

Stratégie

« Différencier la rémunération selon les segments de clientèle »

Les banques ne se sont pas encore totalement imposées comme des sociétés de services. Une meilleure segmentation devrait permettre d'affiner les offres et leurs tarifications. Les méthodes employées dans la téléphonie mobile ou la grande distribution peuvent être considérées comme des benchmarks en la matière.



■ Comment interprétez-vous, en matière de services bancaires, la différence entre prix perçu et prix réel ?

Les banques sont des sociétés de services et les services ont un coût. Même si, pendant longtemps, la banque des particuliers n'a pas eu de politique claire de tarification, ce n'est plus le cas maintenant. Un exemple, l'universalité géographique de l'utilisation d'une carte est le résultat d'investissements considérables mettant en jeu de nombreux métiers. Quelle industrie accepterait de ne pas répercuter de tels investissements dans ses prix ? Aucune. Donc pas plus la banque.

■ Comment expliquer cette nouveauté donne aux clients des banques ?

Tout service est payant, même si ce n'est pas dans les habitudes françaises. Exemple significatif, aux États-Unis, le service dans les restaurants est toujours laissé à l'appréciation de la clientèle et personne ne sort sans l'avoir réglé, c'est un acte volontaire. En France, il a fallu, pour le faire payer, l'intégrer dans le prix global ! Il nous faudra certainement passer une génération avant que cela soit admis. Pour l'heure, il faut être

clair sur tout ce que nous tarifons : ce qui gêne les clients, ce n'est pas tant le prix en soi que le fait d'avoir à payer un service, considéré généralement à tort comme gratuit.

■ Le maintien jusqu'à présent du « ni-ni » ne va-t-il pas à l'encontre de cette transparence ?

Cette question comporte un aspect réglementaire et il nous faut attendre que les autorités compétentes fassent évoluer la situation. La suppression de ce principe sera, à nouveau, une bonne chose pour la clarté de la facturation : les dépôts rémunérés d'un côté et les services payants de l'autre. Cela étant posé, on peut réfléchir à des utilisations mieux pensées des conventions de compte, par exemple en différenciant la rémunération selon les segments de clientèle.

■ Une meilleure segmentation permettra-t-elle une facturation mieux ajustée ?

Le secteur bancaire est encore à un stade élémentaire de la segmentation et le marketing reste encore trop souvent considéré comme une simple aide à l'animation des ventes. Le réseau a

d'ailleurs beaucoup de mal à intégrer des segmentations comportementales : l'accueil en définitive reste toujours peu ou prou le même. Il nous faut évoluer. Les benchmarks ne manquent pas sur ces questions : les sociétés de téléphone mobile ou le commerce, par exemple, s'appuient sur des segmentations très fines et déter-

“ Les sociétés de téléphone mobile ou le commerce déterminent des forfaits ou des lieux de vente adaptés aux enfants, aux adultes, aux professionnels... ”

minent des forfaits ou des lieux de vente adaptés aux enfants, aux adultes, aux professionnels... Les banques aussi pourraient former des packages et concevoir des contrats selon une segmentation plus travaillée.

■ Peut-on imaginer dans les années futures un « package à la carte » ?

C'est une piste de réflexion, mais ce concept supposera des investissements informatiques supplémentaires. De plus, il nécessi-

STÉPHANE
CORRE

Directeur
marketing et
communication

BRED
Banque Populaire

Le prix des services bancaires

te la levée du « ni-ni » car la rémunération des ressources est un aspect qui intéressera la clientèle.

■ Les banques peuvent-elles aussi optimiser leur coût de fabrication des produits ?

Beaucoup a déjà été fait et des gains de productivité ont été constatés. Aujourd'hui, les investissements sont de plus en plus lourds, compte tenu de l'aspect universel de certains services comme la carte bancaire que le client veut pouvoir utiliser facilement dans le monde. Les gains de productivité sont de ce fait de plus en plus marginaux. Même l'externalisation de certains processus auprès de prestataires ne me paraît pas être la solution idéale : les économies d'échelle ont leurs limites.

■ La mise en place du nouveau ratio de solvabilité permettra-t-elle d'affiner la tarification ?

Le nouveau ratio de solvabilité aura un impact sur les taux d'intérêt de tous les emplois de la banque. Les entreprises et les professionnels sont déjà habitués aux modulations de taux selon le risque, c'est moins vrai pour les particuliers. Techniquement ces ajustements sont faisables, reste à établir un niveau de taux pour chaque classification de la clientèle, et surtout bien le vendre et faire accepter une démutualisation des taux d'intérêt.

■ De même, le CRM permet-il une tarification mieux ajustée ?

Le CRM donne les moyens d'ajuster notre action commerciale et nos offres selon le type de clientèle lors d'un contact. C'est un moyen de bien faire vivre une facturation segmentée. Mais de là à imaginer que, structurellement, le CRM est un moyen de faire baisser la facturation, il y a un grand pas que j'hésite à franchir.

■ Quelles sont les conséquences sur les politiques tarifaires de l'arrivée des nouveaux entrants ?

Dans la banque comme ailleurs, les nouveaux entrants doivent obligatoirement se positionner sur un produit phare et casser les prix pour s'imposer. Cela représente le coût d'acquisition de leur clientèle. En général leurs autres produits sont tarifés normalement. La difficulté est ensuite de sortir de ce schéma et d'assurer une rentabilité correcte à l'entreprise.

■ Comment s'inscrit un service de base bancaire dans une politique de tarification ?

Il ne doit pas être une façon de détourner les banques d'une libre tarification de leurs services. S'il est réglementairement bien défini, il s'agit alors d'un segment de clientèle, ni plus ni moins celui d'une clientèle à faible potentiel. ■

E. C.