

# BANQUE DE PARTICULIERS

## LE *COST KILLING*, UNE OPPORTUNITÉ POUR LA BANQUE PRIVÉE ?



**Bruno Pays**

Professeur  
ESG (Paris)

La transposition aux particuliers de l'approche *cost killing* peut séduire le client sensibilisé à l'optimisation des coûts. Pour la banque, la démarche est prometteuse, apportant une meilleure connaissance du client, de nouveaux flux d'épargne, une fidélité renforcée ou une image plus positive.

En décembre 2007, Charles Beigbeder remettait au secrétaire d'État chargé de la Consommation et du Tourisme un rapport intitulé "Le *low cost*, un levier pour le pouvoir d'achat", témoignant ainsi de l'intérêt des pouvoirs publics pour ce concept.

Apparu dans les années 1970, le *low cost* (bas coût) ne saurait être considéré comme une mode éphémère. Aujourd'hui porté par la crise économique, il lui survivra : après avoir investi le transport aérien et la grande distribution, le phénomène s'étend progressivement à presque tous les secteurs, favorisé par le développement des nouvel-

les technologies, par l'ouverture de la France aux pays à bas coûts salariaux et par l'évolution des comportements des consommateurs, plus rationnels, plus avertis et décomplexés.

### LOW COST OU COST KILLING

Avec le développement d'Internet, le secteur bancaire ne pouvait rester à l'écart du mouvement. Ici également, le *low cost* exerce son pouvoir de séduction. En témoigne la dernière publicité télévisée d'ING Direct, prônant les avantages d'une banque "sans frais" : le spot se termine par une injonction – "ma banque doit être comme ça" – et une résolution – "c'est décidé, j'arrête les frais !" – qui sonne comme une menace à l'encontre des établissements qui n'adopteraient pas la même philosophie. La diffusion de ce message publicitaire intervient au moment où les banques adres-

sent un relevé annuel de frais à leurs clients, ainsi qu'elles en ont désormais l'obligation [1]. Sans explication particulière, ceux-là risquent de se focaliser sur le prix payé et d'être plus sensibles aux sirènes de la banque directe.

Le modèle *low cost* ne pouvant cependant être généralisé à toute la banque de détail [2], le secteur peut lui préférer une stratégie d'évitement consistant à transposer à la clientèle des particuliers une approche d'optimisation des coûts jusqu'ici dédiée aux entreprises : le *cost killing*. L'appréhension et la rationalisation des dépenses du client par

[1] En application de la loi Chatel (pour le développement de la concurrence au service des consommateurs) du 3 janvier 2008.

[2] La banque directe ne s'appuie d'ailleurs jamais exclusivement sur Internet, conservant un réseau d'agences physiques et offrant au client la possibilité s'entretenir par téléphone avec son conseiller. La plupart des établissements concernés sont des filiales de grands groupes.

son conseiller permettront d'élever le niveau de service offert, suscitant des retombées positives pour l'établissement.

De plus, cette approche peut constituer une stratégie de différenciation de la banque directe [3] : le modèle *low cost* se traduit le plus souvent par la simplification voire l'uniformité des produits ou bien la réduction du nombre de services proposés. L'approche *private cost killing* – cet anglicisme a l'avantage de faire référence à une technique éprouvée – se situe dans une autre perspective, fondée sur un meilleur rapport qualité - prix et non une baisse absolue de ce dernier [4] : sans modifier ses tarifs, la banque offre à son client la possibilité de réaliser des économies parfois bien plus conséquentes sur d'autres postes (étant rappelé que les frais bancaires ne représentent que 0,6 % des dépenses des ménages).

Une telle approche n'a donc rien d'incongru. Encore convient-il de déterminer son utilité pour le client.

### DES AVANTAGES SIGNIFICATIFS POUR LE CLIENT

L'entreprise étant mue par la recherche du profit [5], même si cette motivation n'est pas forcément exclusive, la technique du *cost killing* peut s'avérer riche d'enseignements en matière de finances personnelles. Elle opère en effet une

segmentation des coûts partiellement transposable aux particuliers et dont chaque catégorie offre des possibilités d'intervention spécifiques. On peut retenir une répartition des dépenses des ménages en quatre grands postes.

