

DOSSIER La carte bancaire va connaître en France un bain de jouvence avec la levée d'ici à la fin de l'année de l'interdiction du cobranding, cette pratique qui permet à une marque de figurer sur une carte Visa ou Mastercard au côté de l'émetteur. Banques, établissements de crédit spécialisés, enseignes commerciales de la distribution et d'ailleurs, ont bien l'intention de tirer au mieux parti de ce nouvel outil marketing. Reste à trouver le bon « business model ».

La carte bancaire à l'aube du cobranding

Pratique largement répandue dans les pays anglo-saxons, le cobranding sera bientôt autorisé en France. Etablissements financiers et enseignes commerciales devraient renforcer leurs partenariats pour récolter les fruits de ce nouvel outil marketing.

Les logos de Darty, FNAC, Renault ou bien encore Galeries Lafayette pourront bientôt figurer sur les cartes bancaires de leurs clients les plus fidèles. La vague du « cobranding » (ou comarquage), une pratique qui permet à la marque d'un grand distributeur de cohabiter sur la carte bancaire, avec celui de l'établissement de crédit qui en est l'émetteur, s'apprête à déferler sur la France. Largement répandue dans les pays anglo-saxons, la pratique était encore interdite dans l'Hexagone. Mais le Groupement des Cartes Bancaires, où siègent les principales banques françaises, a annoncé à la mi-janvier la levée de l'interdiction d'ici à la fin de l'année.

En pratique, la mesure ouvre de nouveaux horizons à tous les acteurs du marché de la carte. Elle devrait

permettre aux banques d'aller plus loin dans la différenciation de leur offre. Elle devrait aussi favoriser l'essor des cartes de crédit, jusqu'à présent en retrait par rapport aux cartes de débit. « Alors que les Français ont plutôt tendance à cloisonner leurs dépenses en n'ayant recours au crédit que pour les achats sortant de l'ordinaire, les cartes cobrandées contribueront à brouiller la frontière entre les deux univers », estime un observateur. Les consommateurs devraient néanmoins y trouver leur compte : plus de choix, plus de services associés à la carte, et des cotisations moins élevées.

Des projets sont déjà dans les cartons. Les banques devraient se tourner en priorité vers les enseignes porteuses d'une image grand public, à forte notoriété, à fréquentation régulière, et correspondant, si possible, à un segment de clientèle identifié et considéré comme stratégique : magasins de sport pour attirer les jeunes, organismes culturels pour séduire les seniors, par exemple. « Toutes les banques vont se lancer, pronostique Gilbert Arira, responsable de la mo-



monétique sera sous-traitée à un établissement spécialisé. « Avec cette carte, nous espérons accroître à la fois la rentabilité de la banque grâce au crédit revolving, la fidélité des clients vis-à-vis du constructeur, et la satisfaction des porteurs grâce aux avantages liés », explique Philippe Gamba, PDG de RCI Banque.

Un outil de fidélisation

De fait, les établissements de crédit spécialisés, qui gèrent déjà des cartes privées ainsi que des cartes cofrignées à l'étranger, se trouvent en première ligne. Avec 18 millions de cartes Aurore dans le monde, Cetelem, filiale de BNP Paribas, s'estime particulièrement bien placé pour profiter de la levée de l'interdiction. La Ser-Cofinoga, filiale de BNP Paribas et des Galeries Lafayette aussi : « En Europe, nous gérons plus de 20 millions de cartes et nous allons tout naturellement proposer à nos partenaires français de la distribution une carte Visa ou Mastercard cobrandée, annonce Michel Philippin, directeur général de Laser-Cofinoga. Nous savons néanmoins que la carte private et la carte cobrandée continueront à coexister, notamment pour des rais-

sons de risques. » « Nous sommes bien armés pour nous lancer », confirme également Marie-Hélène Meunier, directrice générale déléguée de Sofinco, la filiale du Crédit Agricole qui gère 3 millions de cartes privées et 250.000 cartes bancaires de crédit pour son compte propre ou pour des partenaires.

