

## **Comment utiliser la stratégie du *mixed price bundling* ?**

### **Le cas des *packages* bancaires pour les étudiants**

**Christine Lambey-Checchin**

**CRCGM EA 3849 - Clermont Université**

christine.lambey@moniut.univ-bpclermont.fr

#### **Résumé :**

---

L'article étudie une des formes efficaces d'une stratégie de prix selon la littérature, le *mixed price bundling* (*MBP*), qui consiste à vendre ensemble ou séparés des produits ou services complémentaires à un prix spécial. Les travaux antérieurs sont conceptuels ou concernent la perception du prix. L'originalité de cette recherche est de s'interroger sur la pertinence d'une telle stratégie dans des conditions de concurrence oligopolistique et d'en comprendre les sous-jacents à partir d'une étude de cas. Celle-ci a consisté en une analyse comparative des *packages* proposés aux étudiants par huit banques traditionnelles, les plus importantes. La comparaison entre les deux périodes montre que ce modèle tarifaire, le *mixed price bundling*, continue d'être proposé pour cette clientèle et confirme les intérêts au niveau des positionnements des offres. Les résultats permettent d'identifier les caractéristiques inhérentes à sa mise en oeuvre mais soulignent également les limites de cette stratégie.

**Mots-clés :** stratégie prix, structure du marché, offre groupée, différenciation, banque

---

## Comment utiliser la stratégie du *mixed price bundling* ?

### Le cas des *packages* bancaires pour les étudiants

#### Introduction

Les choix stratégiques en matière de prix dont disposent les entreprises ont fait l'objet de nombreuses publications en gestion. Les préconisations des travaux de recherche concernent la domination par les coûts (ou pénétration), la politique d'écrémage et la discrimination par les prix (Koenig, 1996). Cette dernière représente une stratégie pertinente sur un marché oligopolistique en raison des avantages au niveau du marché et du développement de l'avantage concurrentiel. Une des configurations de cette stratégie tarifaire, appelée *bundling* consiste à "proposer à un segment de clients sous forme de package des services multiples" (Urbain et Le Gall, 2009). Elle peut être déclinée en plusieurs formes selon la distinction entre prix et produit d'une part, et selon la présentation des éléments qui composent l'offre d'autre part. Les études empiriques montrent que le *mixed price bundling* (*MBP*), qui consiste à proposer des produits et/ou services complémentaires dans une offre groupée à un prix spécial, est la plus efficace (Yadav et Monroe, 1993 ; Venkatesh et Mahajan, 1993 ; Stremersch et Tellis, 2002). Les travaux antérieurs sont conceptuels ou concernent la perception du prix. L'originalité de cette recherche est de s'interroger sur la pertinence d'une telle stratégie dans des conditions de concurrence oligopolistique et d'en comprendre les soubassements à partir d'une étude de cas. Le développement de ce type d'offre est très présent dans les services (Stremersch et Tellis, 2002 ; Urbain et Le Gall-Ely, 2009). Dans le secteur bancaire, terrain d'investigation choisi, les banques traditionnelles ont développé des « *packages* », regroupant une ouverture de compte et une carte bancaire dans un ensemble (Zollinger et Lamarque, 2008). Face à l'arrivée du *low-cost* pour la carte de paiement, ce modèle tarifaire demeure-t'il un modèle gagnant ?

La recherche a consisté à choisir une méthode qualitative afin d'explorer les conditions de succès du *MBP*. L'étude de cas porte sur les offres « étudiants », proposant une carte bancaire seule ou dans une offre groupée à un prix réduit. Une grille de lecture a été élaborée sur la base des travaux antérieurs sur le *MBP*. Les données ont été recueillies sur les sites internet de huit établissements les plus représentatifs de la cible sur deux périodes : 2006 et 2011. Cette analyse comparative montre qu'une telle s perdure dans le temps et permet de s'adapter

aux évolutions des comportements des clients. Les banques traditionnelles proposent des *packages* différenciés pour la cible tout en effectuant des innovations afin de les rendre attractifs. Des positionnements différents se distinguent : offre basique à bas prix ou offre complète à prix élevé. Cette conclusion amène à s'interroger sur les intérêts et les risques au niveau du marché de l'utilisation d'une telle pratique.

La première partie de l'article propose, à partir d'une revue de la littérature, une compréhension de l'approche du *mixed price bundling*. Après avoir présenté l'étude comparative des offres bancaires, les résultats sont analysés en deuxième partie. La dernière partie est consacrée aux implications de l'effet de mimétisme entre les banques et présente des préconisations au niveau de l'élaboration d'une stratégie *MBP*.

## **1. LE MIXED PRICE BUNDLING, STRATEGIE TARIFAIRE OPTIMALE**

Le *mixed price bundling* (MBP) est une stratégie de discrimination par les prix concevable en situation de concurrence oligopolistique, possédant des caractéristiques spécifiques que nous détaillons dans cette partie.

### **1.1. LE LIEN ENTRE MARCHE ET STRATEGIES DE PRIX**

Des choix stratégiques découlent trois stratégies de prix (tableau 1) :

- la stratégie de pénétration pouvant être associée à la domination globale par les coûts ;
- la stratégie d'écrémage qui consiste à offrir un avantage exclusif à une cible stratégique étroite;
- la discrimination, permettant de différencier l'offre sur la base du statut du client, etc.

**Tableau 1. Caractéristiques des stratégies de prix au niveau des facteurs de marché**

<b>Facteurs</b>	<b>pénétration</b>	<b>écrémage</b>	<b>discrimination</b>
Caractéristiques de la clientèle	Ensemble de la demande Demande sensible au prix Les consommateurs conservent leur surplus	Une partie de la demande Demande avec des préférences au niveau de la qualité du produit N'absorbe qu'une partie des surplus des différents segments des consommateurs	Une grande partie de la demande Demande hétérogène au niveau des préférences (prix de réservation) Absorbe les surplus des différents segments des consommateurs
Degré de compétition	Présence de concurrents sur un marché Difficile entrée des concurrents	Présence de concurrents sur un marché Entrée facilitée de concurrents	Monopole ou concurrence oligopolistique Difficile entrée des concurrents

Adapté de Koenig (1996), p.166.

