

Visa Consulting & Analytics

Optimiser votre activité de cartes de débit

Trois étapes pour
maximiser la valeur
de votre portefeuille



VISA



Comment tirer le maximum de votre portefeuille de cartes de débit

Les cartes de débit sont au cœur de la relation des clients avec leur banque, donnant aux établissements financiers l'opportunité de s'impliquer dans les dépenses quotidiennes de leurs clients et de leur vendre d'autres produits, tout en faisant bénéficier les titulaires de compte d'avantages tels que :

- Disposer d'un produit sûr et pratique qui répond à leurs besoins
- Avoir la flexibilité de régler en magasin, en ligne (commerce électronique et mobile) ou par téléphone
- Tous les avantages d'une carte de crédit, sans le risque d'endettement
- L'avantage supplémentaire de pouvoir effectuer des retraits aux distributeurs de billets

Les cartes de débit sont au centre d'opportunités de vente croisée, des prêts à court et à long terme à l'épargne temporaire, en passant par les plans de retraite pouvant durer des décennies

Engagement/rentabilité

Emprunt			Transactions	Épargne		
Pénurie de fonds ?			Revenus	Excès de fonds ?		
Long terme	Moyen terme	Court terme	Compte courant	Court terme	Moyen terme	Long terme
Prêt immobilier	Prêt personnel	Découvert Carte de crédit	Carte de débit	Économies	Obligations	Placements Fonds de pension
par ex. Achat d'une maison	par ex. Achat d'une voiture	par ex. Vêtements	Transfert électronique Prélèvement automatique Paiement de factures en ligne Paiements mobiles	par ex. Vacances	par ex. Frais scolaires	par ex. Retraite

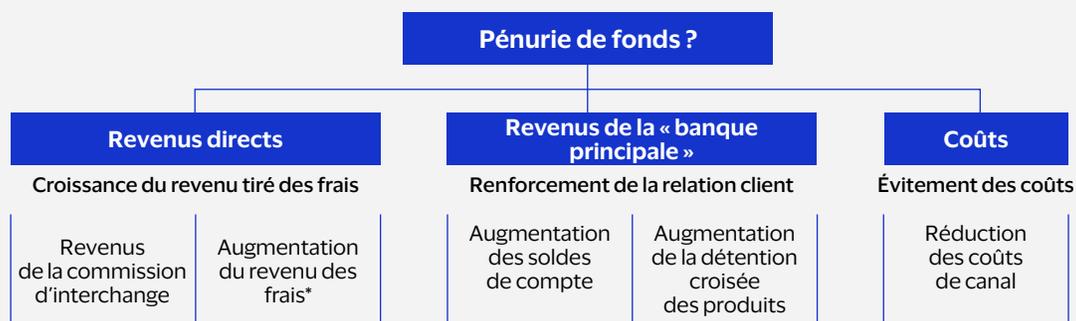
L'évolution de la réglementation et les répercussions de la COVID-19 ont forcé les établissements financiers à optimiser leurs offres de cartes de débit, réduire les pertes et augmenter les profits. De plus, le climat macro-économique actuel dans la zone Euro, caractérisé par une inflation en croissance rapide (8,6 % en juillet) et une détérioration des conditions d'octroi de crédit, est tel que les consommateurs sont plus économes et ont recours aux paiements en espèces et par carte de débit.

Regarder au-delà de la vision traditionnelle de la rentabilité et de l'optimisation des cartes de débit

Lorsqu'ils font le point sur la rentabilité de leurs portefeuilles de cartes de débit, les établissements financiers doivent regarder au-delà de l'évaluation typique qui prend généralement en compte les sources de revenus directes générées par la carte elle-même, telles que les revenus tirés des frais.

La vision de la rentabilité doit être élargie pour inclure les bénéfices provenant des revenus de la « banque principale » et des coûts. Examiner ces coûts et revenus indirects influencés par la carte de débit permet aux établissements financiers de voir comment les cartes de débit peuvent être utilisées comme levier pour la performance et la rentabilité de la banque au sens large, et la relation client.

