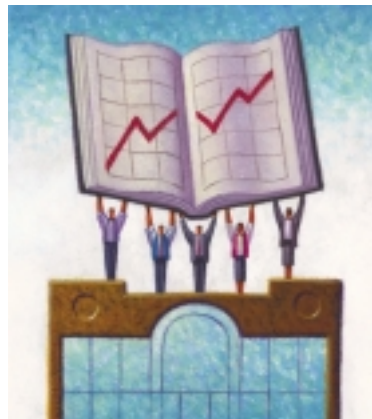


Performance

Amélioration du PNB : vers une stratégie de tarification tactique

La mise en œuvre d'une gestion de la relation client n'est pas le seul moyen de générer du PNB. Une stratégie de tarification tactique qui tient compte de l'échange de valeur avec les clients donne une base de facturation des services plus lisible et plus acceptable par ces derniers. Elle permet d'enregistrer un flux durable de chiffre d'affaires.

AU COURS DES DIX DERNIÈRES années, les banques de particuliers et professionnels en Europe ont dépensé des milliards dans les technologies de gestion de la relation client (CRM, *customer relationship management*), en plus de leurs programmes de remplacement et de mise à jour des systèmes existants. Les principales questions posées au sujet de l'efficacité de ces investissements concernent l'augmentation du produit net bancaire (PNB). Si les investissements en CRM sont nécessaires pour des raisons stratégiques, les banques doivent également se concentrer sur la manière de gérer leur activité et d'augmenter leur PNB.



du PNB ». Ce credo est cité par des dirigeants de banques du monde entier. Pour y parvenir, ils ont été incités à centrer leur stratégie sur les avantages à long terme du CRM. Ayant sauté le pas, bon nombre s'interrogent aujourd'hui sur l'efficacité de sa mise en œuvre et sur les raisons de son rendement encore marginal.

En dépit des maigres avantages recueillis jusqu'ici, cette stratégie reste valable. Par son investissement dans une technologie de CRM, une banque peut s'attendre à augmenter le volume des ventes croisées ; à mieux comprendre les besoins de ses clients, à avoir des relations plus cohérentes avec eux et à approfondir les relations à long

terme par une exploitation intelligente des informations ; enfin, à obtenir des réductions de coûts par une amélioration des opérations de traitement. Si personne ne remet en cause les avantages que doit procurer le CRM, beaucoup s'interrogent quant au retour sur investissement pour les actionnaires. Trop souvent, cette question a pour réponse : « Combien devons-nous encore dépenser pour obtenir les résultats escomptés ? » et « D'où viendra le PNB permettant de financer tout cela et les autres initiatives prévues ? »

AMÉLIORATION DU PNB, UNE AUTRE APPROCHE

Le CRM offre rarement une amélioration du PNB à court terme ; son intérêt réside dans son amélioration au cours du cycle de

“ Bon nombre s'interrogent aujourd'hui sur l'efficacité de la mise en œuvre d'un CRM et sur les raisons de son rendement encore marginal. ”

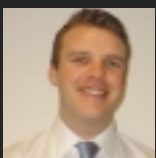
« Il est impératif de retrouver nos fondamentaux et de nous concentrer sur nos métiers de base. Nous devons nous concentrer sur l'amélioration de la satisfaction du client et de notre part de marché tout en réduisant nos coûts d'exploitation, afin d'enregistrer une amélioration

vie du client. Toutefois, la nécessité de financer de nouvelles initiatives et l'augmentation organique du PNB n'ont pas disparu pour autant. À mesure que les sources de



MICHAEL MACGEOCH
Senior principal
& client director

Revenue
Enhancement
Group Carreker



MATTHEW BOOTH
Senior consultant

Revenue
Enhancement
Group Carreker

INVESTISSEMENTS PASSÉS, PRÉSENTS ET FUTURS ET PNB

Des initiatives... vouées à l'échec

Les initiatives les plus courantes des banques, qui, souvent, n'offrent pas les résultats escomptés, se caractérisent comme suit :

Concentrez-vous sur les parts de marché... et enregistrez des pertes !