Lorsque le marché est concurrentiel, et dans une certaine mesure en phase de maturité, la stratégie de prix préconisée est celle de la discrimination des prix. Celle-ci, depuis longtemps étudiée par les économistes, consiste à vendre le même article à différents prix selon les acheteurs. Sa mise en oeuvre nécessite de considérer trois conditions :

- un pouvoir de marché suffisant pour absorber les surplus des consommateurs : la plupart des travaux en économie ont progressivement intégré les situations de marché oligopolistiques (secteur du transport aérien par exemple) ;
- l'existence d'élasticités de la demande par rapport au prix, permettant de fixer des prix différents à chaque segment de marché ;
- l'homogénéité des produits, qui n'est pas une condition nécessaire car ils peuvent se différencier sur différents éléments fonctionnels du produit dont le prix.

Les pratiques des entreprises ont développé différentes formes de discrimination : le *yield management*, le prix saisonnier, etc. (Desmet et Zollinger, 1997). Le *mixed price bundling* en est une des configurations. Elle permet d'augmenter le volume des ventes, d'optimiser le pro-

fit (Simonin et Ruth, 1995) et présente d'autres intérêts au niveau du marché qui ont été soulignés à la fois dans la littérature économique et marketing (tableau 2).

**Tableau 2. Les intérêts du *mixed price bundling* pour l'entreprise au niveau du marché**

<b>Intérêts stratégiques</b>	<b>Littérature économique</b>	<b>Littérature Marketing</b>
Concurrence	<p>Gains au niveau des parts de marché (Schmalensee, 1984 ; Stremersch et Tellis, 2002)</p> <p>Stratégie adoptée comme stratégie d'évitement mutuel (Chun-Hsiung L. Y. Tauman, 2002)</p>	<p>Stratégie contre les nouveaux entrants sur le marché (Chiambaretto et Dumez, 2012)</p> <p>Stratégie pour déstabiliser les concurrents (Urbain et Le Gall-Ely, 2009)</p>
Demande	<p>Optimisation de la demande ou augmentation du nombre d'acheteurs par rapport à une vente séparée (Drumwright, 1992)</p> <p>Diminution des coûts de recherche des consommateurs (Adams et Yellen, 1976 ; Simonin et Ruth, 1995)</p>	<p>Stratégie de conquête ou de fidélisation de clients (Desmet et Zollinger, 1997 ; Owens, 2001)</p> <p>Lancement d'un produit nouveau (Guiltinan, 1987 ; Simonin et Ruth, 1995)</p> <p>Proposition d'un juste prix par rapport aux attentes personnelles (réductions de prix =&gt; sentiment de bonne affaire) (Andrews M.L., R.L. Benedicktus et M.K. Brady, 2010)</p>

Au niveau de la concurrence, le *MPB* permet de gagner des parts de marché (Schmalensee, 1984 ; Stremersch et Tellis, 2002), de limiter les nouveaux entrants et de déstabiliser les concurrents en se positionnant différemment lorsque le marché est concurrentiel (Urbain et Le Gall-Ely, 2009).

La vente séparée ou ensemble de produits à des prix différents permet d'élargir et de segmenter la clientèle de l'entreprise afin de proposer une politique commerciale adaptée. Elle peut être utilisée lors d'un lancement de produit (Guiltinan, 1987 ; Simonin et Ruth, 1995), ou comme stratégie de fidélisation sur un marché concurrentiel (Desmet et Zollinger, 1997 ; Owens, 2001).

## 1.2. LE MIXED PRICE BUNDLING

Opposé à la stratégie d'*unbundling* (vente séparée de deux ou plusieurs produits complémentaires), la stratégie appelée « *bundling* » consiste à proposer à un segment de clients un ensemble de services, ensemble ou séparés, à un prix normal ou réduit. Elle peut prendre des formes et des appellations diverses qui ont été clarifiées par Stremersch et Tellis (Stremersch et Tellis, 2002) et communément adoptée dans la littérature (Chiambaretto et Dumez, 2012). Ces auteurs différencient 5 formes : *unbundling*, *pure product bundling*, *pure price bundling* qui est interdit en France (ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986), *mixed product bundling* et *mixed price bundling*. Une distinction majeure est faite entre le *product* et le *price bundling* sur les aspects de tarification et d'intégration des composantes de l'offre. Pour le *price bundling*, les produits sont groupés dans une offre et proposés à un prix réduit en comparaison à la somme des prix des produits la composant. L'exemple classique est la vente à un tarif réduit d'un carnet de 10 tickets de cinéma ou de places de théâtre. Lorsque les produits de l'offre sont proposés à la vente séparément ou ensemble, on parle de *mixed price bundling*, en opposition au *pure price bundling*, forme qui ne permet pas la ségrégation des produits.

Les études se sont principalement intéressées aux effets du *MPB* sur la perception et les comportements des consommateurs. Les économistes sont les premiers à montrer que cette forme du *bundling* est la plus efficace (Adams & al., 1976 ; Schmalensee, 1984 ; McAfee & al., 1989). Ils s'appuient sur la notion de transfert du surplus du consommateur, la différence entre le prix proposé et le prix de réservation (ou prix maximum que le consommateur est prêt à payer pour l'offre). Lorsque celui-ci est inférieur au prix d'un des articles qui composent l'ensemble, ce surplus permet d'étudier l'attractivité du prix de l'autre bien ou du prix de l'offre. Ce résultat sur le *MPB* n'est possible que si la condition d'hétérogénéité des individus en matière de préférences ou sensibilité des consommateurs au prix.

La littérature marketing présente la même conclusion à partir des travaux sur la perception des prix, notamment le concept de prix de référence pouvant être le prix de réservation (Zollinger, 2004). Elle avance également que cette stratégie permettrait de développer un avantage concurrentiel si l'effet de mimétisme stratégique des concurrents ne le réduit pas (Hanson et Martin, 1990 ; Venkatesh et Mahajan, 1993 ; Chiambaretto et Dumez, 2012). C'est précisément cette question qui est traitée dans cette recherche. Lorsque les entreprises utilisent le *MPB* comme outil stratégique, comment formulent-elles leur avantage concurrentiel ? La

définition et la littérature sur le *MPB* amènent à considérer les aspects de la composition des offres et des prix.

