTEURS DE RUPTURE

PROBLEMATIQUES CLES

OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE GM CONSULTANTS

PLANNING ET BUDGET

LES PROBLEMATIQUES CLES

LA NECESSITE POUR LES BANQUES DE SE RENFORCER EN MATIERE DE CONQUETE ET FIDELISATION SUR LES CARTES

- ❑ **Mettre plusieurs cartes dans le portefeuille des clients ...**
 - ✓ Si la banque ne le fait pas, ses concurrents bancaires et non bancaires s'en chargeront ...

- ❑ **... Mais comment différencier et vendre de telles offres cartes quand le modèle de carte unique à tout faire prévaut au sein des réseaux depuis 20 ans ?**
 - ✓ La segmentation des offres devient stratégique
 - ✓ La carte doit être désormais vendue : elle n'est plus achetée
 - ✓ Elle n'est plus subie passivement mais personnalisée activement

- ❑ **Que faire pour que ma/mes cartes deviennent et restent les cartes préférées ?**
 - ✓ L'animation et la fidélisation deviennent de puissants leviers
 - ✓ Au-delà de sa fonction utilitaire de paiement, la carte matérialise une relation avec une marque bancaire ou non bancaire
 - ✓ Elle devient le support adéquat d'une stratégie de fidélisation, d'animation et de valorisation de la relation client

LES PROBLEMATIQUES CLES

LE MULTICANAL COMME LEVIER DE CAPTATION DE FLUX ET DE CREATION D'ENCOURS

- Prévenir et lutter contre l'attrition**
- Favoriser l'usage**
- Saturer le client via l'offre de services associés**
 - ✓ Crédit, assurances, services à la personne...
- Fidéliser le client (programme de fidélité, avantages divers...)**

LES PROBLEMATIQUES CLES

LES CANAUX TRADITIONNELS DE DISTRIBUTION SONT-ILS TOUJOURS ADAPTES ?

- ❑ **Une nécessaire différenciation / personnalisation des Offres**
 - ✓ Choix du code confidentiel
 - ✓ Choix du packaging Carte (to-me-product)
 - Personnalisation du visuel
 - Personnalisation du contenu (crédit, fidélité et avantages...)
 - Choix des fonctionnalités

- ❑ **Une facilitation de cette personnalisation de la Carte (« To me product ») grâce aux médias interactifs (web, mobile...)**
 - ✓ Quel rôle vont jouer ces nouveaux medias et quelle place vont-ils prendre dans la vente et l'animation de nouvelles cartes ?

- ❑ **Les banques vont-elles faire monter leurs filiales de crédit au front pour vendre des cartes de crédit, y compris à leur propres clients ?**
 - ✓ Les banques disposent-elles de la capacité à gérer en ligne des ouvertures de ligne de crédit attachées à ces cartes ?

LES PROBLEMATIQUES CLES

UNE POLITIQUE DE PRIX ADAPTEE A CHAQUE SITUATION

- ❑ **Le canal Internet devrait permettre de proposer des prix en fonction de multiples critères**
 - ✓ Modulant notamment le prix en fonction des coûts pour l'émetteur

Illustration : Tarification de la Premier Credit Card de Lloyds TSB (UK)

Crédit Différé	Relevé de compte	TEG	Cash back (corrélé exactement au TEG)	Cotisation (dernière variable, imposée)
Oui	En papier	Min : 10,2 %	0%	10£
Oui	En papier	Max : 14,4%	0,27%	0£
Oui	Internet	Min : 9,8 %	0%	10£
Oui	Internet	Max : 12,9 %	0,46%	0£
Non	En papier	Min : 11,1 %	0,05%	10£
Non	En papier	Max : 19,3%	0,05%	0£
Non	Internet	Min : 10,7 %	0%	10£
Non	Internet	Max : 18,8%	0,46%	0£

Source : GM Consultants & Associés

LES PROBLEMATIQUES CLES

L'INTERET D'UNE COMPLEMENTARITE " ACCEPTEE " DES CANAUX DE VENTE / USAGE SUR LE PRODUIT CARTE

- Une vision globale du Multicanal comme support de souscription et d'utilisation de la Carte : intégration de canaux les plus efficaces**

- Perception des canaux de vente directs par le Réseau traditionnel**
 - ✓ Acceptation de l'Internet, du Mobile et de l'Automate comme canaux de vente et canaux relationnels complémentaires
 - ✓ Modèle de simple substitution vs complémentarité des canaux
 - ✓ Pilotage du changement et adhésion des commerciaux

LES PROBLEMATIQUES CLES ***LES QUESTIONS POSEES***

QUESTION 1 :

Les réseaux et canaux traditionnels de distribution sont-ils encore adaptés pour vendre des gammes de cartes plus segmentées ?

QUESTION 2 :

Les Émetteurs sauront-ils gérer un niveau de service et des modes d'usage associés à des produits Cartes plus complexes ?

ETUDE MULTICLIENTS

BREF RAPPEL DU CONTEXTE DU MARCHE DES CARTES EN FRANCE

FACTEURS DE RUPTURE

PROBLEMATIQUES CLES

OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE GM CONSULTANTS

PLANNING ET BUDGET

OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE GM CONSULTANTS

OBJECTIFS

- Sur l'offre Carte, étudier les opportunités offertes par le Multicanal en matière de conquête et de fidélisation Clientèle
- Explorer et proposer les axes les plus pertinents et les plus novateurs de personnalisation de la Carte
- Faire du Multicanal Carte un véritable levier de rationalisation et de valorisation du client (accroître la Profitabilité / Client)
- Remonter des stratégies permettant de fondre efficacement les canaux directs / interactifs dans les schémas de vente et les schémas de service traditionnels des Émetteurs Cartes Français

METHODOLOGIE

- Benchmark International de stratégies Multicanal en matière de Cartes de paiement
- Stratégies et facteurs de succès de nouveaux intervenants (courtiers, portails)
- Interviews Experts avec des Professionnels du marché des Cartes :
 - Responsables Marketing
 - Chefs de Produit Carte
 - Équipementiers et Processeurs
- Analyse approfondie de stratégies Carte déployées en France (SWOT)
 - Analyse stratégique de l'existant
 - Analyse prospective (horizon 2010)
- Synthèse et Recommandations (avec divers scénarios en matière de stratégie et d'offre)

ETUDE MULTICLIENTS

BREF RAPPEL DU CONTEXTE DU MARCHE DES CARTES EN FRANCE

FACTEURS DE RUPTURE

PROBLEMATIQUES CLES

OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE GM CONSULTANTS

PLANNING ET BUDGET

PLANNING ET BUDGET

	LANCEMENT	LIVRAISON
PLANNING *	1 ^{er} trimestre 2008	Juin 2008
BUDGET **	9 500 € HT	

* Lancement sous réserve d'un nombre minimum de souscriptions

** 8 500 € HT en cas de souscription avant fin Décembre 2007