HAL
open science

Banque de détail: les stratégies low-cost à la loupe

Nathalie Audigier

To cite this version:

Nathalie Audigier. Banque de détail: les stratégies low-cost à la loupe. Revue Banque, 2016, 805. hal-01570927

HAL Id: hal-01570927

https://hal.science/hal-01570927v1

Submitted on 2 Aug 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Banque de détail : les stratégies low-cost à la loupe

Nathalie Audigier

Résumé : Dans un pays peu habitué aux changements radicaux, le low-cost marque une rupture, une rupture dans les manières de consommer. Loin de se réduire au “marché du pauvre”, le low-cost nous en dit long sur les nouveaux comportements des clients, qui n’hésitent plus à consommer simultanément des produits et des services basiques et du luxe accessible, qui raisonnent en “value for money”, refusent la surqualité et sont en quête d’autonomie et de liberté de choix. Une rupture dans la manière de produire et de vendre. Face à la complexification croissance de l’offre, le low-cost revendique un dépouillement de l’offre proposée, dans le sens d’un minimalisme poussé à l’extrême : le low-costeur ne promet pas grand-chose au client, si ce n’est l’essentiel, en échange d’un prix plus faible et d’une optionalisation des fonctions secondaires. L’irruption de nouveaux acteurs sur ce marché- à l’instar des établissements bancaires- vient bousculer les opérateurs installés et les oblige à se révolutionner eux-mêmes. Après avoir rappelé les principes fondateurs d’une stratégie low-cost, nous proposerons les résultats de notre étude qui nous permet de dresser un état des lieux de la présence des établissements bancaires sur ce marché et de présenter les options marketing et stratégiques déployées par ces prestataires.

Mots clefs: Low-cost - Banque

Abstract: In a country been little used to the radical changes, the low-cost marks a break, a break in the manners to consume. Far from being reduced to the " market of the poor man ", the low-cost tells us length on the new behavior of the customers, which do not any more hesitate to consume simultaneously products and basic services and accessible luxury, which argue there " value for money ", refuse the surquality and are in search of autonomy and of freedom of choice. A break in the way of producing and of selling. In front of the complexity growth of the offer, the low-cost claims a perusal of the proposed offer, in the sense(direction) of a taken to the extreme minimalism: the low-coster does not promise much to the customer, if it is not the main part, in exchange for a lowe price and for an optionalisation of the secondary functions. The raid of new actors on this market following the example of the banking establishments comes to knock down the settled operators and obliges them to revolutionize themselves. Having reminded the founding principles of a low-cost strategy, we shall propose the results of our studies who allows us to draw up a current situation of the presence of banking institutions on this market and to present the marketing and strategic options deployed by these providers.

Keywords : Low-cost - Bank:

Présent dans nos habitudes de consommation et profondément ancré dans différents secteurs de notre économie, le concept de low-cost est progressivement devenu une catégorie range tout, une étiquette apposée rapidement à un produit ou un service pour signaler un faible coût, un prix bas, allant même jusqu'à s'imposer dans nos esprits comme une tendance indéfectible de notre économie. En réalité, le low-cost a des limites bien plus nettes et des spécificités qui définissent clairement ses composantes. Si sa présence est très forte au sein de certains secteurs de prédilection, un scénario de massification reste peu probable.

On assimile souvent bas prix à low-cost mais la réalité est plus nuancée. Contrairement aux offres promotionnelles à prix bas lancées par certaines marques, le produit ou service low-cost pose deux principes fondamentaux. D'abord, celui d'un bien qui, par essence a pour objet de répondre à un besoin de base. Enfin, celui de son prix qui est faible par rapport aux produits concurrents car il répond justement à un besoin essentiel, dépourvu d'attributs secondaires. Ce sont ces attributs secondaires qui sont facturés en sus.

Outre ces deux principes fondamentaux, c'est le modèle même de l'entreprise qui va définir sa nature low-cost. Les composantes de ce modèle s'articulent autour d'une base fondamentale : la chaîne de production. Tout y est conçu pour tirer les coûts vers le bas : diminution des intermédiaires, extension des cycles de vie des machines utilisées, centralisation de la logistique. La part consacrée à l'innovation y est réduite au profit de la standardisation des produits et services conçus. La gestion des ressources humaines concentre ses objectifs autour de la productivité, la polyvalence des équipes ainsi que la compression des frais de personnel. Quant à la chaîne de distribution, la logique de maîtrise des coûts va chercher à favoriser les circuits les moins coûteux : vente en ligne, dématérialisation des points d'accueil (guichet de vente, hotline …) La relation au consommateur y est également révolutionnaire et la stratégie marketing en rupture avec les styles traditionnels. La communication est directe, osée et cherche à attirer à tout prix l'attention : les slogans interpellent au lieu de faire rêver, les couleurs fortes s'imposent sans nuance et la communication dynamique et directe gomme les fioritures du discours client traditionnel.

Les produits et services proposés par le low-cost sont également hors classe, ils se distinguent par leur très grande simplification. En mettant en avant une extrême sobriété, les sociétés low-cost affichent ainsi leur volonté claire de ne facturer au client que la fonctionnalité essentielle qu'ils recherchent dans le produit. C'est cette réduction qui séduit le consommateur soucieux de ne payer que le minimum, en renonçant aux attributs

secondaires. Le choix est laissé au consommateur : c'est lui qui décide et assemble les composantes du service ou du produit. Alors que l'on pense souvent, à tort, que low-cost est synonyme de mauvaise qualité, la qualité et la fiabilité sont pourtant bien présentes et c'est ce qui explique son succès auprès du consommateur. Les enseignes low-cost misent également sur la vente en masse afin d'optimiser au mieux les gains potentiels. Elles sont aujourd'hui bien visibles sur certains secteurs et proposent différents produits et services. Ainsi elles sont confortablement implantées sur le marché de la téléphonie mobile, des abonnements internet ainsi que sur celui du tourisme aérien. En parallèle, les low-cost commencent à émerger de façon notable sur le marché de la banque de détail.