### 1.3. LA COMPOSITION DES OFFRES

Le positionnement qui s'inscrit dans la durée repose sur l'identification du marché de référence (catégorie de produits à laquelle l'offre est rattachée) et sur la différenciation dans cet même univers de référence (avantages concurrentiels ou caractéristiques distinctives).

Pour le *MPB*, les travaux retiennent les notions d'intégration et de complémentarité (Guiltinan, 1987 ; Simonin et Ruth, 1995 ; Chiambaretto et Dumez, 2012). Le degré d'intégration correspond à la composition de l'offre (nombre et caractéristiques des éléments de l'offre) et le choix du produit support qui influence les ventes (Yadav, 1994). En effet, la séparation ou l'intégration des produits/services dans une offre est fortement liée à la structuration des marchés d'une entreprise (Stremersch et Tellis, 2002 ; Chiambaretto et Dumez, 2012). Le prestataire de services définit son marché de référence sur lequel il va positionner son offre groupée, qui peut ainsi apparaître comme un service nouveau (Guiltinan, 1987).

La complémentarité des biens/services dans l'offre est une notion originelle et importante au sein de la littérature. Elle a d'abord été envisagée selon l'usage que les consommateurs pouvaient faire des produits consommés ensemble (ex : pâte et sauce tomate). Mais elle s'est élargie au regard de la valeur. Son rôle contribue fortement à la différenciation de l'offre des concurrents (Chiambaretto et Dumez, 2012). Le prestataire de services améliore les bénéfices perçus ou agit en diminuant les sacrifices non monétaires comme les coûts de recherche additionnels ou coûts de commande (Harris et Blair, 2006 ; Sharpe et Staelin, 2010).

Les travaux montrent que la composition de l'ensemble doit être réfléchie, l'évaluation globale de l'offre étant influencée par l'importance perçue des produits de l'offre groupée (Gaeth & al. , 1990) et notamment par le premier article examiné ou "principal" (Yadav, 1994). La stratégie *mixed price bundling* revient à "créer des offres complètes difficilement concurrentes", les principaux objectifs managériaux étant d'éviter la comparaison entre offres concurrentes (Chiambaretto et Dumez, 2012).

#### **1.4. LA STRUCTURE DU PRIX**

La structure du prix dans les configurations du *bundling* reflète les choix stratégiques des prestataires de services au niveau des objectifs, des coûts, de la position concurrentielle et des préférences des consommateurs (Stremersch et Tellis, 2002). Le prix de l'offre groupée indique le positionnement choisi par l'entreprise. Si son objectif principal est de pénétrer le marché, la littérature préconise d'adopter une stratégie *pure price bundling* (ensemble indissociable) et de fixer le prix de l'ensemble (par exemple, le menu) égal au prix le plus faible que les consommateurs sont prêts à payer (Stremersch et Tellis, 2002). Mais l'intérêt du *mixed price bundling* repose sur l'hétérogénéité des prix de réservation, qui se caractérise par une distribution asymétrique et une variation des prix de réservations (Guiltinan, 1987) afin de "s'accaparer le maximum du surplus de ses consommateurs" (Chiambaretto et Dumez, 2012). Ce prix de référence peut prendre plusieurs formes : un prix de référence interne comme le prix de réservation dans les travaux en économie (prix maximum que les consommateurs sont prêts à payer pour l'achat d'un produit), un prix de référence externe comme le prix d'un concurrent ou le prix barré d'un article en promotion. En effet, l'intérêt du *MPB* est de vendre à un prix spécial. Ainsi, les questions traitées dans ce domaine de recherche correspondent à la fixation et la présentation du prix spécial, des autres prix et réductions. La littérature sur le *price bundling* montre que les consommateurs jugent l'offre sur la base de plusieurs comparaisons : prix spécial, prix barrés et prix réguliers des articles et de l'ensemble. Toutes les informations communiquées peuvent modifier la perception des prix et par là-même l'attractivité du *bundle* (Greenleaf & al. , 1994). L'effet positif de ségrégations des gains ou avantages monétaires, préconisé par la théorie du prospect (Kahneman et Tversky, 1979 ; Thaler, 1985), peut être contrebalancé par une complexité accrue dans le traitement cognitif de ces stimuli (Estelami, 1997). En effet, pour évaluer une telle présentation des prix de l'offre, les consommateurs doivent faire un effort cognitif important pour se souvenir des prix (Yadav et Monroe, 1993 ; Johnson & al. , 1999). Il est donc difficile de conclure sur la présentation des prix.

Dans cet article, il s'agit d'étudier si la composition de l'offre groupée (nombre, caractéristiques des composantes et article support) d'une part, et la structure des prix d'autre part, constituent des caractéristiques du *mixed price bundling* utilisables pour se différencier des concurrents ou créer des offres difficilement comparables.

## 2. METHODOLOGIE ET RESULTATS

Après avoir exposé la méthodologie, nous présentons les résultats concernant les propriétés de la stratégie *mixed price bundling*.

### 2.1. LA METHODOLOGIE

Le but de la recherche étant d'appréhender la pertinence et les caractéristiques de la stratégie du *MPB* dans un contexte d'offres concurrentielles en évolution, la méthodologie appropriée relève des techniques exploratoires correspondant à des informations plutôt qualitatives (Caumont, 2010). Nous avons choisi celle d'une étude de cas en adéquation avec la problématique traitée (Yin, 1989). Nous avons opté pour une approche dynamique de comparaison de huit cas sur deux périodes : 2006 et 2011. Ce choix avait pour objet de vérifier la justesse et la stabilité des résultats concernant les caractéristiques du *MPB* comme stratégie marketing, qui se développe et perdure dans le temps en lien avec celles des autres entreprises sur le marché.