Le cobranding représente aussi bien sûr une opportunité pour nombre d'enseignes commerciales. « Pour de grandes marques, une carte bancaire associée à une série de services d'assistance, d'entretien, d'assurance, de récompenses, etc., constitue un formidable outil de fidélisation », explique Jean-Marie Guian, PDG de SPB, leader français des garanties liées aux cartes. A en croire une étude publiée par Mastercard, la grande distribution et les pétroliers semblent les plus légitimes, devant la mode et le secteur caritatif. Les opérateurs téléphoniques ou les constructeurs automobiles ne seront pas en reste. Ainsi, RCI Banque, la filiale bancaire de Renault, prépare le lancement d'une carte Visa à ses couleurs, dont la

Une mutation rendue inéluctable par la création du Sepa

« D'abord, les mentalités. Les consommateurs français sont assez réticents à l'idée du crédit. Les cartes de crédit aujourd'hui ne représentent même pas 5 % du marché des cartes bancaires. La crainte du surendettement lié au crédit revolving reste très prégnante, des études qualitatives l'ont montré », explique Gilbert Arira. Ensuite, l'équipement en cartes est déjà conséquent. « La France est au troisième rang européen en terme de cartes par habitant derrière la Grande-Bretagne et les Pays-Bas. Des cartes privées vont devenir bancaires et des grandes marques vont lancer leur carte, mais la carte délivrée par la banque restera la carte principale, d'autant qu'elle fait souvent partie d'un package », estime Marie-Hélène Meunier. Enfin, tous les programmes lancés à l'étranger n'ont pas été des succès.

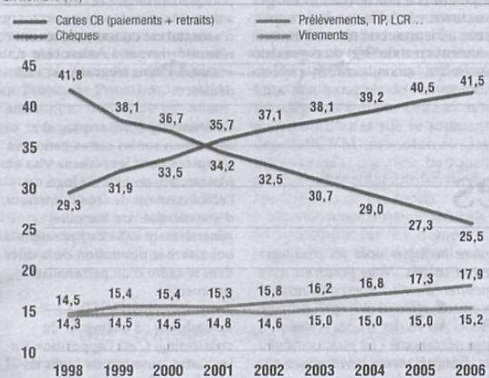
C'est pourquoi nombre de professionnels croient en fait davantage au développement des cartes affinitaires, aux couleurs d'une association humanitaire ou environnemental, d'un club sportif ou d'un « style de vie. »

« Elles pourraient représenter jusqu'à 30 % des cartes cobrandées », estime Gilbert Arira. Leur modèle est plus proche de la carte bancaire actuelle, basé sur une cotisation et sans crédit, tout en jouant sur l'affectif. Quand argent rime avec passion ou bonne action, tous les espoirs sont alors permis...

« C'est pourquoi nombre de professionnels croient en fait davantage au développement des cartes affinitaires, aux couleurs d'une association humanitaire ou environnemental, d'un club sportif ou d'un « style de vie. » Elles pourraient représenter jusqu'à 30 % des cartes cobrandées, estime Gilbert Arira. Leur modèle est plus proche de la carte bancaire actuelle, basé sur une cotisation et sans crédit, tout en jouant sur l'affectif. Quand argent rime avec passion ou bonne action, tous les espoirs sont alors permis... »

Poids relatif des moyens de paiement

En nombre (%)



Les Echos • Source : GIE CB

INTERVIEW

YVES RANDOUX ADMINISTRATEUR DU GROUPEMENT DES CARTES BANCAIRES CB

« Tous les projets ne pourront pas être autorisés »

Pourquoi la France est-elle l'un des derniers pays européens à lever l'interdiction du cobranding sur les cartes bancaires ?

En France, la situation était particulière. Afin d'assurer le succès de la carte bancaire CB face au chèque, il fallait l'imposer comme un instrument de paiement universel. C'est pourquoi il fallait un outil relativement uniforme pour tous les porteurs, avec une identité visuelle claire et neutre, et qui puisse être accepté par tous les commerçants. Nous étions très attachés à cette unité d'image, qui a permis à CB de développer avec succès le principe de l'interbancaire.

Je tiens à outre à souligner que d'autres systèmes en Europe ne permettent pas encore de faire du cobranding sur les cartes bancaires : ce sont essentiellement des systèmes de cartes de débit, comme Electronic Cash en Allemagne ou Bancontact-MisterCash en Belgique.

Pourquoi décidez-vous de lever cette

plus variées, en adoptant des visuels nouveaux et en arborant des marques commerciales. Il est clair aussi qu'avec la mise en place du Sepa, le marché des moyens de paiement sera beaucoup plus large et de nouveaux types de partenariats entre établissements émetteurs et entreprises commerciales seront possibles. Dans ce nouveau contexte, les banques CB doivent pouvoir disposer des mêmes armes que leurs concurrents étrangers.