■ **Les charges financières.** Ce poste est au cœur du métier du conseiller de clientèle. La gestion des crédits et des découverts, le choix des instruments de paiement et des outils de consultation en constituent les axes classiques. Mais c'est certainement dans ce domaine que la clientèle exprimera des exigences croissantes. L'industrie bancaire devra élaborer des outils de souscription novateurs, des services moins coûteux et des formules de prêts de plus en plus souples, tout en développant une démarche proactive de sélection des financements et de restructuration des dettes.

■ **Les charges fiscales et sociales.** Aujourd'hui, les gestionnaires de patrimoine appréhendent le plus souvent sa dimension fiscale, ne serait-ce qu'au travers des propositions de défiscalisation faites aux particuliers lourdement imposés ou en matière d'optimisation de la rémunération du dirigeant. Mais plus que la défiscalisation qui suppose la réalisation d'un investissement, l'optimisation fiscale – qui tend à faire l'usage le plus avisé de la réglementation – concerne une large fraction de contribuables ; le plafonnement à la fois global et spécifique aux différentes niches fiscales devrait accentuer cette tendance.

Or un certain nombre de possibilités d'optimisation restent inexploitées : les impôts locaux et les dépenses familiales (comme l'em-

ploi d'un salarié à domicile ou le versement d'une pension) présentent des opportunités peu connues. Surtout, le développement de la fiscalité "verte" va offrir de nouvelles perspectives aux clients qui ont un projet de construction ou de rénovation. Enfin, la prise en compte de la fiscalité internationale devient incontournable avec la délocalisation des personnes et des biens.

Le conseiller privé aborde beaucoup plus rarement les problématiques d'optimisation sociale – exception faite des patrimoines professionnels traités par certaines entités spécialisées. Il est vrai que le statut de salarié semble offrir peu de latitude en la matière. Pourtant, les possibilités de cumul emploi - retraite, le régime de l'auto-entrepreneur et l'environnement social de certains montages patrimoniaux (ex : location meublée ; gestion d'actifs sous forme sociétaire) susciteront des interrogations de plus en plus nombreuses que le conseiller privé peut avoir intérêt à devancer. L'évolution rapide et la complexité des aides et des subventions – qui ne s'adressent pas toutes à une clientèle modeste – rendent également utile l'existence d'un interlocuteur pour guider les particuliers dans cet écheveau réglementaire. Le conseiller bancaire est indéniablement l'un des mieux placés pour ce faire.

■ **L'acquisition de biens d'équipement et de consommation.** À ce jour, les professionnels de la finance ne se sont guère intéressés à cette catégorie de dépenses. Et pourtant, la maîtrise des deux postes précédents leur donne d'emblée la possibilité de donner au client les meilleurs conseils pour l'achat de certains biens d'investissement : en

« Le conseiller privé aborde plus rarement les problématiques d'optimisation sociale. Pourtant, les possibilités de cumul emploi-retraite, le régime de l'auto-entrepreneur et l'environnement social de certains montages patrimoniaux susciteront des interrogations de plus en plus nombreuses. »

[3] Cette démarche est comparable à la stratégie menée par certaines compagnies aériennes classiques qui, pour se démarquer des transporteurs *low cost*, se sont attachées à valoriser la qualité de leurs services.

[4] Les deux approches ne sont cependant pas antinomiques. Plusieurs établissements bancaires pratiquent aujourd'hui une stratégie de dédoublement consistant à faire coexister leur modèle traditionnel, une filiale *low cost* ou une offre Internet. Selon le niveau de personnalisation recherché, la démarche *private cost killing* aura sa place au sein de l'une ou l'autre.

[5] "The business of business is business", Milton Friedman.

l'informant, bien sûr, des possibilités de financement d'un véhicule (nombreuses et relativement complexes s'agissant de ceux à usage professionnel) ou d'un logement, ainsi que des aides fiscales et des subventions en faveur du développement durable qui s'y rapportent. Le besoin d'information de la clientèle est tout aussi important au titre des avantages associés aux travaux, des garanties de loyers, des frais de copropriété... Or l'automobile et l'immobilier sont les premiers postes de dépenses des ménages : ils constitueront probablement les principales variables d'ajustement de la consommation en période de récession.

Les banques organisent traditionnellement, pour le compte de leur clientèle patrimoniale, des conférences sur les produits de placement. L'organisation d'événements sur les dépenses d'équipement et plus généralement l'optimisation des coûts susciterait un intérêt au moins aussi grand en évitant le caractère ouvertement promotionnel des présentations de produits ou de services financiers.

