

TARIFICATION DES SERVICES BANCAIRES BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE: DU PRIX À LA VALEUR



Jean-Marc
Govignon

Principal
Revenue
Enhancement Group
Carreker
Corporation

Les banques de détail françaises sont devenues rentables grâce à une conjonction de facteurs dont les effets pourraient bientôt s'essouffler. Afin de relayer durablement cette dynamique de croissance, elles devront faire évoluer simultanément les services et les tarifications dans une logique de valeur justifiée pour le client.

Le passage d'un univers bancaire ultra-contraint, au début des années quatre-vingt, à un environnement concurrentiel aurait pu être extrêmement coûteux pour les banques de détail. En effet, la concurrence ouverte par le décloisonnement des activités et le besoin de dévelop-

« La part des commissions dans le PNB des banques s'est accrue, avec en particulier le développement de packages, une offre élargie comprenant des produits de bancassurance et le développement de services électroniques. »

pement lié à la privatisation des banques nationales auraient pu conduire à une guerre des prix, puis à une concentration brutale des réseaux. Cette mutation catastrophique aurait été en quelque sorte le prix prévisible d'un changement de modèle économique, comme ce fut le cas pour la sidérurgie selon le scénario anticipé dans les années 70 dans le rapport Nora-Minc.

LES FACTEURS CLÉS DE LA MUTATION

Outre une implication constante des pouvoirs publics pour éviter le scénario du rapport Nora-Minc, trois facteurs expliquent le succès de cette mutation : le développement très rapide des revenus à la fois par des effets de prix et d'offres élargies, une réduction régulière des coûts et un contexte de risque extrêmement favorable depuis 1996.

Le développement des revenus des banques s'explique d'abord par une adaptation pragmatique au contexte tarifaire compensant la baisse des marges d'intermédiation. Celles-ci se sont nettement tendues : comprises entre 5 et 7 % au cours des décennies soixante-dix/quatre-vingt, elles ont régressé autour de 4 % à partir des années quatre-vingt-dix sans jamais remonter. Une part importante de la réduction des marges s'explique aussi par le nivellement de la courbe des taux au début des années quatre-vingt-dix.

La part des commissions dans le PNB des banques s'est accrue de façon significative, avec en particulier le développement de packages incluant des services jusque-là peu vendus en agence, une offre élargie comprenant des produits de bancassurance et le développement de services électroniques, tarifés ou non. Outre une compensation des pertes de revenus sur les marges d'intermédiation, les commissions ont l'avantage de ne pas être sensibles au coût du capital. Il est notable que les ventes croisées ont non seulement eu un effet immédiat sur le compte de résultat, mais ont de surcroît contribué à la fidélisation de la clientèle.

La réduction des coûts, enfin, est un levier majeur pour les banques. Elle a été obtenue par une réorganisation des dispositifs commerciaux (optimisation du maillage et création de pôles spécialisés par métiers sur un périmètre viable) et par une diminution des effectifs dédiés aux *back-offices* associée à une automatisation massive des processus et de la gestion des contacts. Les fusions entre banques ont permis de dégager des synergies importantes et d'accélérer l'industrialisation des processus. Entre 1998 et 2004, cette maîtrise des coûts s'est traduite par une réduction du coefficient d'exploitation de 68 % à moins de 64 % soit, en moyenne, une diminution de 0,7 % par an. Enfin la charge du risque est

demeurée très faible depuis la seconde moitié des années quatre-vingt-dix, contribuant elle aussi aux bonnes performances de la banque de détail (encadré 1).

DES LEVIERS DE CROISSANCE DURABLE ?

L'effet conjugué de ces facteurs justifie une progression régulière des résultats des banques de détail sur une période longue. À titre d'illustration, une croissance de 12 % du résultat brut avant impôts de la banque de détail (données 2004 des trois premiers groupes français) est obtenue par une croissance de seulement 5 % du PNB (encadré 2).

L'analyse des trois facteurs remet cependant en question la pérennité de la croissance :

- la croissance du PNB risque d'être plus modeste à l'avenir si la conjoncture reste morose avec un effet plus limité de croissance des prêts immobiliers et un contrôle renforcé sur les revenus liés aux commissions (transparence accrue des tarifications, service bancaire universel...);
- la réduction des coefficients d'exploitation sera de plus en plus délicate à mesure que les possibilités de changements organisationnels et les fusions envisageables à "coûts sociaux restreints" auront été épuisées;
- enfin, l'effet positif lié à la réduction du risque semble aussi devoir marquer une pause, si ce n'est s'inverser dans les mois à venir.