I – Remarques liminaires sur le modèle low-cost

Quel que soit le marché où il se développe, le système low-cost repose sur une logique unique s'appuyant sur 2 principes transectoriels : une chaîne de production à taux réduit et une offre standardisée. Ces 2 caractéristiques génériques découlent de l'adoption d'un modèle d'entreprise qui favorise la maîtrise des coûts sur toute la chaîne, la productivité des équipes- parfois par la compression des frais de personnel - et la vente à prix croissant. Le business model de l'entreprise version low-cost vise à réduire au maximum les intermédiaires, centraliser la logistique en automatisant les procédures, dématérialiser les points d'accueil, encadrer des équipes resserrées, polyvalentes, flexibles et rémunérées au regard de leur performance. C'est également l'exploitation d'un modèle économique au sein duquel ne sont pris en compte que les besoins et les produits/services de base, les marchés de niche et de commodités où l'entreprise peut rencontrer une clientèle large et diversifiée. Le principe est de proposer des offres de base attractive accompagnée d'options payantes, d'attributs accessoires ou de packages « do it yourself ».

On peut identifier 3 familles de facteurs fondamentaux qui ont favorisé l'émergence et l'essor de ce système :

- des facteurs structurels liés à la globalisation de l'économie et l'internationalisation des échanges, l'extension des facteurs de compétitivité, la multiplication des canaux de vente et de distribution et en particulier, la vente en ligne ;

- des facteurs réglementaires avec la levée de situations de monopole (distribution du courrier, uberisation…), l'ouverture du marché des télécommunications aux opérateurs de réseau mobile virtuels, la libéralisation du trafic aérien… ;

- des facteurs comportementaux avec de nouvelles habitudes de consommation propres à la génération Y, l'accélération et la hausse des niveaux de consommation, une tendance à

l'opportunisme, à la recherche du meilleur prix et de façon plus globale, un passage d'une consommation de propriété vers une consommation d'usage.

4 critiques sont généralement formulées envers ce système mais qui résistent assez difficilement à l'épreuve des faits :

- Les produits et les services sont de qualité inférieure : l'ensemble des études menées par des associations de consommateurs, des syndicats professionnels montre que les offres sont réduites dans leur forme mais pas dans la qualité proposée. Elles sont performantes sur des fonctionnalités essentielles (comme la sécurité à bord des avions des compagnies aériennes low-cost, la couverture du réseau de téléphonie mobile pour les opérateurs présents dans ce secteur…). Par ailleurs, les critères de différenciation entre le milieu de gamme et les offres low-cost s'estompent : le low-cost influence l'exigence de justification de la valeur prix/produit ou service chez le consommateur.

- le low-cost est non rentable : lorsque l'on étudie les résultats commerciaux et financiers de nombreuses entreprises pratiquant ce modèle, on note qu'elles réalisent pour la plupart d'entre elles d'importantes marges et un CA en forte croissance. A titre d'exemple, la marque low-cost de chez Renault – Dacia – représente 37% des ventes mondiales des constructeurs français.

- le consommateur de low-cost est un consommateur particulier, ayant un faible revenu et un pouvoir d'achat réduit : une étude menée en 2013 par IPSOS indique que 70% des français consomment du hard discount et que 21% des passagers des compagnies aériennes à bas coûts sont des hommes d'affaires. Le low-cost intéresse donc toutes les catégories de consommateurs : les classes modestes, les profils experts qui peuvent se passer d'assistance technique, les clients autonomes qui préfèrent gérer leur compte bancaire en ligne…

- le low-cost n'est pas présent sur tous les secteurs : certes, son marché de référence concerne le marché des commodités et il est absent du secteur du luxe et du high tech. On peut néanmoins considérer qu'il représente une variable d'ajustement : l'économie réalisée sur des achats de base est réaffectée à des acquisitions premium. Donc, on peut considérer qu'il impacte le fonctionnement du secteur marchand dans son ensemble.

II - Low-cost et secteur bancaire : état des lieux

À l'exception du domaine des technologies de l'information et de la communication, l'industrie bancaire est, probablement, celle qui a été la plus bouleversée au cours des trois dernières décennies. Au début des années 1980, les banques françaises, pour la plupart de taille petite et moyenne assuraient principalement trois fonctions : la collecte des dépôts, l'octroi des crédits et la gestion de l'épargne de leur clientèle sur la base d'une offre de produits assez limitée. À partir de la fin des années 1980, les banques françaises, comme toutes leurs concurrentes, se sont lancées dans une politique de diversification des métiers pratiqués et de l'offre de produits proposée à une clientèle de plus en plus segmentée et de développement sans précédent des activités de marché et dans une internationalisation de plus en plus poussée. Puis vinrent les crises : une crise bancaire américaine immobilière (2007), au départ, qui se mue en crise économique puis en crise de la dette souveraine à partir de 2011. Mais, d'autres mutations profondes modifient le fonctionnement de ce secteur : Bâle III, concurrence asiatique, séparation des activités de banque de détail et de marché et ce, dans un contexte de stigmatisation de la profession bancaire. Même la banque de détail, dont la récurrence de ses résultats et la relative constance de son activité, se trouve affectée et ne constitue plus la garantie « tous risques » aux errements de la banque de financements et d'investissements.

Malgré une implantation en France depuis déjà plusieurs années, on se rappelle encore des luttes intestines dans ce secteur lors de la bulle internet – la célèbre ebanking.com, lancé par le belge Fortis ferma boutique dès 2001 après avoir investi 15 millions d'euros. Les pure players de la banque en ligne n'ont pas véritablement bouleversé le paysage bancaire français ces 20 dernières années. Aujourd'hui seulement 12 % des particuliers ont opté pour une banque totalement virtuelle, alors que 80 % des français utilisent les services en ligne de leur banque.