Une théorie veut que l'augmentation des parts de marché par une offre de produit à perte permette d'améliorer le PNB du fait de l'augmentation de la masse critique des clients. Mais, dans bien des cas, le coût de l'acquisition de nouveaux clients est élevé. Son amortissement exige une relation durable et un volume minimum de ventes croisées. Chacune de ces exigences constitue un obstacle important dans la pratique et n'exerce qu'une influence marginale sur la rentabilité du portefeuille.

Baissez les prix... et enregistrez des pertes !

De nombreuses banques pensent que les clients sont sensibles à tous les prix et elles réduisent leurs marges pour attirer de nouveaux clients. Ce faisant, elles pensent qu'une augmentation de leur clientèle entraînera une augmentation du flux de PNB. Par exemple, sur le marché britannique des comptes courants, certaines banques proposent des

comptes fortement rémunérés pour attirer la clientèle des banques concurrentes. Le problème de cette approche est que certains n'hésiteront pas à partir si une autre banque leur offre un taux d'intérêt plus élevé ; pendant ce temps, les produits financiers sont perdus, les coûts d'acquisition ne sont pas amortis et la relation est encore trop superficielle pour proposer des ventes croisées avec succès. Quant aux clients qui choisissent de rester, la banque doit alors leur vendre encore plus de produits pour amortir le coût d'acquisition et la perte des marges inhérents à l'offre.

Dernière tentative désespérée : augmentez vos prix !

Pour augmenter rapidement leur PNB, les banques ont souvent recours à une augmentation des tarifs sans réfléchir aux conséquences. Généralement, ces augmentations sont appliquées sans se demander si les clients sont disposés à les accepter ou suffisamment solvables, ni tenir compte de la probable réaction des banques concurrentes ainsi que des répercussions sur la solidité et la longévité de la relation client. En conséquence, les augmentations de PNB s'avèrent souvent de courte durée, entraînent la fuite des clients, et suscitent des commentaires négatifs dans les médias.

revenu classiques déclinent du fait des pressions sur les marges, de la concurrence, des consommateurs, de la réglementation et de la banalisation, la nécessité d'un PNB incrémental durable devient vitale.

La plupart des banques continuent à se concentrer sur le PNB et l'amélioration des performances

par rapport aux objectifs. Ce faisant, nombre d'entre elles mettent en place des équipes chargées de ces améliorations. Toutefois, ces efforts en vue de générer ces flux de PNB si recherchés se soldent souvent par un échec ; quand ils se réalisent, c'est au prix de la destruction de nombreuses relations avec

les clients. Les approches classiques de l'amélioration du PNB restent ainsi la norme sans tenir compte de leur efficacité, de leurs répercussions sur les relations avec les clients et le comportement de ceux-ci, ni de la durabilité de nouveau flux de PNB. Cet échec relatif est rarement imputable aux per-

sonnes qui participent au processus ; il vient plutôt d'une orientation erronée, de perspectives laissant à désirer, entraînant des prises de décisions intuitives plutôt que reposant sur des postulats modélisés avec précision (*encadré*).

LE MOMENT EST-IL VENU DE CHANGER ?

Pour augmenter durablement les flux de PNB, les banques doivent mettre en œuvre des stratégies de tarification tenant compte de l'échange de valeur avec leurs clients, des moteurs de cette valeur et de la tolérance des clients. Ainsi rien ne sert de facturer des services auxquels le client n'accorde aucune valeur. Au contraire, il acceptera sans rechigner de payer des prestations dont il a besoin. De plus, la connaissance de l'élasticité et des besoins des clients offre de nouvelles opportunités pour générer des flux de PNB durables qui ne sont pas soumis à la pression de la concurrence. L'alignement des prix sur l'échange de valeur permet d'établir une base de facturation des clients plus transparente, plus équitable et plus acceptable.