Quel sera l'impact de cette décision pour le GIE ?

Concrètement, cela va générer des investissements assez élevés à l'échelle de notre structure, d'abord pour faire évoluer nos règles, ensuite pour adapter nos procédures de validation des dossiers qui nous seront soumis à l'occasion du lancement de nouvelles cartes. Celles-ci devront respecter nos standards, notamment en matière de format de la carte. Il faudra par exemple qu'elles continuent à être acceptées dans tous les

d'une charte fixant des normes graphiques, et posant quelques garde-fous quant aux limites auxquelles on doit déceimment s'astreindre.

Pour accompagner le développement du marché, comptez-vous concomitamment autoriser les clients à choisir leur code secret ?

Notre système est déjà complètement ouvert et européen.

Actuellement pour des raisons de sécurité, CB ne le recommande pas.

Pourquoi attendre encore près d'un an avant que la décision ne soit effective ?

Il faut laisser à tous les acteurs le temps de se préparer. D'une part, les établissements bancaires et de crédit doivent être, qu'ils siègent ou non au conseil de direction du GIE, sur un

avons un rôle de formation et d'information à jouer auprès des commerçants, qu'il faudra aider à s'y retrouver dans tous les nouveaux repères visuels. Afin de les épauler dans cette évolution, nous allons ainsi lancer une campagne d'information que les banques relayeront auprès de leurs clients. Enfin, nous devons vérifier que l'ensemble des textes législatifs en cours de discussion au niveau européen, comme la directive sur les moyens de paiement qui pourrait être votée en juin, n'imposent pas d'ajustements supplémentaires. Tout cela nécessite un peu de temps.

Le marché peut-il en attendre une croissance supplémentaire ?

Il y a certainement un appétit des consommateurs pour obtenir des avantages particuliers par l'intermédiaire de leurs cartes. Cela dit, nous ne nous attendons pas à une ruée vers les cartes cobrandées. Selon les estimations de plusieurs consultants spécialisés, elles ne devraient pas

de cartes existant, notamment privées. Je rappelle qu'il y a en France plus de 40 millions de cartes privées, en plus des 53 millions de cartes bancaires actuellement en circulation.

Le développement probable des cartes de crédit aura-t-il un impact sur le GIE ?

Il n'y a pas de différence pour nous entre le paiement par débit et le paiement par crédit. Il s'agit toujours d'un paiement et le système CB traite l'opération de la même manière quel que soit le type de carte. Ce sont les banques qui auront à gérer le changement éventuel de modèle.

Pourrez-vous faire face à un essor important des flux de paiement si nécessaire ?

Bien sûr ! L'arrivée du cobranding peut constituer pour le GIE une évidente opportunité de développement. Nous y sommes prêts. Avec près de 7 milliards d'opérations



Yves Randoux.

assurer la robustesse de nos processus. Nous avons, par exemple, récemment investi dans nos architectures interbancaires d'autorisation afin de pouvoir absorber des volumes bien plus conséquents.

De nouveaux entrants, notamment étrangers, pourraient-ils faire leur apparition à l'occasion de l'introduction du cobranding ? Certainement. Mais vous savez, le GIE compte déjà 35 banques

Extrait de l'article 27. Selon le règlement actuel du GIE Cartes Bancaires, « les membres et affiliés peuvent conclure tous types d'accords de partenariat avec des tiers. En revanche, les membres et affiliés s'interdisent sur les cartes de la gamme CB l'expression graphique ou nominative de leurs partenaires, de même qu'ils s'interdisent toute référence nominative ou graphique explicite à l'accord conclu avec leur partenaire ».



Environnement. Rabobank a lancé la « climate credit card », qui alerte son porteur à chaque achat sur son impact sur la planète. De son côté, Barclays va rendre son parc de 11 millions de cartes neutres pour l'environnement.

Equipement en cartes. 90 % des Français sont équipés en carte, 95 % des Néerlandais, 92 % des Allemands, 88 % des Britanniques, 71 % des Espagnols et 60 % des Italiens (TNS Sofres, 2005) ; 87 % des Français possèdent au moins une carte bancaire et 22 % au moins une carte privative. Les Espagnols détiennent un record en Europe de 2,4 cartes par personne devant les Britanniques (2,3), les Allemands et les Portugais (2,1).