Les banques 100 % en ligne ne sont plus l'apanage des technophiles hyperconnectés. Depuis 15 ans – ING Direct, la doyenne, est arrivée en France en 2000 – elles ont enrichi leurs offres, simplifié leurs interfaces et s'adressent aujourd'hui aussi bien aux jeunes actifs qu'à la clientèle haut de gamme qui y trouvera des services premium, des horaires d'ouverture étendus au soir et au week-end, des produits d'épargne performants et même des crédits immobiliers.

Il n'y a que l'embarras du choix : le marché hexagonal, cas unique en Europe, compte pas moins de sept acteurs différents, tous adossés à des grands groupes bancaires. Par ordre décroissant de nombre de clients : ING Direct (1 million de clients), Axa Banque (750 000), Boursorama Banque (700 000), Fortuneo (340 000), Monabanq (310 000), BforBank (120 000) et Hello bank (100 000).

Donner satisfaction à son client, c'est, aussi, donner un sens au prix en l'associant à la valeur ajoutée du produit telle que perçue par lui-même. C'est l'idée de passer par « un juste prix » qui ne relève pas d'une facturation subie car administrative, mais, à une facturation admise car choisie !

C'est dans ce contexte et avec l'utilisation de plus en plus fréquente d'Internet pour différentes sortes de transactions que se sont développées les offres en ligne de services bancaires low-cost.
Les slogans et les arguments commerciaux des banques qui proposent effectivement des services moins onéreux que leurs rivales sont, à ce titre, très éloquents :« arrêtez de banquer» (Fortuneo), «satisfaire nos clients plutôt que rechercher le profit à court terme» (Monabanq), «élue la banque la moins chère» (titre disputé par Boursorama Banque et Fortuneo). De façon plus explicite vis-à-vis de leur clientèle, de grandes enseignes ont développé une offre de banque en ligne à tarifs réduits, en parallèle avec leur offre traditionnelle : e-LCL, La Net Agence BNP Paribas, etc.

Ainsi, les banques sans agences apparaissent moins comme de nouveaux entrants sur le secteur bancaire que comme un modèle de diversification des banques généralistes. Cette évolution inévitable se justifie au regard de l'analyse conjoncturelle du secteur bancaire, des calculs de rentabilité ayant abouti à une nouvelle segmentation de l'offre bancaire, des parallèles avec d'autres secteurs d'activité dans lesquels des évolutions similaires se sont déjà produites. Les contraintes de gestion imposées aux banques de dépôt (le contrôle des pratiques bancaires, l'importance des fonds propres ou encore l'encadrement de la distribution de crédit) ont aidé les systèmes bancaires de bien résister à la crise de 2008-2009. Le retour progressif à la normale laisse néanmoins apparaître certaines tendances, notamment au niveau des banques généralistes : la nécessité de diversifier les sources de profit pour pallier la baisse de rentabilité des activités de trading, la forte baisse des taux directeurs et le maintien de ceux-ci au plus bas par les banques centrales, engendrant une bonne rentabilité du crédit pour les banques. Consécutivement à ces évolutions, la rentabilité des banques provient, aujourd'hui plus fortement que par le passé, des services facturés aux

clients privés, du crédit sous toutes ses formes, grâce à l'écart accru entre les taux auxquels les banques empruntent et ceux auxquels elles prêtent.
Dans la banque, très longtemps, la variable prix a joué un rôle limité pour divers motifs (taux administrés, taux de base cartellisé et faible connaissance des coûts de production). Avec une concurrence exacerbée, une montée en puissance du consumérisme, les nouvelles technologies et l'abrogation des textes réglementaires interdisant la rémunération des comptes, le contexte de l'action a quelque peu évolué. Pour améliorer les relations entre les banques et leurs clients, plusieurs textes ont contribué à clarifier les tarifs. Le système français de tarification bancaire s'inscrit dans le modèle de banque dite « universelle » (ou multi spécialisée) qui est le modèle dominant en France. C'est un ensemble financier regroupant directement ou par des filiales les différents métiers de la banque de détail, de la banque de financement et d'investissement et la banque de gestion d'actifs. Le modèle français fonctionne parce que ses différents métiers sont gérés de façon corrélée les uns avec les autres, en position d'apporter de la valeur ajoutée.
En 2005, la levée du « ni-ni » (ni facturation ni tarification) va tenter de s'imposer progressivement, laissant place à une probable modeste rémunération des dépôts et à une tarification modérée mais justifiée de la gestion des moyens de paiement. Une meilleure allocation des ressources est nécessaire mais, pour la faire accepter socialement, elle se doit d'être relativement neutre pour la profitabilité du système bancaire. Le faux débat du « ni-ni » ne pouvait pas perdurer, car la gratuité a un coût. Envisagée, rejetée puis différée, la fin de cette exception française aurait pu constituer une source d'opportunité pour la profession bancaire, à condition de bâtir une réelle dynamique commerciale.

On note toutefois que le rapport qualité/prix des services bancaires pour le grand public a eu tendance à se dégrader car le champ de compétence de ceux qui les proposaient tend à stagner ou à se réduire, tandis que les tarifs des services les plus courants connaissaient une forte ascension.
Il n'en demeure pas moins une volonté accrue des banques de maximiser la rentabilité de leur offre en augmentant les prix des produits sur lesquels la concurrence est la moins forte. Ce mouvement ne semble pas encore achevé, notamment en France, étant donné les niveaux constatés en Europe et dans le monde. Pourtant, la clientèle a déjà commencé à réagir. Le développement des comparateurs de tarifs sur Internet et l'engouement croissant pour les offres low-cost le montrent bien. Il faut ajouter à ce constat les critiques virulentes adressées aux banques par les associations de consommateurs. A l'heure où la puissance publique doublée des associations de consommateurs encourage, voire contraint, le secteur bancaire à plus de transparence et à la baisse de ses tarifs, le concept pourrait séduire le

grand public désormais plus enclin à changer de fournisseur afin de mieux maîtriser son budget.