Regarder au-delà de la rentabilité traditionnelle du portefeuille de cartes de débit



Il en va de même lorsqu'il s'agit d'évaluer comment optimiser un portefeuille de cartes de débit. L'approche traditionnelle consiste à voir le cycle de vie de la carte de débit comme un flux allant de l'acquisition à l'activation, l'usage et enfin la rétention. Une valeur accrue peut être tirée des portefeuilles de cartes de débit à travers une gestion proactive de portefeuille à chaque stade du cycle de vie de la carte de débit.

Le cycle de vie de la carte de débit

1

Acquisition

Veillez à ce que tous les clients aient une carte de débit pouvant être utilisée pour les achats et le retrait d'espèces

1. Entendez-vous sur votre principal groupe cible, généralement les nouveaux clients
2. Alignez les besoins du segment cible sur les avantages du produit
3. Mettez en œuvre les meilleures pratiques à l'ouverture du compte

2

Activation

Incitez les clients à utiliser leur carte de débit rapidement

1. Évaluez les taux d'activation existants
2. Comprenez les obstacles à l'activation
3. Mettez en place un processus Early Month on Book (EMOB)
4. Veillez à ce que les ressources soient en place pour l'exécution d'EMOB – supports de communication, formation du personnel

3

Utilisation

Incorporez l'utilisation récurrente de la carte de débit dans tous les secteurs commerçants et les canaux

1. Analysez les données pour comprendre où vos clients utilisent la carte de débit
2. Segmentez vos clients
3. Développez des stratégies de traitement du segment
4. Mettez en œuvre votre plan, faites un suivi et affinez

4

Réactivation

Veillez à la solidité de la relation client par l'utilisation continue des cartes de débit

1. Segmentez votre base – concentrez-vous sur les clients à forte rentabilité
2. Développez des stratégies de traitement du segment
3. Mettez en œuvre votre plan, faites un suivi et affinez



Quelle est la meilleure façon d'optimiser les portefeuilles de cartes de débit ?

VCA a développé une approche en trois étapes que les établissements financiers devraient suivre s'ils souhaitent optimiser leur portefeuille.

Étape 1

Stimulez la performance de votre portefeuille de cartes de débit en utilisant des initiatives guidées par les données pour augmenter les activations, accélérer l'utilisation et optimiser les taux d'autorisation.

L'idée est de stimuler la performance de votre portefeuille de cartes de débit en optimisant votre portefeuille existant. Les initiatives suivantes peuvent être des solutions rapides pouvant être mises en œuvre pour des augmentations progressives et durables des volumes de paiement :

Augmentez les activations – concentrez-vous sur la fidélisation précoce du client et la réactivation des comptes dormants

La fidélisation précoce du client implique d'avoir un plan EMOB en place pour les 90 premiers jours lorsqu'un client devient titulaire d'une carte de débit. Ceci vise à garantir que non seulement il active sa carte de débit, mais qu'il devienne un utilisateur régulier. Si les clients ne deviennent pas des utilisateurs réguliers, ayez un plan pour qu'ils le deviennent.

Les établissements financiers doivent optimiser leur approche EMOB en s'appuyant sur les données pour comprendre les comportements et les préférences des titulaires de carte. Par exemple, ils devraient faire un point sur la performance « top of wallet » avec la probabilité d'activation, et déployer des initiatives qui augmenteront les niveaux d'activation dans les 90 premiers jours de possession de la carte.

Ensuite, ils doivent se pencher sur les cartes dormantes, et recourir à l'analyse pour identifier non seulement quand, mais aussi pourquoi il y a une inactivité, et évaluer les dépenses antérieures du client pour déterminer des tactiques de réactivation.