■ **Les dépenses de première nécessité** (notamment les frais de chauffage et d'éclairage, d'alimentation et de transport) présentent d'autres opportunités. Incontournables, elles ne sont pas pour autant incompressibles. Ainsi, l'ouverture des marchés de l'énergie (électricité, gaz) offre au consommateur des alternatives que celui-ci a encore du mal à appréhender et sur lesquelles il apprécierait d'échanger avec son banquier. Si on imagine assez mal ce dernier procéder à l'analyse fine des dépenses d'énergie de ses clients, il pourrait leur dispenser en revanche une information à caractère général qu'il

“Les économies réalisées et des paiements mieux planifiés pourront se traduire par une augmentation de la capacité d'épargne qui devrait profiter en priorité à l'établissement financier à l'origine du gain réalisé.”

n'aura guère de difficultés à constituer compte tenu des nombreuses études ou enquêtes réalisées sur le sujet par les organismes spécialisés [6]. Les établissements bancaires pourraient s'inspirer encore de l'initiative de Gaz de France vis-à-vis de ses abonnés qui leur propose la réalisation d'un diagnostic énergie gratuit destiné à mieux maîtriser leur consommation.

Les possibilités d'optimisation ne sont pas moins importantes s'agissant des dépenses dites d'abonnement ou prépayées. Celles-ci se caractérisent par leur récurrence et un coût globalement élevé, mais faible à l'unité que le consommateur tend bien souvent pour cette raison à sous-estimer [7]. Il en est ainsi des abonnements téléphoniques, journaux et revues, contrats d'assistance ou de prévoyance, extensions de garantie, cartes de membre ou de fidélité payantes... Ces dépenses ne sont évidemment pas toutes stratégiques. S'il n'appartient pas au conseiller de porter une appréciation sur les habitudes de consommation de son client, il pourra jouer un rôle positif en invitant celui-ci à recenser et chiffrer ces dépenses et en l'amenant, le cas échéant, à procéder à des arbitrages budgétaires. Le client aura souvent la surprise de découvrir l'existence d'un abonnement oublié ou de certains services qu'il n'utilise jamais.

Si l'intérêt du *private cost killing* semble donc bien réel pour le client, il l'est tout autant pour son conseiller.

[6] INSEE, Institut national de la consommation, Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie...

[7] Elles représentaient 75 % du budget des ménages les plus modestes en 2006. Leur importance a conduit l'INSEE à élaborer un nouvel indicateur de l'évolution du pouvoir d'achat qui les intègre.

## UNE STRATÉGIE RENTABLE POUR LA BANQUE DE DÉTAIL

Si les avantages d'une démarche d'optimisation des coûts sont si grands pour le particulier, comment expliquer que cette technique n'ait pas été développée par les spécialistes du *cost killing*? Essentiellement parce que l'entreprise présente un potentiel *a priori* plus important qui permet à l'"optimiseur" de fixer le prix de sa prestation à un pourcentage des économies réalisées. L'optimisation du budget d'un particulier semble en revanche beaucoup plus difficile à facturer, du moins tant que cette démarche n'aura pas été éprouvée. La banque privée a déjà été échaudée dans le passé lorsqu'elle a voulu tarifier le conseil patrimonial...

■ **Une activité moins risquée que le conseil juridique et fiscal.** Le *private cost killing* présente cependant d'autres avantages qui suffisent à justifier son application. Il convient de remarquer que sa mise en œuvre par les professionnels de la finance est tout aussi légitime et moins risquée que l'activité de conseil juridique et fiscal, pourtant considérée aujourd'hui comme l'une des composantes incontournables de la gestion de patrimoine. Car à la différence de cette activité, l'approche budgétaire ne risque pas *a priori* de heurter la susceptibilité d'autres professionnels ou d'être en porte-à-faux avec la législation (sauf si elle s'assortit de conseils en droit fiscal ou social, sans lien avec l'activité du banquier). Or, même lorsque le conseil juridique ne porte pas atteinte au monopole des professionnels du droit, il n'en peut pas moins engager la responsabilité de son auteur. L'approche budgétaire apparaît donc

de ce point de vue moins risquée, moins technique et d'une portée plus large.

