



# 4 SCÉNARIOS POUR AMÉLIORER L'IMAGE DE LA TARIFICATION BANCAIRE.

📅 Vendredi 22 novembre 2024

📍 Restaurant Drouant, Paris

Nous étions 7 issus de divers horizons bancaires. Du marketing, de la tarification et du réseau principalement. De banques nationales, d'une banque assureur et de réseaux mutualistes.

La discussion est vite partie ! L'image des banques et surtout l'image de la tarification des banques est un sujet de débat mobilisant !

Souvent considérée comme trop chère, la tarification est souvent la cause de frustration pour les clients et les collaborateurs. Elle est aussi l'objet de pression de Bercy et des associations de consommateurs.

L'objet de ce déjeuner était d'échanger sur des scénarios d'évolution susceptibles de changer la donne et de bousculer le statu quo.

Nous avons été ravis de la qualité des échanges. Les débats ont confirmé que le marketing bancaire n'est pas chose aisée et qu'il est difficile de bouger les lignes. Ils ont confirmé les efforts qu'il restait à faire pour expliquer les services offerts et améliorer leur qualité pour mieux justifier le prix demandé.

Ils ont été heureusement l'occasion d'ouvrir quelques pistes sur lesquelles nous allons continuer à travailler avec nos clients.



# SOMMAIRE

Un statu quo bien installé .....	03
La banque c'est gratuit .....	03
Une qualité de service perfectible .....	04
La tarification n'est pas un moyen de se démarquer .....	05
Les éléments importants qui tiennent l'édifice .....	06
Mais attention à l'effet bascule .....	06
 Les scénarios pour améliorer l'image de la tarification bancaire .....	07
Présentation des scénarios .....	07
Pédagogie et transparence .....	08
Vers des offres tout-compris .....	08
Diminuer la pression sur la tarification négative en la transférant vers la gestion de compte .....	08
Une meilleure valorisation de chaînes historiques très couteuses .....	09
 Quel a été le retour de nos participants sur ces propositions ? .....	09



# UN STATU QUO BIEN INSTALLÉ

Il est difficile de bouger les lignes sur la tarification bancaire

## La banque c'est gratuit

Jean-Baptiste Chevallier, fondateur d'Ideata a ouvert la discussion en proposant aux participants de se souvenir de leurs derniers dîners entre amis au cours desquels ils ont pu parler de leur métier.

Premier retour très immédiat quand on parle tarification : les amis de nos participants ne veulent pas payer pour leur banque.

*“ Ce n'est pas normal que je paye pour ma banque.*

Cela vient-il de l'historique de la tarification qui est finalement une création récente ?

**Avant les années 80/90, les commissions n'existaient pas encore** et seuls les produits d'intérêt rémunéraient les services. Les banques ont ensuite été nationalisées devenant pendant un temps un service public. Plus récemment les banques en ligne ont encore enfoncé le clou avec leurs offres de banque au quotidien gratuite.

Cet historique fait que les banques ont du mal à justifier leur structure de tarification. Les clients se sont habitués avec le temps à ce qu'elle soit payante mais l'impression générale perdure.

En outre, les clients ont souvent une mauvaise expérience de services qui leur permet de contester le prix de la prestation.

L'impression est encore plus vraie pour les clientèles aisées qui demandent des rétrocessions. Pas de droits d'entrée, remboursement de la carte Premium ; nos participants sont d'accord et ils veulent contribuer à changer l'état d'esprit :

*“ Je me bats contre cela, c'est inadmissible ! Quand quelqu'un va au restaurant, il ne dit pas à la fin du repas, « je ne veux pas payer ».*



*Hors réunion, nous avons essayé de retrouver de vieilles plaquettes tarifaires pour essayer de retrouver la date effective d'apparition des commissions. Mais les archives d'internet ne sont malheureusement pas aussi anciennes.*

*Nous avons trouvé ces deux articles très intéressants qui montrent qu'il y avait déjà des commissions en 1992 et que la situation n'a pas beaucoup changé avec le temps :*

- [Les tarifs des services bancaires progressent plus vite que l'inflation - Les Echos](#)
- [Comment la gratuité se paye - L'Express](#)

 **Instructif de voir que la logique de fond n'a pas beaucoup changé.**

# Une qualité de service perfectible

Les clients se plaignent aussi de la qualité du service.