Approche EMOB 1 : Traditionnelle

Réception d'une nouvelle carte de débit

- Le courrier d'accompagnement doit contenir un contenu intéressant, des messages clés de contrôle et de sécurité, et une offre commerçant/activation adaptée au segment
- Un centre d'appels sortants doit contacter le client pour confirmer la réception de la carte



Activation de la carte

- Plusieurs moyens de déblocage de la carte doivent être proposés : en ligne, distributeur, en agence, par téléphone, etc.
- Le personnel du centre d'appels entrants doit être formé pour vanter les avantages de la carte aux titulaires et inciter aux achats par carte

Le titulaire de carte n'active PAS au point de vente



5-10 jours après réception de la carte

- Incitez à l'activation par des SMS et des e-mails

15-30 jours après réception de la carte

- Insistez sur l'appel à l'activation par un contact supplémentaire, par ex. SMS

Le titulaire de carte n'active pas après 30 jours

- Incitez à l'activation en rappelant les avantages de la carte et les nouveaux endroits où la carte peut être utilisée
- Incluez une offre de réduction de commerçant pertinente
- Le centre d'appels sortants doit contacter les clients à forte rentabilité potentiels

Le titulaire de carte n'active pas après 60-90 jours

- Proposez un incitatif assujéti à l'activation
- Procédez à un test afin de déterminer la valeur de la récompense optimale

Le titulaire de carte n'active pas après 90 jours

- Rappelez les avantages de la carte
- Ciblez les clients ayant des comptes d'opérations actifs à forts revenus et faites appel à des communications à bas coût (SMS, e-mail)

Le titulaire de carte effectue l'activation au point de vente



30 jours après activation par le titulaire de carte au point de vente

Si pas d'activité pendant 30 jours après la première utilisation :

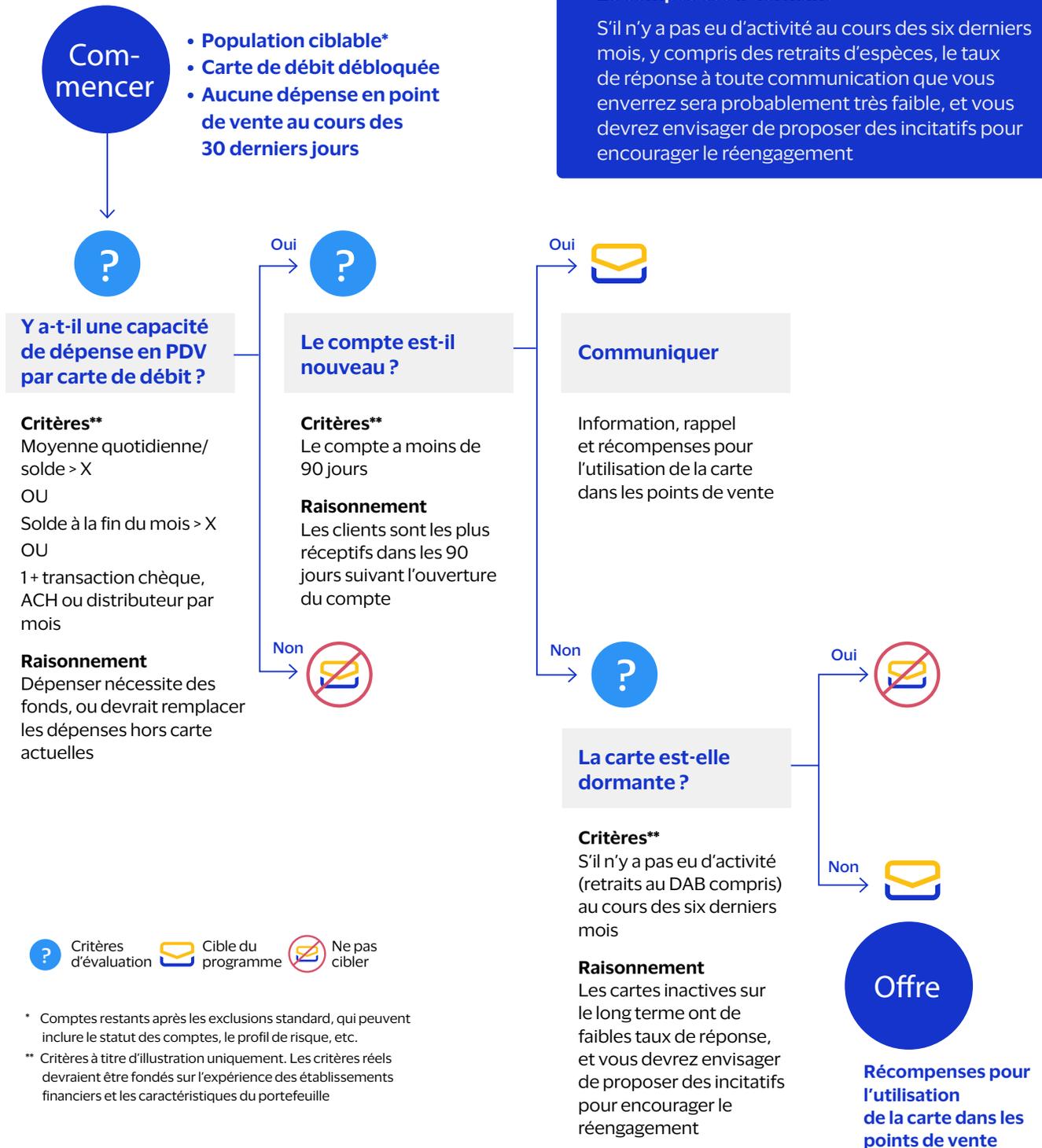
- Envoyez un message de rappel au titulaire de la carte pour encourager l'usage
- S'il s'agit d'un client rentable - appelez pour demander la raison de l'inactivité
- Tentez de réactiver tôt au point de vente