III - Stratégie marketing des banques low-cost

La stratégie marketing suivie par les groupes bancaires low-cost s'articule autour de deux axes : une fixation de tarifs permettant d'avoir le chiffre d'affaires le plus élevé et la perte consécutive de clients la plus faible possible et en parallèle, une création d'une offre complémentaire permettant de répondre aux attentes des clients qui refusent la hausse des prix dans l'offre classique.

Méthodologie de la recherche :
Nous avons mené une étude comparative sur les différentes offres proposées par les établissements bancaires positionnés sur le marché low-cost (consultation des sites internet) et nous avons conduit une étude qualitative auprès de 47 clients de ces opérateurs à travers des entretiens sur des forums de discussion en ligne.

Les outils de mise en œuvre d'une telle stratégie correspondent à deux principes élémentaires en marketing. Le premier porte sur le calcul de l'élasticité de la demande par rapport au prix ; l'augmentation pouvant se faire tant que la demande reste globalement rigide et devant être limitée à partir du niveau auquel la réaction de la clientèle devient significative. Le second principe repose sur la segmentation de la clientèle des banques concernées en deux groupes distincts, le premier étant peu sensible à la hausse des tarifs et restant fidèle à l'offre classique, le second étant prêt à changer d'établissement bancaire pour ne pas subir la hausse et auquel il convient de proposer une offre alternative.
Chacun des deux segments ainsi définis représentant un ensemble de consommateurs assez homogène en matière de comportement de consommation, il convient d'effectuer une segmentation de l'offre bancaire, afin de proposer une offre adaptée à chaque segment.
Le marketing mix de l'offre low-cost, par opposition à l'offre classique, peut donc se définir ainsi :
– un ensemble de produits bancaires similaire à l'offre en agence, tantôt moins étoffée (Boursorama Banque, Fortuneo), tantôt identique (eLCL, Monabanq) avec l'affectation d'un conseiller personnel à distance,
– des tarifs attractifs, surtout si on les compare aux offres traditionnelles (cartes bancaires gratuites, agios et crédits renouvelables à des taux inférieurs de moitié, etc.).

– une distribution de l'offre par Internet (inscription en ligne, gestion des comptes exclusivement par une interface «web», contact avec le conseiller par visioconférence, e-mail et téléphone),
– une communication positionnant clairement l'offre comme ayant le meilleur rapport qualité-prix, voire comme celle des clients les plus clairvoyants, sachant profiter des opportunités de leur temps. L'accent est mis également sur le niveau de sécurité des transactions et de la fiabilité des fournisseurs de services en question (cette fiabilité étant garantie par l'appartenance à de grands groupes bancaires).

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, ces offres ne se positionnent pas comme des entrées de gamme à l'intention d'une clientèle modeste. Au contraire, il semble que le segment de clientèle visé soit plutôt plus exigeant que celui qui reste fidèle à l'offre traditionnelle. Son profil moyen a été établi principalement selon les critères suivants : l'utilisation intensive et avertie des outils informatiques et notamment d'Internet, des exigences élevées concernant la disponibilité d'un conseiller (à distance), et une forte proportion de personnes avec des revenus élevés (ou un patrimoine important notamment avec des offres de livrets bonifiés).
De fait, si aucune ne revendique ouvertement de cibler les Français aisés, ces derniers constituent pourtant l'essentiel de leur clientèle, 60 % environ. « Nos clients sont majoritairement des hommes, CSP+, actifs, urbains et ont en moyenne 40 ans », confirme la communication de Fortuneo. « Ils souhaitent gagner sur les deux tableaux : la gratuité et la performance. » Un profil de clientèle à fort potentiel, donc, qui n'est pas toujours très bien servi par les réseaux traditionnels et se tourne naturellement vers les acteurs internet (cf Annexe 1).
Pour satisfaire les besoins spécifiques des CSP+, les banques en ligne font actuellement l'effort de rallonger leur catalogue avec des crédits immobiliers 100 % en ligne, des assurances premium avec assistance juridique ou encore des produits de prévoyance. Cas à part sur ce marché, Monabanq n'a pas fait le choix de la gratuité sur la carte bancaire, mais commercialise une formule de compte tout compris, qui inclut les opérations effectuées hors zone euro. Intéressant pour les grands voyageurs, ou les familles envoyant leurs enfants à l'étranger pour leurs études.

Fortuneo, BforBank et Hello Bank distribuent de leur côté des cartes bancaires donnant accès à des services de conciergerie, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Pour obtenir ces moyens de paiement prestigieux (MasterCard World Elite chez Fortuneo, Visa Infinite chez Bforbank et Hello Bank), le ticket d'entrée est fixé à 4 000 euros de revenus mensuels nets,

avec obligation de domicilier ses revenus. De plus, si elles sont moins chères que dans les banques traditionnelles, elles ne sont pas toujours gratuites : comptez 200 euros annuels chez BforBank et 240 euros chez Hello bank, contre 325 euros en moyenne dans les enseignes traditionnelles. L'autre point fort des banques en ligne ? Les produits d'épargne. Chaque enseigne dispose en effet de son livret d'épargne et de son contrat d'assurance-vie maison.

Côté livrets et compte tenu de l'environnement économique de taux particulièrement bas, les comptes épargne des grandes enseignes affichent actuellement un taux moyen de 0,40 %, avant prélèvements fiscaux et sociaux. Leurs équivalents dans les banques en ligne se situent un peu au-dessus des 1 %. Ces dernières, engagées dans une intense bataille concurrentielle, ont également le bon goût de gratifier leurs nouveaux clients de taux promotionnels – 3,30 % en moyenne actuellement –, pendant quelques mois, voire de temps à autre de primes de 30, 50 ou 80 euros.