Lorsque la tarification est un facteur décisif pour le client, les banques doivent équilibrer le prix des services avec d'autres tarifs par nature moins élastiques. Cela permet de définir une tarification optimale et de s'assurer que le PNB n'est pas compromis, tout en restant compétitif sur le marché.

RÉALISER UN ÉCHANGE ÉQUITABLE

De nombreuses banques s'efforcent de créer un environnement favorisant, à leurs yeux, un traitement équitable de leurs clients. Hélas, la réalité est trop souvent bien différente, et elles ne font qu'engendrer davantage de confusion chez leurs clients par la complexité de leurs offres ou l'étendue des choix. De ce fait, les banques mettent leur personnel dans l'embarras lorsqu'il s'agit de justifier le montant des frais de gestion ; souvent, elles n'ont alors guère d'autre

choix que de rembourser ou d'y renoncer. Pour lancer des initiatives équitables et cohérentes, le client doit rester au cœur de l'offre. Cette approche permet à la fois au personnel de la banque et au client de comprendre les termes du contrat et de réaliser un échange équitable par un service fourni à un prix convenu. De ce fait, la banque dispose d'une plus grande marge de manœuvre pour optimiser ses recettes.

L'EXPÉRIENCE MULTICANALE : SUCCÈS OU ÉCHEC ?

Une approche multicanale bien conçue doit tenir compte du client. Celui-ci doit être traité équitablement et de la même manière, quel que soit le canal. Cette approche simplifie l'offre faite au client et évite la perte de PNB due à l'incohérence des processus et des systèmes.

Toutes les banques aspirent à la cohérence, mais les plus petites incohérences entre les différents canaux risquent d'entraîner des pertes de PNB importantes : ainsi il peut être dommageable qu'un client obtienne des renseignements différents sur un produit selon qu'il s'adresse à un *call center*, à une agence, ou se connecte sur internet. Ces pertes de PNB sont généralement dues au fait qu'une banque n'offre pas un service particulier par un canal particulier ou qu'elle le fait gratuitement ; cela peut être dû à une décision consciente ou bien à la méconnaissance de l'existence de ce service au niveau de ce canal. En outre, en sachant quels sont les facteurs de valeur du client pour chaque canal de distribution et pour chaque service, la banque est en mesure d'optimiser sa stratégie de tarification et, du même coup, les possibilités de pérennisation du PNB.

L'HEURE D'UNE STRATÉGIE DIFFÉRENTE A SONNÉ !

En Europe, seuls quatre clients des banques de particuliers et professionnels sur dix sont rentables.

Avec 40 % de chances de faire l'acquisition de clients rentables, les banques doivent rechercher de nouveaux moyens d'augmenter leur PNB. Si l'acquisition d'une clientèle est un impératif stratégique, la rentabiliser est vital ! Sachant cela, voici quelques questions décisives que nous posons à nos clients avant tout engagement :

- Quelle proportion de votre clientèle est rentable ? Si elle est inférieure à 40 %, comment comptez-vous améliorer sa rentabilité ?
- Votre dernière campagne pour augmenter vos parts de marché a-t-elle entraîné une hausse du PNB et de la rentabilité ? Combien de temps avez-vous conservé l'élément rentable de cette nouvelle clientèle ? Que comptez-vous faire pour générer et conserver des flux de PNB durables à l'avenir ?

“ Les plus petites incohérences entre les différents canaux risquent d'entraîner des pertes de PNB importantes. ”

- Lors de votre dernière augmentation de prix, avez-vous enregistré une hausse durable du PNB, ou cette augmentation a-t-elle entraîné une perte de clientèle, des réclamations et une réaction négative de la part des clients et des médias, en même temps qu'une augmentation minimale du PNB ? Ces résultats sont-ils conformes à vos prévisions et à vos attentes ?
- Lorsque vous prévoyez de modifier vos offres à la clientèle, comment vous assurez-vous d'améliorer les conditions d'utilisation de vos services en plus de l'augmentation du PNB à court terme ?

Si, en répondant à ces questions, vous n'êtes pas certain du succès de vos initiatives futures, il est peut-être temps d'adopter une approche différente. ■