60 jours après la première utilisation de la carte

Si pas d'activité pendant 30 jours après la première utilisation :

- Si le titulaire a utilisé la carte - SMS de remerciement
- Si le titulaire n'a toujours pas réutilisé la carte dans un point de vente, proposez un incitatif
- Incitatif pour encourager une utilisation régulière - utilisez votre carte pendant trois mois et recevez une récompense

Approche EMOB 2 : Renforcée – Poussez l'EMOB plus loin et servez- vous-en pour guider vos décisions



Accélérez l'usage – stimulez les dépenses client existantes par la segmentation, la supplantation des espèces, le contact numérique, l'utilisation à l'international et l'expansion des catégories de commerçants

L'accélération de l'usage exige des établissements financiers qu'ils suscitent les dépenses du titulaire de carte sur différents canaux et chez différents commerçants, plusieurs fois. Plus un produit de débit est utilisé et plus les volumes de paiement sont élevés, et plus grande est la probabilité de solidifier le comportement de débit.

Pour accroître les dépenses par carte de débit et accélérer l'usage, les établissements financiers doivent comprendre les habitudes des titulaires de carte. La segmentation offre un socle pour favoriser l'usage et la réactivation en aidant à définir des campagnes qui varient en fonction des segments de clients. Par exemple :

Utilisateurs occasionnels

Concentrez-vous sur l'incitation d'un bon comportement de dépense en encourageant l'utilisation de la carte chez les commerçants à « adoption précoce », tels que les supermarchés, les restaurants, les stations essence. Valeur d'achat moyenne lorsque l'utilisation de la carte est pratique. Les récompenses et les incitatifs de commerçant sont efficaces ici pour cimenter le comportement.

Utilisateurs légers

Faites la promotion de services tels que le paiement sans contact et la tokenisation pour accroître l'usage pour les valeurs d'achat moindres chez les commerçants de tous les jours tels que fast foods, chaînes de cafés, etc. Cherchez à vous diversifier dans les transactions sans carte telles que le commerce électronique, en vous concentrant sur le « comment utiliser » et les avantages de sécurité.