En matière d'assurance-vie également, les banques en ligne font plus pour beaucoup moins. Les rendements de leurs fonds en euros, assurés par Suravenir (Crédit mutuel), Generali ou Spirica (Crédit agricole), se situent dans la fourchette haute du marché : entre 2,97 % et 3,85 % en 2014, quand la moyenne du marché est à 2,54 % (4). Un rendement bonifié par l'absence de frais d'entrée et, comme les livrets, par des primes à l'ouverture.

Dans le secteur bancaire, l'intérêt du low-cost est aussi qu'il bannit les packages et permet de souscrire chaque produit indépendamment des autres, donc uniquement ceux correspondant aux besoins du client, avec une transparence tarifaire nouvelle. Les offres à bas prix ont été lancées d'abord sur les produits les plus rentables comme les investissements en Bourse, l'assurance vie ou le crédit à la consommation : des produits finalement peu complexes à appréhender et pour lesquels le tarif est un véritable élément de différenciation. Reste que les acteurs qui ont choisi ce modèle ciblent la clientèle aisée, alors que ces tarifs attractifs auraient sans doute pu séduire davantage les personnes à budget contraint. Dans les faits, le low-cost appliqué à la banque revient à parler des banques en ligne car l'économie se fait d'abord sur le réseau de distribution : pas (ou peu) d'agences, du personnel en moins donc moins de conseil, des clients plus autonomes qui réalisent leurs opérations en ligne et peuvent toujours recourir à un centre d'appels pour plus de précisions. Ainsi, l'un des seuls acteurs bancaires low-cost à offrir aujourd'hui une gamme complète est Boursorama Banque, issue du courtage en ligne et désormais réputée « banque la moins chère » selon plusieurs comparatifs. La plate-forme informatique et l'organisation sont

essentielles dans ce modèle économique fondé sur le placement des encours des comptes courants et des comptes titres, qui permet de financer la gratuité de certains produits.

Le compte Nickel est un produit low-cost par excellence, d'entrée de gamme puisqu'il démarre à 20 euros. C'est un produit basique, un simple compte où l'on peut seulement déposer et retirer de l'argent ; il n'est pas possible de bénéficier des conseils financiers, d'emprunter ou d'avoir un découvert. Le compte Nickel est donc un service financier minimal que l'on peut ouvrir chez les buralistes ou auprès de distributeurs. La mise de fonds initiale est faible mais, comme pour tout produit low-cost, chaque fois que l'on fait une opération de dépôt ou de retrait, celle-ci est facturée. Ce produit peut finalement revenir plus cher que son équivalent dans une banque classique, dès lors que le client utilise fréquemment sa carte bancaire.

Autre exemple, la banque en ligne ING Direct a choisi un modèle low-cost, high service dont l'objectif est de réduire les coûts d'exploitation au minimum pour donner plus au client. Le prestataire emploie 350 collaborateurs pour gérer 750.000 clients, toutes les opérations se font en ligne et il n'existe aucune agence physique d'accueil. L'économie vient aussi d'une organisation différente, des capacités de négociation de la part du service achats et d'une moindre prise de risque dans les placements. Quant aux coûts marketing, indispensables pour faire vivre la marque, ils sont maîtrisés grâce à des méthodes éprouvées dans d'autres pays et dupliquées en France.

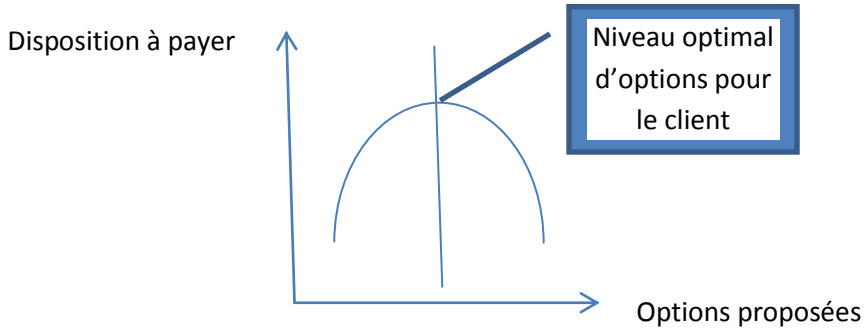
Dernier arrivé sur le marché du courtage en ligne, Binck Bank promet des prix cassés sur la passation d'ordres en Bourse (5 euros). L'offre est rendue possible par un processus largement standardisé, la centralisation de l'exécution des ordres, l'automatisation au sein d'un seul back-office situé aux Pays-Bas. A cela s'ajoute un management marketing très efficace, comprenant des outils de ciblage et de gestion de ses campagnes de publicité permettant d'afficher des coûts d'acquisition deux à trois fois moindres que ceux des concurrents directs.

Mais le développement du low-cost ne se fait pas seulement grâce à des prix bas. ING met certes toujours en avant le « sans frais », tout en réalisant très régulièrement des offres promotionnelles sur des placements à taux amélioré. Mais pour gagner encore plus de clients, la banque élargit son offre au compte courant, produit universel, et s'adresse ainsi à une clientèle plus jeune et très internaute. Boursorama Banque, quant à elle, mise sur les services.

La banque en ligne permet d'aller plus vite : toutes les transactions sont prises en compte

immédiatement, autorisant une gestion instantanée, y compris des contrats d'assurance vie. De nouveaux services la rendent très pratique, comme l'Easy-chèque (envoi de chèque par la banque pour le compte de ses clients) ou Cash@Dom, la livraison d'espèces à domicile ou au bureau. Prochaines innovations sont envisagées : l'assurance vie en gestion sous mandat et le crédit immobilier tout en ligne. Pour Boursorama, la seule limite à l'innovation est la maturité des clients.