Le protocole de recherche a comporté les étapes suivantes :

1. Choix du domaine d'application : choix d'une structure de marché et identification des groupes stratégiques pouvant correspondre à celle préconisée par la littérature et choix des produits à étudier ;
2. Elaboration d'une grille de lecture pour relever et structurer les informations qui vont servir à étudier les caractéristiques des *MPB* ;
3. Recueil des données à partir de règles éditées et communes à chaque enquêteur pour éviter la subjectivité.

1. Le secteur bancaire a été retenu, étant un marché oligopolistique arrivé à maturité (Zollinger et Lamarque, 2008). L'intensité concurrentielle, l'hétérogénéité des clients en matière de sensibilité à la valeur, le positionnement des offres des banques traditionnelles constituent des facteurs externes propices au développement des stratégies de *bundling/unbundling*.

Le groupe stratégique étudié correspond aux banques traditionnelles et les huit plus importantes (parts de marché) ont été sélectionnées (Zollinger et Lamarque, 2008) : 4 banques nationales, La *Banque Postale*, la *Société Générale*, *BNP-Paribas* and *Crédit Lyonnais (LCL)* et 4 banques régionales, *Crédit Agricole Centre France (CACF)*, *Banque Populaire (BPMC)*, *Crédit Mutuel Centre France (CMCF)*, la *Caisse d'Epargne*. Le premier relevé des données

est réalisé juste après la création de la *Banque Postale* en 2006 et le deuxième après la fusion fin 2008 des banques mutualistes *Caisse d'Epargne* et *Banque Populaire*.

Le produit considéré dans l'étude est les offres de cartes bancaires pour étudiants. Le développement de différents "packages bancaires" est apparu dans les années 90. Zollinger et Lamarque (Zollinger et Lamarque, 2008) en distinguent 4 dont les "offres jeunes", conçues sur le principe du "package". La cible des étudiants possède les particularités mentionnées dans les travaux de recherche en termes d'hétérogénéité et de sensibilité au prix. Les banques portent leurs efforts vis-à-vis de ce marché afin de les conquérir puis de les fidéliser (Desmet et Zollinger, 1997 ; Andrews, Benedicktus et Brady, 2010).

2. Afin de relever les caractéristiques des huit *MPB*, nous avons procédé à une analyse thématique de contenu (Jolibert et Jourdan, 2011) selon le protocole suivant. Une grille a été constituée pour l'étude de la structure de l'offre groupée et de(s) prix associés, et la même a été utilisée pour les deux périodes. Sur la base de la définition du *mixed price bundling*, la grille se découpe en deux parties, l'une relative au produit et l'autre au prix :

- la forme de « l'offre groupée » comprenant le nombre et le type de services inclus dans l'offre ainsi que d'autres éléments différenciateurs (*bundling/unbundling*) ;
- l'information-prix : présence et format du prix de l'offre, prix de référence, réductions de prix et autres avantages.

3. Les données ont été recueillies à partir des sites internet des huit banques étudiées. L'administration de la grille de lecture a été réalisée par des étudiants de licence et vérifiée par le chercheur. Des instructions leur avait été mentionnées quant au recueil des informations sur la page dédiée aux offres pour les étudiants. Le codage s'est effectué de manière manuelle, comportant une diversité des données : numériques, sémantiques ou manquantes (pas d'information-prix). L'analyse thématique de contenu a été réalisée selon une double lecture des contenus des sites web : verticale pour identifier les évolutions de chaque banque et horizontale (inter-banques) pour faire émerger les similitudes et différences). Les résultats, présentés en annexes 1 et 2, et exposés dans les paragraphes qui suivent, ont été confrontés à ceux de la stratégie du *MPB* et à la littérature du marketing bancaire afin de les contrôler et les valider dans une logique de triangulation des données (Denzin, 1978).

## 2.2. LA DIFFERENCIATION DE L'OFFRE POUR UN AVANTAGE CONCURRENTIEL SOUTENABLE

Nous proposons, à partir d'une analyse détaillée (annexe 1), une typologie des offres groupées des banques traditionnelles (tableau 3) fondée sur deux caractéristiques : le degré d'intégration et le degré de différenciation de l'offre. Nous notons que les changements intervenus dans la deuxième période d'observation ne change pas la position des banques sur ces deux dimensions sauf pour la Banque Postale qui a repositionné son offre. Une explication peut provenir qu'en 2006, celle-ci venait d'être créée et a pu affiner sa politique commerciale par la suite.

**Tableau 3. Une typologie des *packages* des banques étudiées en 2006 et 2011.**

		<b>Degré d'intégration de l'offre</b>	
		<b>Faible</b>	<b>Elevé</b>
<b>Degré de différenciation</b>	<b>Faible</b>	<i>Crédit Agricole Centre France</i> <i>La banque Postale (2011)</i>	<i>Caisse d'Epargne</i> <i>La Banque Postale (Badoo en 2006)</i> <i>BNP Paribas</i>
	<b>Elevé</b>	<i>Crédit Mutuel Centre France</i> <i>LCL(Crédit Lyonnais)</i>	<i>BPMC</i> <i>Société Générale</i>

adaptée de Simonin et Ruth (1995), p.221.

Le degré d'intégration de l'offre correspond à la propension pour les services composant l'offre d'être unifiés comme un service unique à part entière. Autrement dit, à un niveau élevé est associée une vente intégrée de services (cas des packages sans services proposées en supplément) et inversement, à un niveau faible, les formes des offres sont plus implicites (avec des services en supplément). Alors que pour les banques *Crédit Agricole*, *Crédit Mutuel* et *Crédit Lyonnais*, le niveau d'intégration est faible, essentiellement fondé sur la gestion du compte bancaire et son utilisation à travers la carte (débit/crédit), les banques *Société Générale*, *Caisse d'Epargne*, *BNP Paribas* et la *BPMC* proposent un ensemble complet et unique comprenant 5 ou 6 services permettant en plus des fonctions citées la sécurité des moyens de paiement et la souplesse dans la gestion de son compte. Mais, quel que soit le degré d'intégration de l'offre, toutes les banques étudiées présentent ces services sur la page internet dédiée aux étudiants. Comment alors communiquent-elles leur avantage concurrentiel ?