Utilisateurs fréquents

Vantez les avantages de l'utilisation de la carte de débit pour les factures, les paiements récurrents et les dépenses internationales.

Grands utilisateurs

Incitez par des récompenses ces clients à tout payer par carte de débit, par exemple journaux/magazines, confiseries, etc. Focalisez-vous sur la reproduction de leur comportement domestique lorsqu'ils sont à l'étranger par des promotions liées au paiement par carte de débit en voyage.



La segmentation transactionnelle permet aux établissements financiers de développer des campagnes ciblées

Même si différents groupes de clients seront réceptifs à différentes approches, ils peuvent tous être encouragés à diversifier la façon dont ils utilisent leur carte de débit, où ils l'utilisent et la fréquence avec laquelle ils l'utilisent.

Grands utilisateurs
20+ transactions
par mois

Utilisateurs fréquents
11-20 transactions
par mois

Utilisateurs légers
3-10 transactions
par mois

Utilisateurs occasionnels
1-2 transactions
par mois

Inactifs



Réactivation - Étudiez les comportements de dépense passés pour identifier les titulaires de carte les plus dignes d'une réactivation

En créant des segments d'inactivité en fonction du nombre de mois où un titulaire de carte est resté sans faire de transaction, les titulaires peuvent être classés dans les catégories suivantes :

- **Dormants depuis trois mois ou moins** - Inactivité à court terme, et les plus faciles à réactiver.
- **Dormants depuis trois à six mois** - Inactivité à moyen terme, plus difficiles à réactiver, car ils ont perdu l'habitude d'utiliser leur carte de débit.
- **Dormants depuis plus de six mois** - L'inactivité à long terme doit être considérée comme un client perdu, ce qui signifie que tout effort de réactivation doit être considéré comme une ré-acquisition et une opportunité de renouer la relation.

Optimisation de l'autorisation - minimiser les cartes déclinées

Une fois que les établissements financiers ont réussi à convaincre leurs clients d'utiliser une carte de débit, ils doivent leur donner l'habitude d'utiliser leur carte de débit. Cela veut dire éliminer tous les obstacles à l'usage et faire en sorte que les titulaires de carte ne soient pas confrontés à des refus inutiles.

Les refus d'autorisation sont mauvais pour les affaires - une récente étude sur les comportements post-refus menée par Visa a révélé que les titulaires de carte qui subissaient un refus affichaient :



13,7 % d'écart dans les taux d'activation

7,3 % d'écart dans les dépenses moyennes par mois

11,7 % d'écart dans le taux de croissance des transactions

Les établissements financiers devraient procéder à une évaluation complète qui détermine les principales raisons à l'origine des cartes déclinées. Cela permet aux établissements financiers de récupérer les revenus perdus et de rétablir la confiance du client tout en garantissant que le risque associé reste faible.

Étape 2

Conservez les clients fidèles en créant des programmes riches en options qui comptent pour le client d'aujourd'hui.

On assiste actuellement à une concurrence accrue, aussi bien pour les nouveaux établissements que pour les enseignes installées. Les établissements financiers doivent donner à leurs clients une raison de privilégier leur carte, et beaucoup choisissent de rivaliser avec de nouvelles fonctionnalités numériques. Les responsables d'établissements financiers doivent envisager les initiatives suivantes pour revitaliser leur programme de cartes de débit et rivaliser avec la concurrence :

Réinvestissez dans les moments qui comptent

Les clients évaluent constamment les produits et les marques. Chaque interaction est une opportunité d'influencer les clients - positivement ou négativement. Nous pensons qu'il est important pour les établissements financiers d'identifier les jalons critiques dans le parcours du client et de veiller à ce qu'ils aient des offres disponibles pour leurs clients lorsque cela compte le plus. Les établissements financiers peuvent maximiser leur retour sur investissement en se focalisant sur quelques moments clés qui contribueront à fidéliser les clients.