Schéma : Prix versus options de l'offre



Ces options marketing misent sur l'autonomie grandissante des consommateurs comme moteur de croissance. Mais cela n'exclut pas pour autant la prise de conscience que de plus en plus de clients recherchent de l'accompagnement et du conseil, notamment dans le choix d'un produit financier correspondant à un projet de vie, comme un crédit immobilier ou une assurance vie. Ils ont besoin d'être conseillés pour faire le bon choix. C'est pourquoi Axa Banque, créée à partir de Banque Directe, est distribuée par les réseaux habituels de l'assureur, tandis que la relation bancaire s'opère ensuite à distance. Le modèle, qui n'est pas low-cost à proprement parler, tout en étant compétitif, s'est bâti sur un objectif de fidélité : plus le client utilise les services d'Axa Banque, plus il a droit à des réductions, y compris sur ses produits d'assurance, un modèle un peu à part, donc.

Les banques traditionnelles observent de près le phénomène et proposent quelques offres qui s'apparentent au low-cost par leur tarif, mais sans vraiment changer leur fonctionnement : le Crédit Agricole a, par exemple, conçu l'Autre Carte, une carte de paiement à autorisation systématique, avec des restrictions d'utilisation comme les retraits aux distributeurs automatiques de la concurrence facturés 0,90 euro. Vendue 14,90 euros par an, elle semble être vouée à fidéliser une clientèle jeune qu'il faudra ensuite faire monter en gamme. Chez LCL, « la banque à un euro » a été lancée à la rentrée 2008 sous forme d'offre promotionnelle temporaire destinée aux étudiants : un package à petit prix qui a

surtout servi à la conquête de nouveaux clients, en attendant de rentabiliser l'investissement au bout de plusieurs années. Dans ces cas, le low-cost reste un argument marketing qui ne remet en cause ni l'offre globale, ni le fonctionnement de la banque. Néanmoins, cela prouve que l'argument tarifaire trouve un écho auprès du public, même s'il n'est pas suffisant à motiver le changement de banque. Toutefois, les jeunes générations nées avec internet et moins réticentes au changement pourraient plus facilement se laisser tenter, dès lors que leur compréhension des produits financiers grandit.

L'originalité de la stratégie suivie par les banques ayant développé une offre low-cost réside ainsi dans la manière d'utiliser des techniques déjà éprouvées, et non dans l'invention de nouvelles techniques. En l'occurrence, la demande de produits bancaires a été segmentée de façon à identifier deux marchés correspondant à des produits similaires, mais avec des taux d'élasticité différents par rapport au prix. Ainsi, les banques ont pu pratiquer une double stratégie d'écrémage sur l'offre traditionnelle, et de pénétration de marché sur l'offre low-cost.

On peut enfin noter que la communication faite sur ces offres par les groupes bancaires qui les proposent est loin d'être aussi développée que celle faite sur l'offre traditionnelle. En effet, étant à l'origine des deux types d'offres, ces groupes évitent soigneusement de cannibaliser leurs réseaux d'agences existants au moyen de leurs banques sans guichet. Là encore, il s'agit d'accompagner le mouvement en cours de façon progressive et surtout maîtrisée. Le type de stratégie suivie par le secteur bancaire est assez similaire à d'autres secteurs d'activité, notamment si l'on considère ce qui s'est passé dans le secteur de l'agroalimentaire et la grande distribution au cours des 20 dernières années. Dans ce cas comme dans les précédents, il s'est agi pour les entreprises concernées de continuer à servir un même marché, mais après une segmentation appropriée et une adaptation de leur politique de prix. Afin de répondre aux attentes des deux segments ainsi définis, ces entreprises ont été amenées à :

– créer une nouvelle offre à de nombreux égards semblable à la première,

– positionner la nouvelle de façon à justifier un prix inférieur à celui de la première,

– maintenir la première en la défendant, de façon à éviter qu'elle ne soit cannibalisée par la nouvelle.

IV- Discussion

Ce que nous venons de décrire dans le secteur de la banque permet de définir un certain business model au sens de Redis (2007). L'étude des options retenues par les acteurs de ce marché dans une perspective de benchmarking nous permet d'identifier les facteurs clés de succès suivants :

– Positionnement low-cost, forte rémunération de l'épargne ou les deux,

– Sécurité, garantie des dépôts,

– Définition d'un ou plusieurs produits d'appel permettant d'attirer de nouveaux clients

– Offre diversifiée comprenant : comptes courants, crédits, produits d'épargne et d'investissement,

– Politique de communication basée sur les critères auxquels la clientèle ciblée est sensible (par exemple, pour les particuliers, sécurité et rentabilité),

– Gestion interne présentant certaines conditions de pérennité comme une direction stable, des fonds propres importants, une forte rentabilité, une stratégie de long terme

– Estimation et prise en compte du niveau de risque assumé par la banque, dans la définition des produits d'épargne comme des crédits,

– Existence d'un réseau physique d'agences, au moins dans les grandes villes du ou des pays d'implantation. L'implantation géographique, notamment internationale, peut apparaître comme un critère de stabilité à long terme, mais ne représente vraisemblablement pas une condition sine-qua none du succès lors du lancement de l'offre.

La définition précise d'une taille critique est encore délicate dans la phase de concentration que connaît actuellement le e-banking. Il convient néanmoins d'insister sur l'importance de la disponibilité d'un réseau physique. En effet, même s'il demeure assez discret dans la communication et le positionnement des banques low-cost, il permet à la fois de prendre le relai des services en ligne lorsque cela s'avère nécessaire, d'où un meilleur service à la clientèle et de fournir une parade contre le risque de rachat par un concurrent plus important et mieux doté sur le plan commercial (Sahut & Lantz, 2011).