■ **Compléter sa connaissance du client.** Comprenant la légitimité et l'intérêt de cette démarche, le client se prêtera volontiers à une analyse gracieuse, offrant ainsi au diagnostiqueur une occasion unique pour découvrir ou compléter sa connaissance de l'intéressé. Au-delà de la ventilation de ses dépenses, c'est son comportement consumériste qu'il pourra identifier. Ce travail ne devrait pas être trop ardu : lorsque le client n'a pas déjà recensé ses dépenses, ses relevés de comptes constitueront une bonne base pour mener une première analyse et commencer la chasse aux coûts...

■ **Une augmentation de la capacité d'épargne.** La vocation du *private cost killing* n'est pas tant d'aider le client à dépenser moins qu'à dépenser mieux, c'est-à-dire optimiser le ratio utilité économique/coûts. Le conseiller doit veiller ainsi à inscrire sa démarche non dans un contexte de crise, mais la présenter de façon positive, comme la recherche d'une meilleure qualité de vie. Il n'empêche : les économies réalisées et des paiements mieux planifiés pourront se traduire par une augmentation de sa capacité d'épargne qui devrait profiter en priorité à l'établissement financier à l'origine du gain réalisé. Même si celui-ci peut n'être pas très élevé, il sera souvent récurrent et, dans ce cas, non négligeable. Le moment sera alors idéal pour proposer à l'intéressé une épargne programmée qui contribuera à le fidéliser...

Il y a vingt ans, l'économiste Richard Thaler a mis en évidence un "effet de dotation" des individus qui se traduit par la difficulté pour la grande majorité de se constituer une épargne pour le long terme.

“Cette démarche d'optimisation des coûts aura un impact positif sur l'image de la banque qui paraîtra en effet plus proche (elle voit son utilité renforcée au quotidien) et plus altruiste (elle n'est plus seulement une vendeuse de produits).”

Aborder cette question délicate par le versant consommation du budget permettra peut-être de corriger plus facilement une telle apathie.

■ **Une vertu pédagogique.** Cette approche peut avoir aussi une vertu pédagogique, en permettant non seulement au client de développer ses compétences de gestionnaire, mais aussi parfois de mieux se connaître : le diagnostiqueur pourra utilement mettre en comparaison la structure des dépenses de l'"évalué" avec celle de son groupe social ou la moyenne nationale. Les professionnels du *management* rangent les entrepreneurs dans des catégories-types pour mieux les conseiller. Il est probable que nombre de consommateurs seraient curieux de connaître leur positionnement par rapport à leurs semblables.

Assez souvent, un bilan patrimonial est proposé lors de l'entrée en relations avec un nouveau client haut de gamme ; malgré son intérêt, la formule a perdu en originalité. Un diagnostic budgétaire pourrait sans doute offrir un outil de conquête au moins aussi séduisant.

■ **L'image de la banque.** Cette démarche d'optimisation des coûts aura enfin un impact positif sur l'image de la banque qui paraîtra plus pro-

che (elle voit son utilité renforcée au quotidien), plus altruiste (elle n'est plus seulement une vendeuse de produits) et cependant engagée – en faveur du développement durable, puisque l'excès de consommation a des conséquences sur l'environnement et l'épuisement des ressources naturelles.

### CHAQUE ACTEUR DOIT DÉFINIR SA STRATÉGIE

Une meilleure connaissance du client, la captation de nouveaux flux d'épargne, la perspective d'une fidélité renforcée, une image plus positive : les retombées du *private cost killing* pour le conseiller en gestion privée sont nombreuses. Cette démarche pourrait d'ailleurs bientôt s'imposer aux banques compte tenu du succès rencontré par le *low cost* et le *discount* dont témoigne la forte audience des émissions de télévision et des sites Internet qui leur sont consacrés (vente ou location en ligne, comparateurs de coûts...). L'utilité d'une telle approche reconvenue, il appartiendra à chaque acteur de définir sa stratégie : les solutions sont nombreuses entre une option *à minima* consistant à habiller le discours *marketing* aux couleurs du *low cost*, et le développement de techniques plus élaborées de rationalisation des choix budgétaires. À l'instar du *low cost*, le *private cost killing* n'est pas un modèle unique, ce qui élargit encore son champ d'application. Permettre au client de réduire ses coûts serait sans doute le meilleur moyen pour la banque de capitaliser sur sa nouvelle obligation de transparence. ■