Les moyens de paiement, l'application mobile, les services de tous les jours fonctionnent plutôt bien mais ils ont souvent des reproches à faire lorsque la demande est plus exceptionnelle.

Nos participants ne peuvent que reconnaître la situation. L'amélioration en continu des processus n'est pas vraiment effective.

Certaines situations installées interpellent souvent des nouveaux entrants qui reconnaissent renoncer à suggérer des points d'amélioration. Les plus anciens soulignant qu'on a déjà essayé et qu'on ne peut pas changer les choses.

*“ C'est ça qui est regrettable, on s'y habitue.*

Parfois même quand la direction priorise le changement, il y a toujours une bonne raison pour que l'on ne puisse pas améliorer les choses.

*“ Les sujets sont les mêmes partout ... Si vous trouvez la solution, je suis preneur ! Cela fait 20 ans qu'on en parle et 20 ans qu'on n'y arrive pas.*

Les banquiers pourraient-ils rapprocher leur processus de celui des industriels ?

“Dans une usine automobile, tout est traité, c'est maîtrisé. Il y a des pièces qui viennent de 500 pays et ça fonctionne. L'après vente est bonne aussi. Pourrait-on augmenter ainsi nos exigences de qualité ?”

Les banques en ligne, elles, sont mieux structurées avec des circuits plus simples et une gamme moins large...



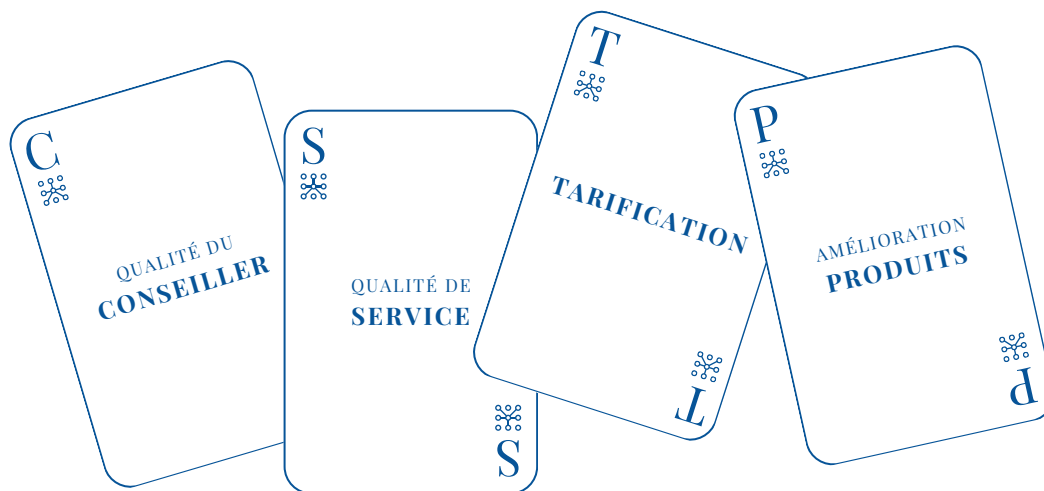
*Ideata le constate au quotidien. Sur la tarification, le manque de précision des processus est souvent source de manques à gagner, de non qualité et de non-conformité.*

💡 Une première touche d'optimisme est évoquée parce que **les méthodologies existent maintenant avec la data** pour reconstituer les règles de gestion oubliées et partager les fonctionnements entre toutes les équipes de la banque.



# La tarification n'est pas un moyen de se démarquer

Nous avons demandé aux participants de classer les items qui peuvent améliorer l'image de la banque.



La **qualité du conseiller** et la **qualité de service** des banques sont **citées en premier**, les produits et la tarification étant moins, semble-t-il, des critères susceptibles d'améliorer cette image.

Le tour de table souligne en effet le peu de différenciation qui existe entre les différents acteurs.

*“ La tarification pour moi est quasiment un faux sujet.*

La tarification est sans doute parfois un irritant mais finalement ce n'est pas elle qui ferait rester ou partir un client.

- Une augmentation de tarif peut créer du mécontentement mais elle finit par être acceptée.
- Dans les réclamations, la tarification n'est pas le premier poste. Le fonctionnement du compte et des moyens de paiement créent plus de dossiers.
- À partir du moment où ça tourne, globalement, les clients ne bougent pas trop, parce que c'est embêtant de changer de banque. La mobilité Macron a fait bouger 2% de gens, peut être 3.