Évaluez les options qui font la différence

De nombreux nouveaux acteurs ajoutent des options numériques et des avantages qui vont au-delà des attributs traditionnels des cartes de débit. Déterminer les bons services de carte de débit pour votre établissement consiste à comprendre ce qui parle aux clients et à s'aligner sur votre enseigne. Procéder à une évaluation complète des services de carte, y compris les offres concurrentes et les préférences des clients, peut vous aider à déterminer quelles options potentielles peuvent avoir la plus grande influence sur la fidélité du client.

Lorsque nous évaluons la valeur des cartes et les propositions de fidélisation, nous examinons les aspects suivants :



Intégration des nouveaux clients

- Activation de la carte
- Checklists d'intégration
- Mise en place d'alertes
- Vérification de compte



Gestion

- Détails des transactions
- Contrôles de carte (par ex. On/Off)
- Cartes virtuelles
- Paiements entre particuliers (P2P)
- Outils de budgétisation et d'économies



Service client

- Chatbots
- Programmation d'appels
- Cartes de remplacement
- Cartes perdues/volées

Étape 3

Diversifier les revenus en étudiant les opportunités de vente croisée et en trouvant de nouvelles sources de revenus.

Élargir votre conception de la rentabilité des cartes de débit signifie envisager les initiatives de diversification pouvant amener des augmentations à moyen et long terme du volume de paiements.

Acquisition – profitez au mieux des opportunités de vente croisée

Les produits de débit offrent aux établissements financiers l'opportunité de vendre des cartes de débit supplémentaires, des cartes de crédit et des offres groupées (produits de débit et de crédit fournis ensemble). En se concentrant sur la vente croisée, les établissements financiers peuvent non seulement fidéliser les clients, mais aussi limiter le risque d'attrition en étant l'établissement qui fournira le produit de crédit que vos clients cherchaient peut-être.

Avoir la bonne stratégie d'acquisition peut influencer directement le succès futur des établissements financiers dans le cycle de vie de la carte de débit (activation, utilisation et réactivation). Pour réussir l'acquisition, les établissements financiers doivent cibler les bons clients, positionner correctement leur produit et le vendre efficacement. Cela veut dire formuler un plan sur mesure pour trois groupes de clients :

Nouveaux clients - tous les nouveaux comptes d'opérations doivent s'accompagner d'une carte de débit pour profiter au mieux au client. Le focus de la phase d'acquisition devrait être : Quelles mesures prend actuellement l'établissement financier pour les nouveaux clients ? Délivrance instantanée de la carte de débit à l'agence ? Envoi de la carte de débit par courrier pour les comptes ouverts en ligne ?



Clients actuels sans carte de débit - peuvent ne pas être au courant des avantages d'une carte de débit, ou ne pas être à l'aise avec son utilisation. Ce segment existe-t-il actuellement dans l'établissement financier ?

Clients existants qui utilisent uniquement la carte de débit pour les retraits d'espèces aux distributeurs - déjà conscients de la commodité d'une carte pour retirer de l'argent, mais l'utilisation de la carte peut être étendue. L'établissement financier a-t-il une stratégie pour le faire ?



Nouvelles sources de revenus – convertir les opportunités en revenus

La carte de débit peut ouvrir de nouvelles sources de revenus telles que le débit différé (à savoir les découverts), les versements par mensualités et la possibilité d'introduire de nouvelles structures tarifaires.

Les établissements financiers devraient concevoir leur approche, leur stratégie, et la mise en œuvre pour les produits à mensualités à travers une analyse de segmentation, de sorte que les clients identifiés soient ciblés. Dans le cas du débit différé, par exemple, cela impliquerait d'identifier les clients qui ont un recours élevé aux espèces avec des soldes limités mais n'ont pas de carte de crédit.



Pour optimiser efficacement votre activité carte de débit, redéfinissez ce que signifient la rentabilité de la carte de débit et son cycle de vie

Au lieu de voir la rentabilité de la carte de débit comme étant définie par les revenus directs des cartes, les établissements financiers devraient envisager d'élargir leur perspective pour inclure les revenus indirects. De plus, le cycle de vie de la carte de débit devrait être utilisé comme un moyen de définir des stratégies à court, moyen et long terme pour augmenter les volumes de paiements.