Le niveau de différenciation intègre les notions de complémentarité des services dans l'offre et de leur identification à la vente groupée et à la marque (Simonin et Ruth, 1995). L'attribution d'un nom à chaque offre "jeunes" exprime la volonté des banques de personnaliser et de positionner différemment leurs *packages*. L'analyse des sites dédiés aux jeunes permet d'identifier des caractéristiques distinctives (niveau élevé du degré de différenciation). Il peut s'agir d'une segmentation plus fine des étudiants (cas de la *BPMC*), en fonction de leur appartenance à une école (IUFM), à une mutuelle étudiante (*LMDE*), à un club sportif (licenciés de voile, *BPMC* étant un sponsor national important pour ce sport). Pour les autres banques, la différenciation se fait également par une approche orientée "valeur", au niveau de la qualité de la relation et des bénéfices non monétaires (sécurité, gain temporel). Enfin, l'innovation et la créativité constituent un avantage concurrentiel (développement des services internet voire de la banque à domicile très rapidement, cartes bancaires co-brandées ou personnalisables en deuxième période). Ces résultats sont conformes avec les études et avis d'experts sur le comportement des jeunes clients des banques<sup>1</sup>.

A l'inverse, le niveau de différenciation est faible lorsque l'offre est plus difficilement reconnaissable ou compréhensible par le consommateur (Simonin et Ruth, 1995). Plusieurs cas se présentent : une segmentation peu claire (étudiants et jeunes actifs *pour BNP Paribas*) ; une communication trop forte sur le produit support, la carte bancaire, qui diminue l'intérêt de l'offre groupée (*CACF*) ou une absence de bénéfices ou d'avantages (*La Banque Postale*).

Ces logiques concurrentielles sont confirmées par une étude quantitative réalisée auprès d'établissements financiers en France, Allemagne, Angleterre et Belgique (Benavent & al., 2006).

### **2.3. LES CHOIX STRATEGIQUES EN MATIERE DE PRIX**

Les choix stratégiques des banques en matière de prix s'effectue au travers de :

- la discrimination par les prix, ou la dispersion des prix (approche des économistes) ;
- l'étude du positionnement-prix des offres.

On constate que la concurrence entre banques traditionnelles est présente et s'effectue au travers leurs tarifs. Le tableau 4 distingue les offres selon le degré d'intégration du *bundling* et

---

<sup>1</sup> cf. dossier Banque et Stratégie n°279, mars, 2010.

les niveaux de prix : prix bas en-dessous du prix moyen de 2011 (2 euros) et prix élevé au-dessus du prix moyen de 2011 (2 euros).

**Tableau 4. Positionnement-prix des offres bancaires**

**Degré d'intégration de l'offre**

		Faible	Elevé
Niveau de prix	Bas (prix < à 2 euros par mois)	<i>Crédit Agricole Centre France</i> <i>Crédit Mutuel Centre France</i> <i>LCL(Crédit Lyonnais)</i> <i>Caisse d'Epargne (2011)</i>	
	Elevé (prix > à 2 euros par mois)		<i>BNP Paribas</i> <i>La banque Postale</i> <i>BPMC</i> <i>Société Générale</i> <i>Caisse d'Epargne (2006)</i>

Deux types d'offre semblent s'opposer : les offres *low cost* dont le degré d'intégration et le niveau de prix sont faibles, qui reposent sur une différenciation "vers le bas" et les offres "enrichies" dont la stratégie est de proposer une différenciation "vers le haut" avec un tarif plus cher. Cette dichotomie des stratégies des banques permet de valider la proposition selon laquelle le prix de l'offre (*mixed price bundling*), fixé en fonction des prix de réservations des consommateurs (hétérogénéité) et des prix des concurrents, reflète les choix stratégiques du prestataire de services. Tout comme l'a montré une étude sur les stratégies concurrentielles du secteur financier (Benavent & al. , 2006), la compétition par le prix était guère envisagée par les responsables de banque qui privilégiaient la différenciation par la valeur et la réputation de la marque. Les stratégies du *mixed price bundling* adoptées par les banques traditionnelles semblent correspondre à ces objectifs et maintenir l'équilibre du marché entre les acteurs.

### 3. DISCUSSION ET IMPLICATIONS

Cette partie est consacrée aux implications de l'effet de mimétisme entre les banques au niveau de l'ensemble des acteurs du marché et au sein du groupe stratégique et présente des préconisations au niveau de l'élaboration d'une stratégie *mixed price bundling*.

### 3.1. POSITIONNEMENT STRATEGIQUE ET MARCHE DE REFERENCE

L'analyse de la composition de l'offre permet de montrer que les banques traditionnelles cherchent ainsi à positionner leur offre différemment de la carte bancaire, vendue seule dans les offres à bas prix des nouveaux entrants (figure 2). Les *packages* étudiés sont chacun composés de deux services, une ouverture de compte et une carte bancaire, et proposés avec d'autres inclus ou non selon l'offre. Ces services proposés constituent l'univers de référence et forment un ensemble cohérent et complémentaire à la gestion et l'utilisation du compte. Un des intérêts est de constituer une barrière à l'entrée pour des prestataires monoservice ou ne pouvant suivre (Chiambaretto et Dumez, 2012).

**Figure 2. Configuration du marché selon les structures tarifaires en 2011**

<b>Focus</b> <b>Forme de l'offre</b>	<b>Prix</b>	<b>Produit</b>
<b>Non groupée</b> <b>« Unbundling »</b>	<b>Vente séparée de la carte bancaire</b> <b>à un prix compétitif voire gratuit sans ciblage</b> (présence offensive des nouveaux entrants)	
<b>Offre groupée vendue seule</b> <b>« Pure Bundling »</b>	/	<b>Co-branding</b> banques traditionnelles
<b>« Mixed Bundling »</b>	<b>Vente de « packages » à prix réduit pour une cible visée</b> Offres des banques traditionnelles ( <i>Crédit Agricole, Crédit Mutuel, Société Générale, etc.</i> )	<b>Vente de services financiers et d'assurance</b> Offres de compagnies d'assurance (Banque <i>AGF</i> par exemple)

Adaptée de la classification de Stremersch et Tellis (2002), p.58.

