

## **TARIFS BANCAIRES :**

---

### **UNE EVOLUTION SERAIT PROFITABLE POUR LES BANQUES COMME POUR LEURS CLIENTS**

**Compass Management Consulting**, le leader mondial du conseil basé sur des techniques d'analyse comparative, dévoile aujourd'hui les conclusions d'une étude comparative relative aux tarifications bancaires dans différents pays européens, ainsi qu'aux Etats-Unis.

En France, il est fréquent que dans les catalogues de conditions bancaires, les opérations les plus courantes des clients apparaissent "sans frais", tandis que les prestations accessoires (rejet de chèque, demande documentaire...) font l'objet de commissions relativement importantes et disparates, au risque de paraître n'obéir à aucune logique aux yeux du public.

Ces écarts apparaissent entre catégories de services, qui ne semblent pourtant pas demander des différences de traitement considérables, entre établissements, voire au sein d'un même groupe bancaire.

Or cette façon de faire singularise nettement la France par rapport à d'autres pays ; l'exemple suivant permet d'illustrer ce constat.

Pour un client de type « PME », une grande banque américaine propose des frais de tenue de compte packagés et réduits en fonction de l'importance du solde en compte. Une grande banque française propose une commission fixe mensuelle de 20 €.

Toute recherche de document est facturée 5 \$ par la banque américaine. La banque française, elle, propose trois recherches pour 10 €, au-delà desquelles toute recherche supplémentaire est facturée 10 € et 24,6 €, si elle couvre une période de plus d'un an. En outre, toute photocopie coûte par ailleurs 0,4 € en sus.

Au total, la banque française semble pratiquer des tarifs abusifs alors même que la PME cliente déboursa en moyenne finalement moins que sa consœur américaine, la banque française invitant de fait sa cliente à moins consommer.

Bien d'autres exemples similaires pourraient être donnés. Ils confirmeraient aussi bien ce double constat que les banques françaises :

- se retrouvent fréquemment à surfacturer des prestations accessoires, ce qui leur est préjudiciable en termes d'image,
- accusent néanmoins, paradoxalement, un certain manque à gagner et ne sont sans doute pas aussi rentables qu'elles pourraient l'être.

Régulièrement alimentée par les associations de consommateurs, l'appréciation commune selon laquelle les banques pratiquent des tarifs abusifs, pousse régulièrement les pouvoirs publics français à se demander s'ils doivent réguler par voie administrative les tarifs bancaires (ainsi, les pénalités pour incident de paiement ont-elles été plafonnées à 50 €).

Une récente enquête commandée par la Commission européenne a classé la France parmi les pays de l'UE dont les tarifs bancaires sont les plus élevés. Le manque de transparence des banques françaises crée également des difficultés pour comparer les prix, limitant de ce fait la mobilité bancaire (qui, à 11%, est néanmoins l'une des plus élevées d'Europe).

#### **Les banques de détail : une rentabilité limitée ?**

---

Le second constat va cependant tout à fait à l'encontre de l'opinion reçue selon laquelle, conjuguant dépôts de la clientèle non rémunérés et prestations surfacturées, la banque de détail serait une activité particulièrement rentable en France.

Beaucoup d'éléments expliquent cette situation :

- le long passé administratif des banques françaises, qui a habitué leurs clients à une « gratuité » apparente des services,
- la singularité hexagonale voyant les dépôts en compte courant ne pas être rémunérés, ce qui oblige en contrepartie de faire « comme si » les opérations de base (les chèques notamment) étaient gratuites,
- la forte souplesse traditionnellement laissée aux chargés de compte pour ajuster les tarifs aux cas particuliers et gérer ainsi les mécontentements.

En termes d'image néanmoins, une telle situation est assez désastreuse : ce qui est gratuit passe pour ne rien valoir, tandis que les frais accessoires semblent par comparaison forcément abusifs. D'un point de vue global, le public n'est guère en mesure de savoir ce qu'il achète effectivement aux banques. Tandis que, pour comble, le sentiment commun que toutes les banques offrent les mêmes services aux mêmes tarifs ou conditions, pousse beaucoup de clients à ne plus comparer.

*« Il est assez clair qu'une telle situation pourrait profiter à un acteur - pas forcément un nouvel entrant - qui déciderait de changer la donne, notamment s'il s'appuie sur les nouvelles technologies »,* souligne Guillaume Alméras, Directeur Banque chez Compass Management Consulting Paris.

Renverser la donne signifierait facturer au coût réel ce que les clients consomment effectivement et le plus fréquemment, en somme ce qu'ils valorisent réellement. L'ensemble devrait supporter seul les coûts fixes bancaires, tandis que les frais accessoires ne seraient facturés qu'à leur coût marginal.

Ainsi, il deviendrait possible de définir non seulement des possibilités de forfait beaucoup plus variées qu'actuellement, en faisant valoir une notion de « prix de gros » ajustée aux différents segments de clientèle, mais encore de développer une gestion active, à la carte, de ses frais bancaires par la clientèle.

Ce serait aussi l'occasion de définir et d'étendre la gamme des services bancaires : étendre notamment **la notion de services low cost** ainsi qu'à contrario, celle de service personnalisé, non facturé comme tel, qui occupe beaucoup les chargés de clientèle (exemple : assistance apportée chaque année aux clients pour remplir leur déclaration d'impôt).

La vérité des prix pourrait ainsi permettre de modifier certains comportements (l'usage des chèques notamment) et d'en faire accepter de nouveaux à une clientèle qui, suspicieuse aujourd'hui, est à même de prendre pour une dégradation toute modification de service.

L'envoi des relevés par Internet en représente un bon exemple : on estime aujourd'hui à 70 millions d'euros le coût annuel de l'ensemble des envois postaux d'une grande banque.

*« Au total, la situation génère à la fois une certaine insatisfaction des clients tout en posant de fortes contraintes aux banques pour se développer. Or, assez dangereuse à horizon moyen, ce n'est même pas une situation si profitable à court terme, contrairement à ce que peuvent croire les banquiers et leurs clients »,* conclut Guillaume Almeras.

## **A propos de Compass Management Consulting**

---

Créée en 1979, Compass Management Consulting est aujourd'hui leader mondial du conseil en optimisation de la performance des entreprises basé sur la mesure des performances et le benchmarking ou analyse comparative. Compass MC a mis au point une méthodologie originale, Factbase. S'appuyant sur des modèles fonctionnels structurés pour positionner l'entreprise par rapport à un groupe de référence, elle lui indique les gisements de progrès pour s'améliorer. Une fois ces gisements identifiés, Compass MC établit les scénarios et plans d'action pour atteindre les objectifs visés et les pilote jusqu'à l'obtention effective des gains attendus.

Les offres Compass MC sont dédiées aux domaines banque, assurance, IT et centres de contacts. Les études Compass MC visent à optimiser les processus, aligner l'informatique aux besoins métier, valoriser le Système d'Information, et améliorer les performances de toutes les fonctions IT – help desk, Etudes, infrastructure, postes de travail, réseaux...

Compass MC conçoit et réalise des tableaux de bord pour les Directions Générales et les DSI auxquelles elle est capable de proposer des indicateurs pertinents et, le cas échéant leur valeur marché. Présent dans 15 pays, ce groupe international intervient dans 37 pays et dispose de plus de 450 clients actifs. Son siège social est basé à Guildford (Angleterre), celui de Compass MC Europe à Saint-Cloud (92).

---