Ainsi, le e-business model bancaire compte de moins en moins de pure players (tout en ligne) et s'avère dans les faits être plutôt du type Clicks and Mortar (des activités en ligne s'appuyant sur une base physique traditionnelle).

En matière de banque des particuliers, le débat distingue d'une part les banques exclusivement en ligne (BEL) telles Boursorama, ING Direct ou encore Fortuneo et d'autre part, les autres banques qualifiées de traditionnelles qui proposent à leur clients un réseau d'agences et des services bancaires en ligne.

Les banques exclusivement en ligne (BEL) détiennent 7% du marché, 2% des clients bancaires ont choisi une BEL comme banque principale. L'attraction principale des BEL est d'être perçues comme moins chères, facturant des frais bancaires inférieurs à ceux des banques traditionnelles. Leur stratégie commerciale agressive est classiquement celle de l'appât-harpon. L'appât est décliné sous forme de frais bancaires moindres, de cartes de crédit gratuites et parfois d'offres de bienvenue attrayantes. Le harpon consiste à garder le client appâté en l'obligeant à domicilier son salaire ou au travers de prêts. Leur offre s'élargit petit à petit avec des comptes courants, épargne et plus récemment des prêts. Elles sont considérées comme légitimes dans les trois activités. En matière d'épargne, un tiers des clients BEL confient plus de la moitié de leurs avoirs à une banque exclusivement en ligne. Le principal critère de choix et de migration vers une BEL est à 79 % la tarification. On peut donc les définir comme de véritables banques low-cost. Toutefois, leurs clients sont satisfaits bien plus que les clients de banques traditionnelles : 37% d'entre eux sont des promoteurs de leur banque.
Leur attractivité se construit en partie sur les reproches portés par les clients envers les banques traditionnelles. 82% des clients attendent en effet, une réduction des tarifs, 74% désirent une meilleure reconnaissance de leur fidélité et 54% souhaite un conseiller qui change moins souvent.

La banque *low-cost* prospère précisément sur ce mouvement d'insatisfaction, en ciblant deux types de publics aux comportements très différenciés. D'un côté, ceux qui veulent payer moins, en échange d'un service minimal : la logique du client est d'abord de diminuer les frais bancaires, sans attendre en contrepartie un niveau de service élevé. La banque en ligne se réduit à la gestion du compte courant et le client, souvent très informé et éduqué en matière financière, gère lui-même son épargne. De l'autre, ceux qui acceptent de payer autant, voire plus, mais en échange d'un niveau de service élevé, notamment en termes de gamme de produits : voilà pourquoi les banques en ligne offrent une grande variété de prestations, en particulier en matière de gestion active de l'épargne.

Bien que la comparaison dans le temps soit délicate, il ne semble pas abusif de considérer que les tarifs des banques low-cost ou des distributeurs discount sont en définitive assez proches de ceux des banques généralistes et des grandes surfaces d'il y a vingt ans.
De façon plus synthétique, on peut considérer que les mutations observées dans le secteur d'activité évoqué ici correspondent plus à une segmentation judicieuse du point de vue tarifaire, qu'à l'apparition d'une nouvelle catégorie de semi-mécènes décidés à lutter contre la vie chère (selon le slogan d'Intermarché) par solidarité avec le consommateur. Ainsi, la

banque en ligne apparaît moins comme un enfant de la crise que comme un phénomène de mimétisme. Cependant, la mise en œuvre par les banques d'un business model ayant donné de bons résultats dans d'autres secteurs d'activité supposait d'importantes adaptations. C'est pourquoi il était important de préciser les contours d'un e-business model bancaire.
Les banques directes se sont longtemps démarquées des banques traditionnelle grâce à des innovations sur le web et le mobile. Cependant les banques classiques ont rattrapé leur retard en proposant des sites internet performant, des applications mobiles fonctionnelles et des outils de gestion du budget personnel (PFM : Personal Finance Management).
Aujourd'hui l'innovation des banques directes permettent surtout à effacer les contraintes liées à la relation à distance. Il est désormais possible de réaliser des vidéo-conférences avec son conseiller, de commander de l'argent à domicile, de créditer un chèque en le prenant en photo…

Les cas de succès et d'échecs de banques en ligne permettent de confirmer la pertinence des offres low-cost d'un point de vue commercial et financier. Par ailleurs, ils font apparaître l'importance de disposer d'un portefeuille diversifié de services et d'un réseau physique d'agences venant en support de l'activité en ligne.
Enfin, on peut considérer que la concentration déjà bien avancée des banques en ligne est significative de l'atteinte d'un certain niveau de maturité dans ce secteur ; ce qui laisse aujourd'hui la place à l'expérimentation de nouvelles pratiques et de nouvelles convergences ou alliances comme celles des banques et des opérateurs de téléphonie mobile (Guillemin, 2008).
C'est en cherchant à tirer à tout prix vers le bas que les sociétés low-cost butent sur les frontières de leur phase de maturation. La situation et le cadre réglementaire rendent invraisemblable un scénario de massification. Il est en effet difficile pour ces sociétés de proposer des prix encore plus compétitifs sans recourir au dumping social et se mettre en porte à faux avec la législation. De nombreux acteurs publics pointent aujourd'hui du doigt la pression exercée sur leurs salariés et leurs nombreux excès. Un groupe de parlementaires a récemment remis un rapport sur la situation des travailleurs détachés en Europe. Ceux-ci constituent une importante partie des forces de travail des établissements bancaires low-cost (plateforme téléphonique délocalisée).

Les clients français n'ont pas encore fait clairement le choix de la banque « low-cost » et totalement digitale. Ils sont actuellement dans un entre-deux qui plébiscite la multicanalité.