Un autre avantage au développement des *packages*, constaté entre les deux périodes, est de pouvoir consolider les univers de référence :

- l'univers "gestion de son compte" par la communication des fonctions adossées à la gestion et pas seulement l'ouverture du compte telles que la tenue du compte, le relevé mensuel, l'envoi de chéquier à domicile (*CMCF*) ;
- l'univers "utilisation et gestion de son argent" par l'accès à des prêts adaptés tels que le financement de l'ordinateur, de la voiture (*Caisse d'Epargne*) ;

- l'univers "assurance" par la mise en valeur de la variété de l'offre couvrant tous les besoins d'un jeune entrant dans l'autonomie financière : auto, logement et complémentaire santé (*LCL*).

Cette diversification produit permet de créer un certain pouvoir de marché, de renforcer la relation banque-client et ainsi de le fidéliser par la détention d'un plus grand nombre de produits rendant plus difficile le changement d'établissement (Zollinger et Lamarque, 2008 ; Chiambaretto et Dumez, 2012).

L'extension au domaine aérien pourrait être une piste de vérification du modèle et de ses résultats, celui-ci étant un champ déjà étudié dans les travaux en économie sur la discrimination par les prix. Les conditions et l'évolution du marché sont relativement similaires à celui de la banque. Les stratégies du *MPB* se développent, à savoir des *packages low cost* et des offres à des prix plus élevés.

### **3.2. ADAPTATION DES MIXED PRICE BUNDLING**

Les résultats présentés confirment la pertinence de la stratégie du *mixed price bundling* pour développer un avantage concurrentiel soutenable. L'équilibre, la stabilité du marché n'est pas remis en question mais des ajustements ont été nécessaires pour s'adapter à la cible et aux concurrents.

L'évolution des offres est fonction de celle des besoins des jeunes sur les points suivants :

- extension de l'âge : de 18-25 ans à 16-29 ans en raison du prolongement des études, et de l'émancipation des jeunes à 16 ans (utilisation de la carte bancaire pour des achats par internet, mobile) ;
- offres plus ciblées : destinées aux apprentis, aux jeunes actifs (*Société Générale*), aux jeunes ayant une mobilité internationale.

Les choix stratégiques des banques constituent de réels enjeux pour ce segment de marché, difficile à capter et à fidéliser. L'adaptation des offres à leurs attentes semble être une condition nécessaire. Celle-ci requiert de mettre en oeuvre une veille du marché et de proposer des réponses adéquates et innovantes, rendues possibles par l'intégration de nouvelles technologies ou la proposition de nouvelles applications (Zollinger et Lamarque, 2008).

L'arrivée des offres à bas prix et du gratuit sur internet n'a que très légèrement affectée les structures tarifaires (*mixed price bundling*). Les prix des offres étudiantes ont toutes été en hausse d'une période à l'autre. Mais cette concurrence exercée par les nouveaux entrants a marqué son empreinte dans le paysage des prix pratiqués. En effet, une banque, la *Caisse d'Epargne* a proposé son *package* à 1€/mois à partir du 01/11/2010, prix le plus compétitif, très proche des tarifs des établissements *low cost*. Cette offensive met-elle en danger l'équilibre du marché pour autant ? Plusieurs facteurs semblent indiquer que les offres groupées vont perdurer même si des ajustements vont s'effectuer dans les prochaines années. La guerre des prix entre banques traditionnelles n'a pas été une stratégie jusqu'à présent déployée, que ce soit pour des produits uniques (cf. la carte bancaire, CB) ou pour des ensembles. De nouvelles problématiques se dessinent concernant les effets d'une offre à bas prix sur l'image de marque de ces établissements bancaires. La réponse serait-elle de créer une deuxième marque comme c'est déjà le cas pour d'autres produits (transport aérien avec Air France et Hop) ?

### **3.3. CARACTERISTIQUES ET ELABORATION D'UNE STRATEGIE *MIXED PRICE BUNDLING***

Nous pouvons souligner les caractéristiques suivantes au niveau de la structure d'offre qui confirment les conclusions des travaux de recherche antérieurs :

- complémentarité des produits ;
- service support ou univers de référence à partir duquel les comparaisons s'effectue ;
- adaptation et innovation de l'offre.

Au niveau de la mise en oeuvre de la présentation des prix, les résultats de la comparaison des prix des offres permettent de dégager les propriétés suivantes:

- accessibilité du prix difficile : cela s'explique par la présence ou disponibilité (des) prix avec la présentation de l'offre et la complexité de l'information-prix. Cela entraîne une connaissance moins précise des prix et donc de la valeur de l'offre.
- comparaison des prix entre ventes groupées concurrents rendue également difficile en raison de la tarification qui varie dans une même banque selon les cibles ;
- complexité du prix par les formats utilisés (prix par mois, par trimestre, par an).

Ces observations nous amènent à considérer le degré de complexité à gérer pour les entreprises, exprimé à deux niveaux : d'une part, dans la composition de l'offre groupée et de son prix et d'autre part, dans la comparaison entre services concurrents pour rendre les difficilement comparables.

Le tableau 5 permet de faire une synthèse des caractéristiques des différents positionnements des stratégies possibles en les comparant sur la base des conditions de marché et d'offre.

**Tableau 5. Comparaison des positionnements *mixed price bundling***

**Degré d'intégration de l'offre**

	<b>Faible</b>	<b>Elevé</b>
<b>Degré de différenciation</b>	Marché concurrentiel des CB (low cost) Demande sensible au prix Package d'entrée de gamme Pas de valeur ajoutée par les services inclus	Marché concurrentiel des offres groupées Faible lisibilité des offres pour les clients Prix moyen Pas de caractéristique distinctive
	Marché concurrentiel des CB et des offres groupées  Prix faible en comparaison avec les prix des bundles complets Différenciation sur la base de créativité, d'innovation	Marché concurrentiel des offres groupées  Prix élevé Valeur ajoutée à la fois par les services, la qualité et l'innovation

Pour l'élaboration d'une stratégie *mixed price bundling*, les entreprises ont la possibilité de choisir une différenciation marketing qui reposent sur :

- le service (nombreuses alternatives proposées aux clients) ;
- la tarification, pouvant correspondre au premier degré de la discrimination par les prix, à savoir un prix pour chaque produit et chaque consommateur ;
- la distribution (différenciation tarifaire en fonction du canal de distribution) ;
- la communication (des choix des univers de référence et du prix associé).