Lorsque nous évaluons la valeur des cartes et les propositions de fidélisation, nous examinons les aspects suivants :

Accélération du volume de paiement par l'optimisation du portefeuille Victoires rapides, vision à court terme		Retenir les clients fidèles Court à moyen terme		Diversification des revenus Moyen à long terme	
Augmenter les activations Focus sur l'activation et EMOB Réactivation des cartes dormantes	Accélérer l'usage Supplantation des espèces Contacts numériques Dépenses internationales Expansion des catégories de commerçants	Optimisation des autorisations Minimiser les cartes déclinées	Créer des programmes riches en services Réinvestir dans les moments qui comptent Évaluer les options qui font la différence	Acquisition Vente croisée de cartes de crédit Offres groupées Réactivation	Nouvelles sources de revenus Débit différé Mensualités Introduire de nouveaux frais



À propos de Visa Consulting & Analytics

Nous sommes une équipe internationale de centaines de consultants en paiements, de scientifiques de données et d'économistes répartis sur six continents.

Nos consultants sont experts en stratégie, gestion du portefeuille de produits, numérique, risque et plus, avec des décennies d'expérience dans le secteur des paiements.

Nos scientifiques de données sont des experts en statistiques, analytique avancée, et apprentissage machine. Ils bénéficient d'un accès exclusif à VisaNet, l'un des plus grands réseaux de paiement au monde.

Nos économistes comprennent les conditions économiques qui affectent les dépenses des consommateurs, et offrent des éclairages uniques et opportuns sur les tendances de dépense mondiales.

La combinaison de notre solide expertise de conseil en paiement, notre intelligence économique et nos riches données nous permet d'identifier des éclairages et des recommandations exploitables qui alimentent de meilleures décisions commerciales.

Nous pouvons vous aider à améliorer votre offre numérique, affiner votre stratégie de ciblage et d'acquisition et transformer l'expérience numérique dont bénéficient vos clients.

Pour répondre aux questions soulevées dans cette présentation, veuillez contacter votre interlocuteur Visa pour organiser un rendez-vous avec notre équipe Visa Consulting & Analytics ou envoyer un e-mail à VCA@Visa.com, ou rendez-vous sur [Visa.com/VCA](https://www.visa.com/VCA)

Suivez VCA sur 

Les études de cas, comparaisons, statistiques, recherches et recommandations sont fournies « EN L'ÉTAT », à titre informatif uniquement, et ne constituent pas des conseils opérationnels, marketing, juridiques, techniques, fiscaux, financiers ou autres. Visa Inc. ne donne aucune garantie quant à l'exhaustivité ou l'exactitude des informations présentées dans ce document, et n'assume aucune responsabilité pour les préjudices pouvant résulter de l'utilisation de ces informations. Les informations contenues dans les présentes n'entendent pas constituer des conseils d'investissement ou juridiques, et le lecteur est encouragé à s'adresser à un professionnel compétent lorsque ces conseils sont requis. Lors de la mise en œuvre de toute nouvelle stratégie ou pratique, vous devriez consulter votre avocat afin de déterminer quelles lois et réglementations peuvent s'appliquer à votre situation spécifique. Les coûts, les économies et les bénéfices effectifs de toutes recommandations, programmes ou « meilleures pratiques » peuvent varier en fonction de vos besoins métier spécifiques. Par nature, les recommandations ne sont pas des garanties de performance ou résultats futurs, et sont assujetties à des risques, des incertitudes et des hypothèses difficiles à prévoir ou à quantifier. Tous les noms d'enseigne, logos et/ou marques sont la propriété de leurs propriétaires respectifs, servent uniquement à des fins d'identification, et n'impliquent pas nécessairement l'approbation d'un produit par Visa ou l'affiliation avec Visa.