Focus sur l'offre haut de gamme des banques en ligne

	Axa Banque	BforBank	Boursorama Banque	Fortuneo	Hello bank	ING Direct	Monabanq
CARTES BANCAIRES ET BANQUE AU QUOTIDIEN							
Type de carte	Haut de gamme	Premium	Haut de gamme	Premium	Premium	Haut de gamme	Haut de gamme
Nom	Visa Premier	Visa Infinite	Visa Premier	MasterCard World Elite	Visa Infinite	MasterCard Gold	Visa Premier
Revenus nets mensuels minimum	Non	4 000 euros (6 000 euros pour un compte joint). Un an d'ancienneté dans la banque	1 800 euros	4 000 euros, avec domiciliation obligatoire	20 000 euros par trimestre, avec domiciliation obligatoire. 6 mois d'ancienneté dans la banque	1 200 euros (3 000 euros pour débit différé)	Non
Prix annuel	124 euros (remboursables dans le cadre du forfait Oligo en fonction du montant annuel de paiements)	200 euros	Gratuite	Gratuite	240 euros	Gratuite	60 euros (108 euros pour le forfait premium)
Promotion actuelle à l'ouverture	Non	Prime de 80 euros	Prime de 80 euros	Prime de 80 euros	Prime de 80 euros	Prime de 80 euros	Prime de 80 euros
Opérations du quotidien (1)	5,50 euros par mois avec le forfait Oligo	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites (+ coût de la carte)
Coût pour un retrait de 1.000 euros	30,50 euros	20 euros	19,90 euros	20 euros	20 euros	20 euros	20 euros (gratuit dans le forfait premium)
Coût pour un achat de 1.000 euros	27 euros	20 euros	19,90 euros	20 euros	20 euros	20 euros	20 euros (gratuit dans le forfait premium)
Virement émis en devises (hors commission de change)	0,10% (26 euros minimum)	0,10% (25 euros minimum)	0,10% (25 euros minimum)	0,10% (23 euros minimum)	9,50 euros	30 euros	0,1% (20 euros minimum)
LIVRETS D'EPARGNE							
Livret d'épargne	Livret Axa Banque	Livret BforBank	Compte sur Livret	Livret +	Livret Hello bank	Livret Epargne Orange	Livret d'épargne Monabanq
Rémunération brute	0,60%	1%	0,75%	1%	1,80%	0,60%	1%
Promotion actuelle à l'ouverture	3% pendant 3 mois	3,30% pendant 3 mois + prime de 130 euros pour l'ouverture conjointe d'un compte courant	3,50% jusqu'au 31 janvier 2016 ou prime de 80 euros pour l'ouverture conjointe et obligatoire d'un compte courant	Non	Prime de 80 euros pour l'ouverture conjointe et obligatoire d'un compte courant	3% pendant 2 mois	Non
ASSURANCE-VIE							
Assurance-vie	Axa Excelium	BforBank Vie	Boursorama Vie	Fortuneo Vie	BNP Paribas Multiplacements 2	ING Direct Vie	Monabanq Vie Premium
Assureur	Axa	Spirica (Crédit Agricole)	Generali	Suravenir	Cardif	Generali	Generali
Rémunération 2014 des fonds en euros (net de frais de gestion)	2,55%	Dolcea Vie : 3,10% Spirira ALT : 3,82%	Eurossima : 2,97% Netissima : 3,23%	Rendement : 3,22% Opportunités : 3,85%	2,44%	Eurossima : 2,97% Netissima : 3,23%	Eurossima : 2,97% Netissima : 3,23%
Frais de gestion	0,80%	De 0,60% à 0,85% selon les fonds	De 0,60% à 0,85% selon les fonds	De 0,60% à 0,85% selon les fonds	0,70%	De 0,60% à 0,85% selon les fonds	De 0,60% à 0,80% selon les fonds
Frais d'entrée	4,85%	0%	0%	0%	4,75%	0%	0%
Nombre d'UC	46	40	200	151	58	18	147
Promotion actuelle	Non	Frais de gestion sous mandat offerts				Prime de 100 euros sous conditions	
CREDIT IMMOBILIER							
Crédit immobilier	Oui	Prévu en 2016	Oui	Non	Oui	Oui	Non

(1) Frais de tenue de compte, alertes SMS, retraits en France et en zone euro, virements et prélèvements SEPA.

SOURCE : CBANQUE

Annexe 1

BIBLIOGRAPHIE

Betbeze JP, Pauget G (2014) *Les 100 mots de la banque*, PUF, Que sais-je ? n° 3792

Combe E (2011) Le low-cost Editions La Découverte Paris 128 p

Courtelle-Brillet P, Rivière A (2014) « Et si moins signifiait mieux : la valeur perçue d'une offre low-cost » *Décisions Marketing* , n°73, janvier-mars, p 67-87

Croutsche JJ, Roux M (2015) « La fixation du prix des produits et services bancaires » *Revue des Sciences de Gestion*, vol 1, n°271, p 89-97

Julien A, Marot A (2012) *Marketing de la banque et de l'assurance*, Dunod, 240 p

Klein O (2015) « Banque et nouvelles technologies : la nouvelle donne » Revue d'Economie Financière, Vol 4, n°120, p 17-22

Legrand, B (2015) *Changeons la banque ! Plaidoyer pour une banque qui rend plus autonome*, Le Cherche Midi, Paris, 145 p

Redis, J (2007) « Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne ? ». 5ème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat. Sherbrooke, Québec. 4-5 octobre.

Sahut JM, Lantz JS (2011) « Quel Business Model et performance pour les banques par Internet ?». *Revue Management & Avenir*, Vol 2, n° 42, p 232-246

Santi M, Nguyen V (2012) *Le business model du low-cost*, Eyrolle, Paris

Zilberberg E (2012) « Ceci n'est pas (seulement) du low-cost » *L'Expansion Management Review,* Vol 2, n° 145, p 102-113

Sites internet des établissements bancaires

www.banques-en-ligne.fr/

www.panorabanques.com

www.cbanque.com/

www.meilleures-banquesenligne.fr/