Globalement, les organisations présentes reconnaissent le peu d'effets qu'ont pu avoir les dernières grandes initiatives marketing sur la place:

Lorsque les Caisses d'Épargne ont rémunéré les comptes il y a 20 ans (14 avril 2005), la banque s'attendait à ce qu'il y ait la queue dans les agences mais l'effet n'a vraiment pas eu lieu. A ce moment là, un établissement a vraiment poussé une différenciation. L'investissement a été colossal informatiquement et en terme de communication pour un résultat minime.

Un seul produit, un seul prix a une vraie élasticité et peut faire changer le client de banque : le crédit immobilier.

Finalement, le prix des services n'est pas tellement un sujet. La preuve : certains établissements ont un forfait de base à 11 € et leurs clients n'ont pas challengé le fait qu'il était 3 € supérieur à la moyenne.

# Les éléments importants qui tiennent l'édifice

Nous nous sommes demandés **ce qui faisait que le client ne challengeait pas plus sa banque**. Pourquoi les nouveaux acteurs n'ont-ils pas emporté la mise avec des offres nouvelles et des prix moins chers ?

D'après notre tour de table, ce sont :

- la force de la marque,
- le conseiller et la proximité de l'agence,
- et l'universalité des services

... qui font tenir l'édifice.

La tarification de la banque au quotidien ne serait pas un critère de changement de banque.

C'est la proximité et la recommandation qui seraient les critères principaux dans les études à disposition.

Une proximité qui rassure même si le client reconnaît qu'il ne va que rarement à son agence.

Même la qualité du digital ne serait pas un critère de changement. Les banques se sont en effet adaptées et elles offrent à présent des solutions de gestion à distance très étendues. Les services digitaux sont devenus un service de base. Comme les couverts dans un restaurant...

## Mais attention à l'effet bascule !

Le statu quo est donc bien installé.

Les participants reconnaissant qu'il y a des améliorations à faire pour se prémunir du risque d'un possible effet bascule ; faible aujourd'hui, il peut s'accélérer dans quelques années.

L'effet bascule dans le changement climatique c'est cette sensation que rien n'est encore vraiment visible et impactant mais que l'échafaudage est attaqué petit à petit et que tout peut s'écrouler et accélérer soudainement le phénomène et ses conséquences.

Dans les banques :

- La non qualité ne va-t-elle pas impacter à terme le comportement des clients ?
- Les plus jeunes ont-ils le même attachement au conseiller et à la marque ?

Les participants reconnaissent que les banques en ligne sont en embuscade. Boursorama et Fortuneo sont d'une grande efficacité dans la conquête.

Les nouveaux acteurs de l'année sont **les banques vertes**. Green Got, Crédit Coopératif et La Nef (qui fait de l'affichage dans le métro) suscitent la plus grande curiosité.

*“ Un service de qualité insuffisante c'est comme des épingles plantées dans la relation client. Cela laisse de nombreuses traces. Et le jour où la situation bascule, alors tout peut s'effondrer subitement. Cela faute d'avoir mis en place les éléments nécessaires pour retenir les clients et préserver leur engagement.*