## Conclusion

Cet article a permis de comprendre comment le *mixed price bundling* constitue une stratégie pertinente pour les banques traditionnelles, leur permettant de satisfaire une demande aussi large que possible en proposant des offres compétitives, attractives et évolutives. Les analyses détaillées des structures des ensembles et des prix de l'étude comparative permet d'identifier des facteurs de succès et de proposer des outils d'aide à la décision tarifaire. Mais elles conduisent aussi à s'interroger sur les risques d'une telle stratégie. La complexité (pour une offre et pour l'ensemble des offres et prix) à laquelle se trouvent les consommateurs peut engendrer des difficultés d'appréciation de la valeur des offres, que celle-ci soit axée sur un enrichissement de l'offre ou sur un prix inférieur. Les individus ne vont-ils pas développer des stratégies pour simplifier la comparaison (utilisation d'heuristiques, oubli d'information, etc.) qui amènent les banques à confirmer leur différenciation perçue et leur positionnement ? Les responsables des établissements financiers sont conscients de ces enjeux et risques et cherchent à se différencier par l'innovation et la créativité au niveau du pricing (Benavent & al., 2006). Quelques exemples récents en témoignent comme l'offre à la carte qui consiste à proposer un prix bas attractif pour une offre basique et inciter le jeune client à contracter d'autres services pour former ainsi son propre package (LCL). Cette pratique prend en compte les nouvelles formes de tarification (gratuit, prix participatif, etc.) et présente l'avantage de s'adapter au marché tout en préservant sa marge mais a l'inconvénient d'une gestion plus lourde. D'autres propositions peuvent déboucher : co-participation du client (type devis), nouvelles offres répondant aux attentes des cibles selon leur parcours personnel et professionnel (offre groupée évolutive sur simple "click") ou selon leurs valeurs (offre responsable), etc. Les bouleversements dans le secteur bancaire et financier nécessitent de gérer les risques de guerre des prix sur les offres groupées, comme l'exemple le montre dans le secteur des consoles et jeux vidéo.

Afin de consolider les résultats de cette étude et les préconisations qui en découlent, un prolongement de cette recherche serait souhaitable dans la mesure où cette recherche est exploratoire. La richesse, à la fois du champ théorique dans laquelle s'insère ce travail et du terrain d'application, ouvre des pistes de recherche. L'extension de cette investigation à d'autres offres et d'autres segments de clientèle (tous les adultes) ou l'élaboration d'une enquête auprès des responsables d'établissements financiers en sont des exemples. La prise en compte des perceptions et comportements des clients bancaires vis-à-vis des modèles tarifaires en consti-

tue une autre voie possible. Enfin, la comparaison des résultats avec d'autres secteurs qui ont subi également l'arrivée du *low cost* pourrait être envisagée afin de dégager les évolutions futures et d'en extraire des recommandations stratégiques et opérationnelles pour les managers.

## **Bibliographie**

- Adams, W.J. et J.L. Yellen (1976), Commodity Bundling and The Burden of Monopoly, *Quarterly Journal of Economics*, 90, August, 475-498.
- Andrews, M.L., R.L. Benedictus et M.K. Brady (2010), The effect of incentives on consumer evaluations of service bundles, *Journal of Business Research*, 63, 71-76.
- Benavent, C., D. Delhaye, Y. Schickel et K.P. Wiedemann (2006), Les stratégies concurrentielles du secteur financier, *Revue Banque*, 680, 64-70.
- Caumont, D. (2010), Les études de marché, 4ème édition, Collection Les Topos, Dunod, Paris.
- Chiambaretto P. et Dumez H. (2012), Le rôle du *bundling* dans la stratégie marketing des entreprises : une synthèse, *Recherche et Applications en Marketing*, 27 : 2, 91-106.
- Chun-Hsiung L., Y. Tauman (2002), The Role of Bundling in Price Competition, *International Journal of Industrial Organization*, 20 : 2, 365-389.
- Desmet, P. et M. Zollinger (1997), *Le prix : de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*, Paris, Economica.
- Denzin, N. K. (1978), *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*, New York : McGraw-Hill.
- Eppen, G., W. Hanson et R. Martin (1991), Bundling - new products, new markets, low risk, *Sloan management Review*, 32 :4, 7-14.
- Estelami, H. (1997), Consumer Perceptions of Multi-Dimensional Prices, *Advances in Consumer Research*, 24, 392-399.
- Gaeth, G.J., I.P. Levin, G. Chakravorty et A.M. Levin (1990), Consumer Evaluation of Multi-product Bundles: An Information Integration Analysis, *Marketing Letters*, 2 : 1, 47-57.
- Guiltinan, J.P. (1987), The Price Bundling of Services: A Normative Framework, *Journal of Marketing*, 51, April, 74-85.
- Hanson, W. et R. Martin (1990), Optimal bundle pricing, *Management Science*, 36 : 2, 155-174.

