



focus SERVICES FINANCIERS

Dans cette première publication, SECOR Conseil évoque un thème que la crise remet au premier plan : les produits et services « low cost » comme levier de croissance pour les institutions financières

Le « low cost » : de quoi parle-t-on ?

Dans sa conception traditionnelle le « low cost » associe un faible niveau de service à un niveau de prix bas. Mais la formule est aussi utilisée pour désigner un prix plus bas que la moyenne du marché aussi bien dans le haut de gamme que dans le bas de gamme. On assiste également à quelques assimilations commodes du type « le *low cost* est fait pour la clientèle à bas revenus », ou bien « l'offre *low cost* est forcément de faible qualité ».

L'observation de plusieurs secteurs d'où est issu ce concept montre deux grandes stratégies :

- une offre globale « low cost » dans laquelle l'ensemble des produits proposés sont à des niveaux de prix inférieurs à ceux du marché.
- un service de base « low cost » au sein d'une gamme complète avec une tarification classique.

Quelle que soit la stratégie retenue, une offre « low cost » doit donc reposer sur un équilibre prix – niveau de prestation – niveau de qualité perçu par le client – structure de coût cohérent. Dans le second cas, on doit gérer l'articulation et la cohabitation des deux catégories d'offre.



Le « low cost » : une stratégie pour les institutions financières ?

La crise actuelle, au-delà des réflexions sur les risques et la solidité financière des banques, nécessite la recherche de nouveaux relais de croissance pour les années futures. Les établissements ont besoin d'une meilleure compréhension des attentes du client, de son attitude face aux services proposés et surtout de la valeur qu'il est prêt à accorder à ceux-ci. C'est ce qui permettra aux banques de détail de déterminer leur positionnement stratégique. Dans ce contexte la banque « low cost » est appelée à se développer. Georges Pauget, Directeur Général de Crédit Agricole SA*, indiquait début 2008 qu'il ne voyait pas pourquoi une telle stratégie ne concernerait pas la banque.

La banque en ligne : une alternative « low cost » en temps de crise

Aux États-Unis, la croissance qui a suivi l'éclatement de la bulle Internet a vu revenir au premier plan les agences bancaires qui ont cherché à redéfinir l'expérience-client (heures d'ouverture, agencement, profil des conseillers, multimédia). Mais la récession a des effets similaires dans tous les secteurs. Les consommateurs sont à la recherche de bonnes affaires.

Les taux proposés par les banques en ligne (des banques uniquement accessibles par Internet ou par téléphone et dont les coûts d'opérations sont une fraction de ceux de leurs concurrents traditionnels) éveillent à nouveau l'intérêt des consommateurs, qui cherchent des moyens d'améliorer leur situation financière souvent devenue préoccupante.

* *Crédit Agricole : institution financière intégrée servant 58 millions de clients dans le monde entier*



Étude d'un cas : Bingle.com

À l'extérieur du milieu bancaire plusieurs entreprises occupent un positionnement «low cost», sans toutefois s'adresser à une clientèle moins nantie, mais plutôt en ciblant les préférences transactionnelles de la clientèle et la valeur que cette clientèle attribue au service offert.

Bingle.com est un assureur automobile australien qui cherche à minimiser le coût de l'assurance pour sa clientèle. Son dicton en dit long : « Low Cost Car Insurance. Online. ». Bingle, une division d'un joueur traditionnel (Australian Associated Motor Insurers) minimise le coût de l'assurance automobile en :

- limitant le marché assurable : aucun chauffeur de moins de 25 ans, aucune automobile modifiée, etc.
- limitant les moyens de communications entre Bingle et ses clients : web, courriel ou courrier postal. Bingle n'exploite aucun centre d'appel.
- indiquant au client en cas de réclamation à quel endroit il doit faire réparer son véhicule. Par contre, Bingle offre une garantie à vie sur les réparations.

Un modèle fort cohérent qui ne lésine pas sur la protection offerte à sa clientèle mais s'assure de minimiser les coûts associés. L'entreprise s'adresse à sa clientèle dans un langage simple, dépourvu de termes légaux et techniques.

Les assureurs automobiles prétendent souvent que les clients achètent d'abord une prime puisque les protections varient peu d'un assureur à un autre. Voici un exemple où l'assureur a poussé cette logique d'affaires à l'extrême.

Plusieurs institutions financières ont leur version « en ligne » : ING (un des pionniers), Citi, HSBC, Capital One. Et d'autres pourraient suivre. TowerGroup, une entreprise de recherche, prédit que les dépôts dans les banques en ligne aux États-Unis vont doubler d'ici 2012, pour passer d'une part de marché de 5 % en 2008 à 8,5 % en 2012 (soit 350 milliards de dollars).

Rapide état des lieux

Les offres disponibles aujourd'hui donnent accès aux prestations bancaires de base et le mode de relation se fait essentiellement à distance sans interface humaine. En France, Boursorama banque et Monabanq sont souvent associés à des banques « low cost ». Ce positionnement doit permettre de capter la clientèle domestique à revenus faibles mais également une clientèle plus aisée qui n'accordera généralement pas une valeur ajoutée aux services proposés par une banque. Pourtant à ce jour le terme de banque « low cost » n'est jamais explicitement repris par les banquiers eux-mêmes. L'analyse des offres disponibles montre d'ailleurs que cette stratégie n'est pas généralisée à l'intérieur du portefeuille de produits. Certaines offres sont proposées à des conditions de tarification assez classiques alors que d'autres sont gratuites. Le positionnement apparaît donc peu lisible entre banque Internet et « low cost », qui ne sont pas en réalité des synonymes. Il y a même un risque que le client paye plus cher certains services additionnels non intégrés dans l'offre de base à bas prix.

La stratégie de banque « low cost » se doit d'être plus clairement assumée sans craindre d'être cataloguée de « banque pour les foyers à revenus modestes ». Cela doit s'accompagner d'une réflexion stratégique globale autour de quatre axes : prix, qualité, niveau de service, structure de coûts. Mais il est également nécessaire de conduire une réflexion sur l'organisation et la communication à mettre en place pour soutenir ce positionnement.

Quels défis de mise en place d'une stratégie « low cost »?

Peut-on faire efficacement du «low cost» sous une même enseigne ou doit-on obligatoirement utiliser une marque différente ? L'agence bancaire peut-elle encore avoir une place dans un positionnement de ce type ? Les « back-offices » doivent-ils être dédiés ? Quelles compétences doit-on développer chez les collaborateurs ?

La recherche d'un positionnement différencié demande une mise en cohérence générale de l'organisation, de la politique marketing mais aussi une forte mobilisation des équipes qui peuvent être perturbées par l'image négative que peut avoir cette approche dans les médias. Ce questionnement est loin d'être exhaustif, mais il sera en tout cas à la base de la transformation des banques de détail dans les prochaines années.

Cette publication s'inscrit dans une série produite par SECOR Conseil s'adressant aux professionnels du secteur financier.

SECOR est une firme conseil internationale spécialisée en gestion stratégique des affaires. Pour plus d'information, visitez le www.secorgroup.com



MONTRÉAL
Louis Régimbal
Tél : 514.866.7128
lregimbal@groupesecor.com

NEW YORK
Jean-Pierre Sablé
Tél : 212.307.0020
jsable@secorgroup.com

TORONTO
Kathy Kalafatides
Tél : 416.204.7697
kkalafatides@secorgroup.com

PARIS
Éric Lamarque
Tél : 01.56.26.57.27
elamarque@groupesecor.com