# LES SCÉNARIOS POUR AMÉLIORER L'IMAGE DE LA TARIFICATION BANCAIRE

## Présentation des scénarios



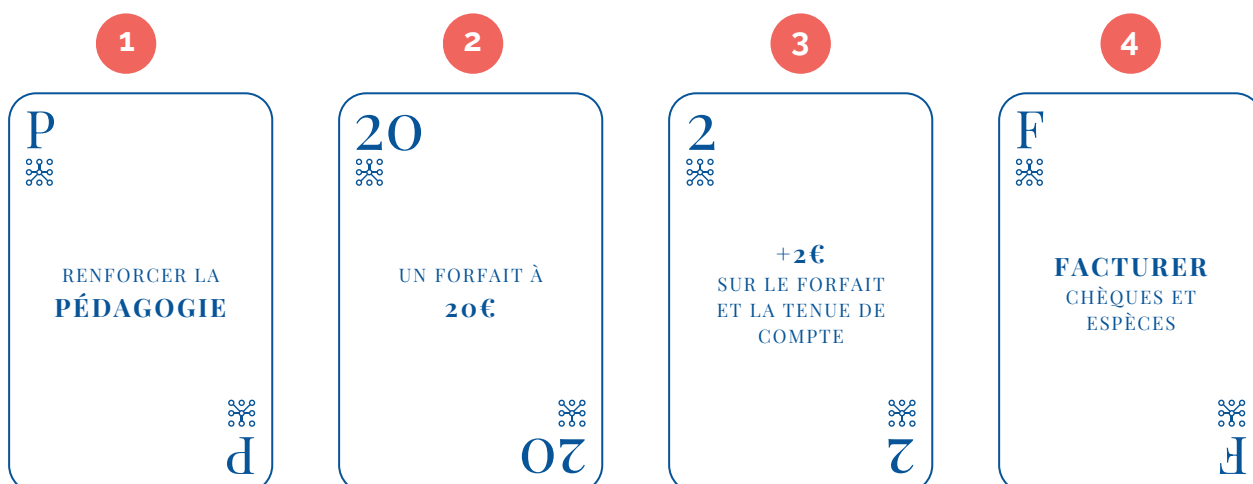
*En terme de tarification bancaire :*

- toutes les banques se copient
- elles attendent finalement les exigences de Bercy pour se mettre aux plafonds mis en place
- les innovations ne sont pas valorisables ou du moins pas longtemps (le sans contact, le virement instantané plus récemment...)

💡 Ideata a 20 ans d'expérience sur la tarification bancaire et nous cherchons aujourd'hui à **bousculer le statu quo** et **mieux valoriser les services** offerts par la banque.

*Nous voulions au cours de ce déjeuner voir avec les participants comment nous pouvions bouger les lignes.*

Nous avons présenté quatre scénarios :





## 1 Pédagogie et transparence

Un premier levier est d'améliorer la compréhension de la tarification par les clients, mais aussi par les conseillers eux-mêmes.

- **Apporter de la pédagogie pour expliquer les 200 lignes de tarification de la banque.** Elles ne sont pas toujours connues dans leur moindre détail mais il est possible de reconstituer les règles oubliées avec les experts et avec la data.
- **Mieux expliquer que la banque n'est pas chère finalement :** A 8 € par mois, elle est moins chère que Netflix et qu'un forfait mobile. Et pourtant elle offre une gamme très large de services pour ce prix : *conseiller, DAB, site internet, appli, moyens de paiement utilisables partout dans le monde, ...*
- **Assumer peut-être le modèle qui est comparable à une compagnie low cost :** le billet d'avion n'est pas cher mais on paye pour certaines exceptions comme les bagages ou le paquet de chips dans l'avion.



“ A 8 € par mois, la banque est moins chère que Netflix !



## 2 Vers des offres tout-compris

L'idée serait d'introduire des forfaits bancaires tout-compris.

La banque au quotidien coûte en moyenne entre 200 et 250 € à un client. Nous montrons qu'un tarif mensuel (20-25€ par exemple) pourrait supprimer tous les irritants.

Ces forfaits existent déjà en partie pour certaines cibles haut de gamme. L'idée serait de les généraliser.

## 3 Diminuer la pression sur la tarification négative en la transférant vers la gestion de compte

Une hausse des forfaits et de la tenue de compte de 2 € permettrait de diminuer la commission d'intervention par deux de 8 à 4 € ?







4

## Une meilleure valorisation de chaînes historiques très coûteuses

Les chèques et les espèces restent coûteux à gérer pour les banques, et ces services sont gratuits ou presque à cause d'une législation ancienne qui pourrait peut-être être rafraîchie. L'idée serait de dialoguer avec le législateur pour permettre une tarification adaptée à la réalité économique actuelle puisque le client peut accéder gratuitement à son argent de façon dématérialisée avec la carte ou le virement.

## Quel a été le retour de nos participants sur ces propositions ?

Les participants ont tous reconnu l'importance de l'**amélioration de la pédagogie**. Cela rejoint les discussions évoquées sur la qualité de service.

Et sur les autres scénarios, lorsqu'on demande aux participants lesquels ils privilégieraient en tant que client, la réponse est unanime : « Aucun des trois ! »...

### Pas touche aux espèces et aux chèques

Dans notre panel, les réactions de certains sont virulentes pour que les moyens de paiement restent gratuits : le chèque, les espèces mais aussi le virement instantané. La banque gratuite est encore très résistante sur ces sujets.

### L'important c'est la qualité de service

En tant que professionnels, les participants sont intéressés par la réflexion autour des deux autres scénarios mais ils soulignent encore une fois la faible élasticité des prix hors le crédit immobilier.