- Harris, J. et E. Blair (2006), Consumer preference for product bundles: the role of reduced search costs, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 : 4, 506-513.
- Johnson, M., A. Herrmann et H. Bauer (1999), The Effects of Price Bundling on Consumer Evaluations of Product Offerings, *International Journal of Research in Marketing*, 6 : 2, June, 129-142.
- Jolibert, A. et P. Jourdan (2011), *Marketing Research : Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Dunod, Paris.
- Kahneman, D. et A. Tversky (1979), Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk, *Econometrica*, 47, 263-291.
- Koenig, G. (1996), *Management stratégique : Paradoxes interactions et apprentissages*, Paris, Nathan.
- Matutes, C. et P. Regibeau (1992), Compatibility and bundling of complementary goods in a duopoly, *The Journal of Industrial Economics*, 40 : 1, 37-54.
- McAfee, R., J. McMillan et M. Whinston (1989), Multiproduct monopoly, commodity bundling and correlation values, *Quarterly Journal of Economics*, 104, 371-383.
- Morwitz, V., E. Greenleaf et E. Johnson (1998), Divide and prosper: Consumers' reactions to partitioned prices, *Journal of Marketing Research*, 35, 453-463.
- Pigou, A. (1920), *The Economics of Welfare*, Macmillan, London.
- Schmalensee, R. (1984), Gaussian demand and commodity bundling, *Journal of Business*, 57 : 1, 211-230.
- Sharpe, K. et R. Staelin (2010), Consumption effects of bundling: consumer perceptions, firms actions, and public policy implications, *Journal of Public Policy and Marketing*, 29, 2, 170-188.
- Simonin, B. et J. Ruth (1995), Bundling as a strategy for new product introduction: effects on consumers' reservation prices for the bundle, the new product, and its tie-in, *Journal of Business Research*, 33 : 3, 219-230.
- Stremersch, S. et G. Tellis (2002), Strategic bundling of products and prices: a new synthesis for marketing, *Journal of Marketing*, 66 : 1, 55-72.
- Tellis, G. (1986), Beyond the many faces of price: An integration of pricing strategies, *Journal of Marketing*, 50, 146-160.
- Thaler, R. (1985), Mental accounting and consumer choice, *Marketing Science*, 4 : 3, 199-214.

- Urbain, C. et M. Le Gall-Ely (2009), *Prix et stratégie marketing*, Les Topos, Paris, Dunod.
- Venkatesh, R. et V. Mahajan (1993), A probabilistic approach to pricing a bundle of products and services, *Journal of Marketing Research*, 30 : 4, 494-508.
- Yadav, M.S. et K.B. Monroe (1993), How buyers perceive savings in a bundle price: an examination of a bundle's transaction value, *Journal of Marketing Research*, 30 : 3, 350-358.
- Yadav, M.S. (1994), How Buyers Evaluate Product Bundles : A Model of Anchoring and Adjustment », *Journal of Marketing Research*, 21, September, 342-354.
- Yin, R.K. (1989), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications Inc.
- Zollinger, M. (2004), Le jugement comparatif des prix par le consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 19 : 2, 73-97.
- Zollinger, M. et E. Lamarque (2008), *Marketing et stratégie de la banque*, 5ème édition, Paris, Dunod.

**Annexe 1. La comparaison des "bundles" des banques traditionnelles sur deux périodes 2006 et 2011**

		Ouverture du compte bancaire	Carte de crédit	Services sur Internet	Assurance des moyens de paiement	Autres services inclus	Autres services proposés en complément
<b>Crédit Agricole</b>	<b>2006</b>	Compte-service Mozaïc			Sécuricompte	Autorisation de découvert	Service Emploi
	<b>2011</b>	Compte-service Mozaïc			Sécuricompte	Service Souplesse	
<b>Société Générale</b>	<b>2006</b>	Pack "jeunes" Jazz Services					Un chèque de banque par an Frais de gestion de titres réduits
	<b>2011</b>	Pack "jeunes" Jazz Services			option en supplément		
<b>Crédit Mutuel</b>	<b>2006</b>	Eurocompte Jeune		Option payante ou gratuite selon cas		Virement sur livret d'épargne Retraits sur guichet automatique concurrence	
	<b>2011</b>	Eurocompte VIP		option en supplément			
<b>Caisse d'Epargne</b>	<b>2006</b>	Satellis Essentiel					Garantie achat Rémunération argent sur compte
	<b>2011</b>	Futéo (Satellis pour les 16-18 ans)					
<b>Banque Postale</b>	<b>2006</b>	"Badoo" 18-25 ans					Ouverture d'un livret d'épargne
	<b>2011</b>	Formule de compte			Service Adésio		
<b>BNP Paribas</b>	<b>2006</b>	"Esprit Libre Initiative"					2 chèques de banque par an 2 virements permanents par an Epargne programmée en option
	<b>2011</b>	"Esprit Libre Initiative"					
<b>Banque Populaire</b>	<b>2006</b>	Convention "Equipage Horizon"					
	<b>2011</b>	Convention Equipage Horizon			En option		
<b>Crédit Lyonnais</b>	<b>2006</b>	Formule Zen Etudiant		En option		Selon la carte	Garantie achat selon la carte choisie
	<b>2011</b>						

**Annexe 2. La comparaison des prix des "bundles" des banques traditionnelles sur deux périodes : 2006 et 2011**

		Prix spécial		Type de prix	Réductions et autres avantages monétaires
Crédit Agricole	2006	oui	1,85 € par mois	Prix spécial du <i>bundle</i>	Réductions liées à la carte Mozaïc sur d'autres services
	2011	non	2,05 € par mois	Pas de prix	Espace Réductions
Société Générale	2006	oui	4,30 € par mois	Tableau comparatif des prix (bundle et services)	Réductions et Système de points de fidélité
	2011	oui	de 3,55 à 7,40 € par mois	Tableau comparatif des prix selon type de carte et conditions d'âge...	Système de points de fidélité et offres partenaires, cadeaux, jeux concours
Crédit Mutuel	2006	oui	de 1,35 à 7,40 € par mois	Tableau comparatif des prix des bundles, selon type de carte et options	
	2011	oui			Club avantages VIP : réductions avec partenaires
Caisse d'Epargne	2006	non	A partir de 3,40 € par mois	Mention «½ tarif» et prix de l'offre à calculer	
	2011	oui	1 € par mois	Prix du package	Système S'Miles : offres partenaires et jeu concours
Banque Postale	2006	oui	de 7,15 € à 19,65 € par trimestre	Tableau comparatif des prix des bundles, selon type de carte	
	2011	oui	Dès 8,75 € par trimestre		
BNP Paribas	2006	non	De 2,10 à 3,10 € par mois		
	2011	non			
BPMC	2006	non	A partir de 1,91 € par mois	mention «½ tarif» (mais prix de l'offre de base dans guide des tarifs)	Non
	2011	non	7,40 € par mois	Pas de prix de référence	Non
Crédit Lyonnais	2006	oui	1,5 € par mois	Prix des bundles selon carte choisie	
	2011	oui	1 € par mois	Tableau présentant les prix des services inclus	