

# Les clients n'ont pas une perception claire des coûts de fabrication d'un service bancaire

**Les clients français acceptent difficilement de payer un service bancaire.** La marge de manœuvre des banques se situe plus sur les coûts des services que sur la tarification.

## ■ D'où vient la différence entre la valeur perçue des services bancaires et leur prix réel ?

Le marketing bancaire s'efforce de comprendre cette distorsion entre service rendu et perçu : toutes les techniques marketing sont exploitées pour mieux piloter cette perception.

En France, la tarification « répression » sur toutes les opérations liées à un comportement atypique du client, comme les découverts ou les oppositions, est paradoxalement mieux admise. Le consommateur français accepte de payer une amende plutôt qu'un service rendu qui nécessite la mobilisation de ressources informatiques et humaines qui en justifie le coût.

## ■ Comment expliquez-vous ce comportement ?

Les clients français n'ont sans doute pas une perception claire des processus de fabrication d'un service bancaire. Son prix comporte deux contraintes assez hermétiques aux consommateurs : une contrainte de coût pour développer les process associés aux services, mais aussi une contrainte technique de fonds propres (notamment au titre du risque opérationnel) imposée par la réglementation bancaire. Cette dernière est encore plus compliquée à expliquer au grand public.

## ■ Les banques doivent-elles se montrer plus pédagogiques et transpa-

## rentes sur la fabrication des services bancaires et son coût ?

En France, la banque de détail est une banque généraliste avec un éventail très étendu de produits : dépôts, moyens de paiement, crédit, assurance, valeurs mobilières et autres placements. Un discours global sur la tarification risque de se révéler très lourd en raison de la multiplicité des process impliqués. Donner des explications claires sur les coûts est un exercice plus facile pour des établissements spécialisés.

## ■ Quelle peut être alors la communication des banques sur leurs tarifs ?

Les besoins sont différents selon les segments de clientèle. La grande masse des clients se polarise, en matière de prix, sur les moyens de paiement et les taux de crédit. Dans les segments à plus fort revenu, les services liés aux valeurs mobilières, à la défiscalisation, ils perçoivent une valeur ajoutée plus immédiate qui justifie dans une certaine mesure le prix à payer. De façon générale, le client avec une culture financière plus développée perçoit l'intérêt du conseil et accepte de payer tout en exigeant un « retour sur investissement ».

## ■ La même distorsion sur la valeur perçue des services bancaires existe-t-elle dans d'autres pays ?

Jusqu'à présent le marché américain est plutôt dominé par des

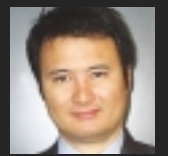
établissements spécialisés. Le consommateur est plus multibancaisé et pratique le *shopping around*. Face à ce comportement consumériste, les spécialistes font jouer les prix et il existe des leaders qui proposent des coûts plus compétitifs en jouant sur les effets de taille. Autre caractéristique, le consommateur intègre, dans ses choix entre les institutions financières, le risque de faillite qui n'est jamais valorisé en France car il existe sur ce point une sécurité implicite.

Le cas belge est également significatif : les banques ont mis en œuvre une tarification incitative pour sortir le chèque de la papoïe des moyens de paiement, au profit des virements et du portemonnaie électronique. Les consommateurs ont réagi au stimuli du prix qui s'est avéré un argument majeur de cette campagne.

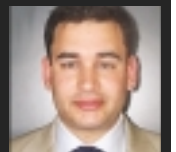
## ■ Quelle est, dans ce contexte, la marge de manœuvre des banques pour fixer le prix de leurs services ?

Tout ce qui fragilise la sécurité des banques doit être piloté avec prudence : sacrifier les prix et les marges ne paraît pas admissible par les banques françaises, car leur niveau de fonds propres est déjà inférieur à celui d'autres grandes banques européennes.

En termes de compétitivité, elles proposent des taux de crédits immobiliers attractifs en raison du carac-



**EMMANUEL YOO**  
Principal  
AT Kearney



**RAVI-FRANÇOIS THILLIER**  
Principal  
AT Kearney

tère fidélisant du produit. En contrepartie, les banques doivent générer de la valeur sur d'autres produits pendant la durée de vie du client.

Par ailleurs l'introduction de packages a permis d'instaurer le principe d'une facturation sur les services et d'y habituer les clients.

■ **Peuvent-elles encore jouer sur les coûts des services ?**

Il reste sans doute encore une marge de manœuvre sur les coûts. Les process et les traitements de back-office peuvent être optimisés. À l'heure actuelle en France, chaque banque persiste à les assu-

rer elle-même. Aux États-Unis, les établissements ont fortement externalisé certains process auprès de prestataires de services, qui font jouer les effets d'échelle. Même si cela se fait déjà sur les moyens de paiement en Europe, les esprits ne sont pas encore prêts pour étendre ces pratiques, par exemple, à la gestion des crédits, qui reste le plus souvent considérée comme un process-clé. Ces questions revêtent également un aspect social important. L'évolution de la pyramide des âges peut débloquer certaines opportunités à cet égard.

■ **L'approche multicanal a-t-elle permis de mieux canaliser les comportements des clients ?**

De tels changements ne se font que lentement. Nous sommes aujourd'hui dans une phase intermédiaire : le client garde le choix, rien ne lui est imposé. Ensuite, il sera peut-être possible de l'orienter par la tarification, mais aussi de façon naturelle par la rareté de la ressource : par exemple, un client n'acceptera pas de file d'attente pour déposer un chèque au guichet alors que l'opération est immédiate dans un automate. ■

E. C.