L'enjeu sur la tarification ne serait pas directement le prix mais plutôt la valeur qu'il y a derrière et la qualité du service rendu.

- La tarification doit **valoriser un service bien fait**.
- La tarification doit être **bien expliquée**.



*La qualité des processus au moment d'une succession ou d'un divorce serait un problème pour la perception des frais dans plusieurs établissements. Le frais n'est pas facilement accepté quand le service n'est pas rendu de la manière attendue.*

- La tarification doit être **bien appliquée**.
- Les négociations commerciales doivent être **encadrées et pilotées**. Les conditions particulières doivent avoir une date de fin.

“ En terme de perception, on a des failles incroyables. Qui chiffrent souvent autour du million d'euros.

## Difficile de bouger les lignes sur la tarification

La révolution tarifaire passe au second plan dans la réflexion.

Pour nos participants, d'un point de vue marketing, la tarification bancaire n'est pas dans les priorités stratégiques. Les grandes initiatives du passé : *Rémunération des comptes à la Caisse d'Epargne, Tarification à la carte chez LCL ...* n'ont pas suffisamment changé les choses.

La baisse des irritants n'apparaît pas toujours comme une nécessité et il semble plus efficace d'attendre les recommandations de Bercy pour transformer les choses.

“ Le banquier est bien calé contre la barrière. Il n'ira pas plus loin et il attend que Bercy pousse.

Nous pensons au contraire que le marketing pourrait jouer son rôle et proposer des évolutions de la structure de tarification avant de les subir.

Heureusement notre discussion a ouvert des pistes de réflexion qui ont retenu l'attention de nos participants.

## Des sources de transformation toutefois à explorer

### Le tout compris est définitivement une idée à creuser

Le tout compris et sa promesse d'illimité est une bonne idée.

Le parallèle est fait avec les opérateurs mobiles qui ont commencé à facturer au Go avant de proposer finalement de l'illimité.

Les participants se demandent si sa rentabilité passe par une généralisation à tous les clients obligatoirement ou s'il est possible de ne le proposer qu'aux personnes intéressées et appétentes.

Les participants soulignent que le tout compris a fait ses preuves sur le marché des professionnels. Ils notent que le forfait pro tourne autour des 35 €,.

Sur ces bases serait-il si incongru de facturer un particulier à 20 € ?

### Un accueil mitigé au +2€ pour diminuer la commission d'intervention

Le scénario de transfert de la commission d'intervention vers le forfait et la tenue de compte n'a pas tant retenu l'attention. Il répond bien aux besoins de réduction des irritants mais le transfert semble un peu trop visible.

Et vous qu'en pensez vous ?

De notre côté, nous allons continuer à travailler d'autres options de ce scénario parce que nous le trouvons équilibré.

## Et pourquoi pas un contrat de service et la valorisation d'un SLA

Un participant évoque le cas pratique de LCL qui proposait un contrat de service avec remboursement si son crédit immobilier n'était pas débloqué en 48h.

Nous constatons qu'il n'y a pas de SLA dans les banques. Les fournisseurs internet sur le pro s'engagent par exemple sur des interruptions de moins de 24h.

Des engagements de ce type dans les banques pourraient être étudiés et valorisés.



### Des idées à tester

Dans tous les cas, les participants soulignent qu'il faudrait tester ces scénarios avec des clients. L'étude qualitative de tels scénarios est effectivement un préalable pour justifier les développements.

## Conclusion

Avec les participants, nous ressortons forcément frustrés d'un statu quo bien installé mais nous avons entendu plusieurs choses sur lesquelles nous pouvons travailler :

- La qualité de service est un impératif et les imprécisions des processus de facturation méritent un investissement. Les participants partagent l'idée que la tarification "ne poserait pas de problème si on avait une qualité de service et si on avait une qualité de conseil démontrée."
- Une réflexion sur un forfait illimité mériterait d'être lancée.

- Et si nous poussions la réflexion ?
- Et si nous documentions mieux le fonctionnement de la tarification pour mieux l'expliquer et identifier des manques à gagner ?
- Et si nous simulions les impacts de ces modèles innovants pour les tester avec les clients ?

**La data et les idéalistes d'Ideata se tiennent à votre disposition pour bouger les lignes 😊**

**Merci infiniment aux participants à ces Parenthèses et rendez vous en 2025 pour notre prochaine édition dont le thème sera Tarification et IA.**