RENTABILITÉ

Tous les programmes ne seront pas couronnés de succès

Annoncé comme un nouvel Eldorado, le cobranding devrait connaître, en France, des succès divers. Dans un pays où la carte de débit devance largement la carte de crédit, le « business model » de la carte cobrandée reste à inventer.

Tout le monde n'aura pas sa place au soleil. Une partie des 40 à 45 millions de cartes privatives qui sont déjà en circulation devrait évoluer vers des cartes bancaires cobrandées. Pour les captives de grands distributeurs qui ont émis ces cartes, l'enjeu est simple. En élargissant le champ d'utilisation des cartes, non plus restreintes à une enseigne mais désormais utilisables de manière universelle, l'objectif est d'accroître leur taux d'utilisation.

Chez Banque Accord (groupe Auchan), par exemple, 20 % des cartes sont déjà bancaires. « Les cartes bancaires sont quatre fois plus utilisées que les cartes privatives », explique Damien Guernonprez, directeur général de Banque Accord. La banque émettrice a tout à y gagner : « A chaque transaction, nous percevons, sous la forme d'une commission d'interchange, 80 % de la commission payée par le commerçant à sa banque », indique Damien Guernonprez. Celle-ci varie de 0,5 % à 3 % selon le commerce et le pays. Si

Les « business models »

Carte de crédit cobrandée. Cotisation faible ou nulle. Commission d'interchange relativement élevée. Agios permettant à la banque et à son partenaire de se rémunérer.

Carte de débit cobrandée (type Amex-Air France). Cotisation élevée (segment de clientèle visé généralement plutôt haut de gamme). Commission d'interchange élevée (de 1 % à 2,5 %). Pas de crédit.

Carte de débit à la française. Cotisation. Commission d'interchange relativement faible (autour de 0,5 %). Pas de crédit.

en plus le client demande, lors de son passage en caisse, une facilité de crédit, c'est Byzance.

L'équation, pourtant, risque d'être complexe. Les cotisations ? A terme, elles devraient être gratuites ou très faibles. Les commissions d'interchange ? Elles ne sont substantielles que si le client utilise sa carte au détriment des deux autres qui, en moyenne, lui font concurrence dans son portefeuille. Or, en face, les changes à supporter sont loin d'être négligeables : risques d'impayés,

Résultat de l'étude MasterCard en 2006 en France

En %		
« Si vous deviez choisir une carte de crédit cobrandée, lequel des secteurs commerciaux suivants êtes-vous le plus susceptible de choisir ? »		
Supermarchés	53	
Stations-services	41	
Mode	30	
Caritatif	29	
Agences de voyages	28	
Compagnies aériennes	25	
Sports	21	
Hôtels	19	
Automobile	18	
Télécoms	12	

« Les Echos » / Source : « Les Echos »

coûts liés à l'envoi des relevés de compte et autres mailings relatifs aux programmes de fidélité, investissements nécessaires au maintien d'un centre d'appels et à la lutte contre la fraude, etc.

Les plus malins survivront

Pour dépasser le point mort, les programmes de cartes cobrandées devront donc atteindre la taille critique. « Il faut au moins 100.000 porteurs », estime ainsi Damien Guernonprez. Ils devront aussi maximiser le taux de

clients demandant un crédit revolving. « Pour qu'un programme de cartes de crédit soit considéré comme rentable, il faut qu'au moins un client sur trois ait recours au crédit », explique Gilbert Arira, responsable de la monétique chez BNP Paribas. Mais la rentabilité n'est pas tout. Encore faut-il que le partenariat prospère. Autrement dit, que les deux enseignes, commerciale et bancaire, y trouvent leur compte.

Le programme de fidélité doit ainsi contribuer non seulement à la fidéli-

sation de la clientèle du commerçant, mais surtout à l'augmentation de ses volumes d'activité - le crédit devant jouer un rôle de levier pour accroître le montant des paniers moyens. Il doit aussi permettre à la banque de conquérir de nouveaux clients.

« Un client qui dépensait 100 avec sa carte Amex avant la mise en place de nos programmes de fidélité dépense désormais 160 », explique Nicolas Sireyrol, directeur général d'American Express Carte-France, qui a signé un partenariat avec Accor dès 1996 et un autre avec Air France dès 1998 - du cobranding avant l'heure, Amex n'étant pas membre du GIE Cartes Bancaires. « Ce que le comarquage apporte en plus, c'est de pouvoir saisir différentes catégories de consommateurs et bien sûr d'augmenter le nombre de cartes en circulation ».