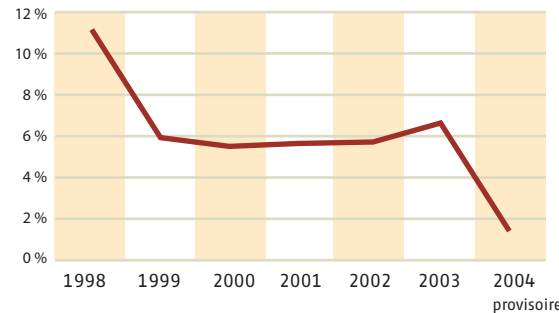
Si aucun relais n'est trouvé, il semble donc que les perspectives de croissance des résultats de la banque de détail en France soient restreintes.

TROUVER DES RELAIS DE CROISSANCE

Plusieurs réponses peuvent être apportées au défi de la croissance dans les années à venir. La plus simple consiste à envisager une rationalisation de l'offre qui pour-

I. EFFORT DE PROVISIONNEMENT

Établissements de crédit de 1998 à 2004 (% PNB)

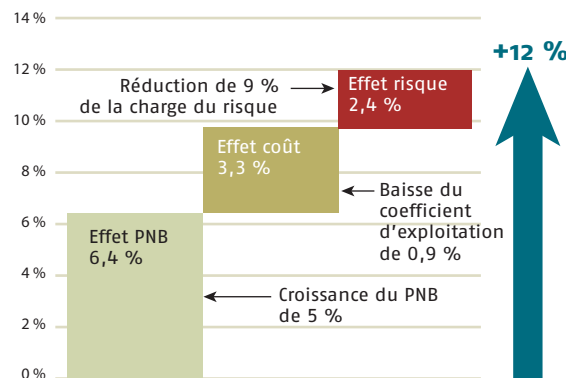


Le coût du risque des établissements bancaires français traduit par son effort de provisionnement a considérablement diminué.

Source : Commission bancaire.

2. DÉCOMPOSITION DE LA CROISSANCE

Résultat brut avant impôts des banques de détail (données 2004)



Une croissance de 12 % du résultat brut avant impôts de la banque de détail (données 2004 des trois premiers groupes français) est obtenue par une croissance de seulement 5 % du PNB.

Source : Carreker France.

rait s'appuyer sur une combinaison de fusions et d'externalisations. Outre la difficulté de mise en œuvre et le coût social de cette voie, elle ne répond que partiellement à la question posée, car les synergies dégagées n'assureraient pas une croissance pérenne du résultat.

Une logique d'extension de l'offre sur de nouveaux métiers paraît plus appropriée dans la durée, mais la complexité du métier bancaire actuel pose déjà des questions sur la capacité des acteurs à gérer leur offre de produits tout en maintenant un niveau de compétence satisfaisant : le banquier continue de gérer les paiements, les crédits, l'épargne, tout en devenant assureur, agent immobilier, prestataire de services de garde... Parallèlement, l'image du banquier conseiller "indépendant" du client risque de ne plus être crédible s'il est amené à proposer des ventes croisées sur une gamme trop étendue de services. En somme, une croissance des revenus n'a de sens que si elle est justifiée aux yeux des clients, que ce soit par rapport au métier auquel ce nouveau service est associé, par rapport au service acheté ou au prix payé pour ce service.

DU PRIX À LA VALEUR

Comment aujourd'hui faire le lien entre les services apportés au client et la facturation qui peut en découler ? Répondre à cette question permettrait d'identifier les gisements de croissance de PNB pérennes, mais imposerait une remise en cause profonde d'une logique tarifaire basée sur un certain nombre de statu quo. La fin du "ni-ni" constitue une évolution dans ce sens. Si la rémunération du compte courant n'apporte pas un avantage financier important dans un contexte de taux bas, la situation pourrait évoluer en cas de remontée des taux et inciter les clients les plus intéressants à transférer leur solde vers les banques qui leur offriront ce service.

D'une façon plus générale, le passage d'une tarification quasiment uniforme à une valorisation du service incitera les banques à se différencier clairement et à faire désormais de véritables choix quant à leur approche client. ■