Au final, seuls les plus gros survivront. Ou les plus malins. De ce point de vue, les partenaires pouvant offrir aux clients, dans le cadre du programme de fidélisation, des cadeaux qui font rêver sans être dispendieux disposent clairement d'un avantage concurrentiel. A l'instar des compagnies aériennes ou ferroviaires, qui peuvent à peu de frais proposer des places qui, sinon, seraient restées vides.

Glossaire

Les cartes bancaires : pour leur majorité, les 53 millions de cartes bancaires (CB) sont des cartes de paiement avec débit du compte bancaire associé, immédiat ou différé. Elles peuvent aussi être dotées d'une fonction de crédit par adjonction d'une réserve en compte ; elles deviennent ainsi des « cartes de crédit ». Il en existe environ 5 millions en France.

L'émetteur d'une carte est toujours une société financière ou une banque qui en assure la diffusion. Les cartes bancaires sont acceptées dans le réseau des magasins Visa et MasterCard et sont utilisables dans tous les distributeurs de billets.

Les cartes privatives : les cartes privatives, estimées entre 40 et 45 millions en France, sont généralement dotées de fonctions de crédit. Elles peuvent aussi être pourvues d'une fonction de paiement (paiement comptant, en fin de mois ou à réception du relevé de compte), voire de fonctions de facilités de paiement. L'émetteur est toujours une banque ou une société financière. Le promoteur, lui, est très généralement une enseigne de commerce dont le nom figure sur la carte. On parle de comarquage puisque l'enseigne et l'émetteur animent la carte. Le réseau d'acceptation de la carte est un réseau de magasins. Elles sont utilisables dans les réseaux DAB dédiés.

Cobranding (comarquage) : apposition sur les cartes bancaires acceptées dans les réseaux Visa et MasterCard, en plus du logo de l'établissement de crédit émetteur, d'une marque non bancaire, généralement celle de l'enseigne qui assure la promotion de la carte dans le cadre d'un partenariat commercial.

Cobadging : à distinguer du cobranding. C'est l'apposition sur les cartes bancaires de logos de systèmes de paiement partenaires (Visa, MasterCard, Amex...).

Commission d'interchange : pour les paiements par carte bancaire, commission que la banque du commerçant verse à la banque du consommateur, et qu'elle répercuté dans les frais facturés au commerçant.

MARKETING

Le sport, fer de lance des cartes affinitaires

L'offre football du Groupe Banque Populaire compte plus de 35.000 détenteurs, tandis que la Société Générale lance la sienne autour du rugby. Les initiatives n'en sont qu'à leur tout début.

La dimension fédératrice du sport fait une nouvelle fois ses preuves. Les banques françaises explorent ce terrain susceptible de parler au plus grand nombre pour se développer dans les cartes affinitaires. Le Groupe Banque Populaire a ouvert le bal en 2006, année du Mondial, en sortant, avec MasterCard, une offre football, à vocation pérenne. La Société Générale arrive jeudi avec des cartes Visa autour du rugby, la coupe du monde

de septembre en ligne de mire. Leur commercialisation s'arrêtera d'ailleurs fin octobre. Outre des avantages auprès de sept partenaires, le nouveau produit s'assortit d'une assurance remboursant les matchs officiels de l'équipe de France en cas d'accident ou de maladie. « Il faut proposer des services véritablement utiles et en phase avec le public visé », relève Eric Flour, directeur de l'offre cartes à la Société Générale.

Une communauté, cela doit aussi se faire vivre. Pour animer la sienne, qui compte plus de 35.000 détenteurs, dont près de deux tiers d'hommes, le Groupe Banque Populaire lui réserve un site Internet. « Un tiers des utilisateurs d'avantages s'y rendent au

moins une fois par semaine. L'étude TNS Sofres que nous venons de réaliser avec Natixis Paiements pour tirer un premier bilan et réfléchir à l'éventuel besoin d'ajuster le programme montre aussi à quel point ils apprécient de recevoir quotidiennement un mail d'informations sur le football », note Jean-Philippe Van Poperinghe, directeur du marché des particuliers, qui juge que la carte dispose de fortes marges de progression.

Axées sur un centre d'intérêt, les cartes affinitaires se veulent d'abord des outils de fidélisation, mais visent aussi à inciter une clientèle jeune à s'équiper ou aux titulaires d'un compte joint à disposer chacun d'un moyen de paiement. Elles sont bien

dans l'air d'un temps où chacun rêve de produits personnalisés. Les valeurs caritatives peuvent ainsi jouer les bons fils conducteurs. La carte Agrir du Crédit Coopératif permet déjà de reverser des dons à une association, à la souscription et à chaque retrait au distributeur. Dans le registre bien à part des cartes cadeaux, La Banque Postale a sorti en novembre une version en partenariat avec l'Unicef qui propose de reverser 1 euro par carte achetée.

La palette devrait s'élargir. « La carte rugby est une première expérience pour nous. Elle nous permettra d'observer la propension des clients à changer de carte, voire à en prendre une supplémentaire, mais aussi de

suivre la façon dont les avantages seront utilisés. Nous pourrions ainsi mesurer l'intérêt de sortir d'autres propositions affinitaires », précise Eric Flour. Au vu des études réalisées, il juge néanmoins « les pistes séduisantes les Français moins nombreuses que l'on aurait pu le penser ».

Le développement dépendra également de la manière dont les réseaux vont s'approprier le sujet. Autre enjeu marketing : les bases de données. Pour utiliser au mieux le levier de l'affinité, les banques auront besoin de les muscler. Aujourd'hui, elles sont encore loin d'utiliser à plein le flux d'informations dont elles disposent.

CLOTILDE BRIARD

ÉTRANGER

Au royaume britannique du crédit, les distributeurs sont rois

Le « cobranding » représente un peu moins de 10 % du marché des cartes de crédit en Grande-Bretagne, avec 6,2 millions de cartes Tesco, Sainsbury ou British Airways, émises par HSBC ou American Express.

DE NOTRE CORRESPONDANTE À LONDRES.

Brandir une élégante carte de crédit noire, avec écrit en lettres de sang « Reds » : pour un fan de Manchester United, c'est sans doute le début du bonheur. L'américain MBNA, premier émetteur mondial de cartes bancaires, l'a bien compris, en s'alliant avec 45 clubs de football britanniques. Associés à l'entraîneur et au

club de football en tire des nouveaux revenus. Quant au financier, il élargit sa clientèle. C'est la force du « cobranding », ou cogriffage.

Le concept marketing a fait son entrée dans les années 1990 au Royaume-Uni, dix ans après son explosion aux Etats-Unis. Et il lui aura fallu dix ans de plus pour opérer un bond spectaculaire. Les 2,1 millions de cartes cogriffées en 2001 sont passées à 6,2 millions désormais, selon les chiffres de Datamonitor, sur un total de 70 millions de cartes de crédit en 2005. Soit un peu moins de 10 % du marché. « Dans un univers des cartes de crédit qui souffre, la part des cartes cogriffées va augmenter, pronostique Kieran Hines, analyste



Le concept du « cobranding », ou cogriffage, a fait son entrée dans les années 1990 au Royaume-Uni, dix ans après son explosion aux Etats-Unis.

avec l'autre banque écossaise, RBS (Royal Bank of Scotland). Après un dérayage de ses services financiers en solo, Marks & Spencer a fini par céder en 2004 sa filiale M&S Money à HSBC, tout en restant associé à hauteur de 50 % des profits.

« Plastique précieux »

« Sur les cinq dernières années, nous avons vu la plupart des grands distributeurs renégocier leurs accords avec leurs partenaires financiers, ou même en changer », souligne Richard Thompson et Peter Kuelshimer, auteurs du rapport « Plastique précieux ». Cela a permis aux distributeurs d'améliorer leurs retours

avec British Airways : le consommateur gagne des « Miles » à chaque fois qu'il paye avec sa carte de crédit B.A. La grande compagnie nationale étant déjà prise, MBNA a dû se contenter de BMI.

A l'avenir, la croissance pourrait venir des distributeurs en ligne. Amazon UK a ainsi signé avec HBOS. Mais les établissements financiers voient, également, un réservoir important dans les innombrables cartes privatives de magasins, susceptibles d'être converties en cartes de crédit. Le phénomène pourrait s'accroître après l'intervention musclée de la Competition Commission. En septembre 2005, le gendarme de la concurrence britannique a accusé