L'Expansion Management Review

Novembre 2007

Tiré à part

Alerte sur la banque de détail

Raffa Elhafi, associé Atos Consulting France

GROUPE EXPRESS-EXPANSION

BOUSCULÉE PAR LA NOUVELLE DONNE SOCIÉTALE, TECHNOLOGIQUE ET RÉGLEMENTAIRE QUI FAVORISE L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX ACTEURS, LA BANQUE TRADITIONNELLE DOIT FAIRE SA RÉVOLUTION.

Alerte sur la banque de détail

Raffa Elhafi

La banque de détail est soumise à de profonds changements. On observe depuis deux à trois ans que la croissance du produit net bancaire (PNB) de la banque de détail est en perte de vitesse sur le marché domestique. Alors que le PNB total des banques augmente de 9 à 10 % par an, celui des activités de détail sur le marché domestique n'est que de 4 à 5 %.

Trois facteurs peuvent expliquer cette situation : l'intensification de la concurrence et son corollaire en termes de pression sur la tarification, la maturité croissante des consommateurs dans un contexte de changement réglementaire qui pousse à plus de transparence, et, plus grave peut-être, la fin du modèle de banque de détail généraliste. La scène française risque-t-elle bientôt de ressembler à une jungle, comme c'est le cas sur le marché britannique ? L'hypothèse qui sous-tend cet article est tout autre : fidèles à l'exception française, les banques sont parfaitement capables d'inventer un nouveau modèle qui réponde aux nouvelles habitudes consuméristes et aux nouvelles exigences de conseil.

Un contexte de vive concurrence

Le ralentissement de la croissance du produit net bancaire de la banque de détail en France s'explique par une concurrence et une pression tarifaire accrues, notamment sur l'activité liée aux crédits immobiliers où les marges se sont très fortement resserrées. Sur le front de l'épargne, si la guerre des rémunérations sur les dépôts à vue n'a pas encore eu lieu, la bataille se livre sur la rémunération des « super » livrets d'épargne fiscalisés, à l'initiative de spécialistes étrangers et d'acteurs en ligne qui sont venus concurrencer les banques de détail. Dans ce contexte, le consommateur, de plus en plus averti, n'est plus le client d'une seule banque (voir figure « La multibancarisation », page suivante).

Plus généralement, les hausses de tarif successives et systématiques réalisées dans les années passées ne constituent plus un levier utilisable pour la croissance. Car la satisfaction des clients s'est fortement dégradée. La plupart des banques ont dû mettre en place des programmes d'actions visant à s'ajuster aux prix moyens, et de fait les prix ont commencé à baisser. Mais la grande dispersion des niveaux de tarif pratiqués sur le marché (figure page 4) ne contribue pas à apaiser les tensions.

Compétition entre banques traditionnelles. L'affrontement des trois grands réseaux que sont la Banque postale, le Crédit agricole et les Caisses d'épargne est inévitable. Trois banques fondées sur des valeurs fortes :

Focus

Le modèle de la banque de détail généraliste est bousculé par les nouvelles technologies, la nouvelle donne sociétale et consumériste et l'évolution de la réglementation.
Tous ces facteurs favorisent l'entrée en lice de nouveaux concurrents comme les courtiers en ligne qui prennent des parts de marché.
Face à la menace de déstructuration de la relation bancaire, les banques à réseau ont des atouts, mais elles devront réinventer leur modèle pour pouvoir en tirer parti.

Raffa Elhafi est associé d'Atos Consulting France, en charge de la *practice* stratégie, marketing et réseau. Diplômé de HEC et fort de dix-sept années d'expérience dans le conseil, il a notamment accompagné de nombreuses directions d'entreprise à réseau dans la banque, l'assurance et l'automobile. raffa.elhafi@atos-consulting.com

Des turbulences réglementaires en perspective

Deux changements majeurs concernent à court terme les banques. D'abord l'entrée en vigueur en novembre 2007 du code de bonne conduite sur la commercialisation des produits d'épargne dans le cadre de la directive MIF (Marchés d'instruments financiers) et du rapport Delmas-Marsalet. Il s'agit de redéfinir les rôles et les obligations respectives des acteurs : producteur, distributeur et consommateur. Autre changement majeur : la mise en place de la première étape du SEPA (Single Euro Payments Area, espace de paiement unique en euro) début 2008, aux conséquences plus lointaines, si ce n'est indirectement la décision du GIE Carte bleue en France de mettre fin à l'interdiction du *cobranding*.

Parallèlement, les projets de réglementation vont se multiplier en France en regard des enjeux de sociétés comme l'accès au logement, la montée de la précarité, l'accès au crédit, le vieillissement de la population ou la solidarité entre générations. Citons notamment la convention Bergoley devenu Aeras pour faciliter l'accès au crédit des personnes souffrant d'une maladie, la mission Vorms-Tafin sur l'accès au crédit des familles atypiques, le plan Borloo de développement des services à la personne, les prêts Jeunes Avenir, l'incitation au développement du microcrédit, le Codevi devenu Livret développement durable, la surveillance accrue des tarifications négatives ou les nouvelles mesures de lutte contre le surendettement, la loi Chatel sur le devis préalable et donc la mise à mal de la tacite reconduction.

De son côté, Bruxelles veut accroître la fluidité du marché de la banque de détail. Plusieurs projets ou rapports sont attendus : nouvelle directive sur le crédit à la consommation qui favoriserait l'arrivée en France de nouveaux concurrents, rapport sur les cartes de paiement qui peut remettre en cause la coopération interbancaire à la française et surtout rapport sur la mobilité de la clientèle qui bouscule le modèle de banque universelle. Chez nos voisins britanniques, la banque cédante doit organiser le transfert du compte courant et des avoirs en moins de dix jours.

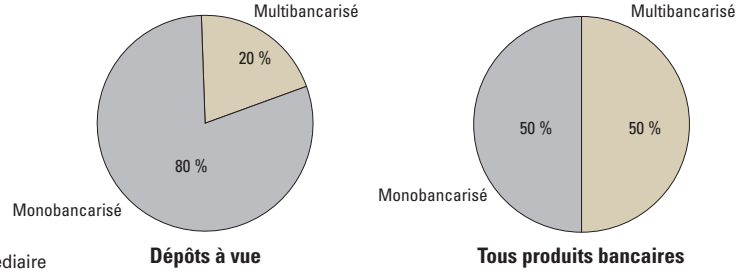
La banque de détail se trouve ainsi confrontée en France à l'émergence d'un environnement à l'anglo-saxonne et de plus en plus libéral, prônant à la fois une concurrence plus large entre les acteurs, y compris les nouveaux entrants, et une protection plus forte du consommateur. ■

l'exclusion sociale pour la Banque postale, le développement local pour le Crédit agricole, le logement social pour les Caisses d'épargne. Forts de la densité de leur réseau, ces établissements ont tous trois progressivement convergé vers la banque de détail généraliste. Trois banques « trop proches pour s'ignorer, trop semblables pour ne pas s'affronter », pour reprendre l'expression de Jacques Lenormand, directeur général en charge du développement du Groupe Crédit agricole.

Demain, le rapprochement entre Caisses d'épargne et Banques populaires va exacerber la lutte pour le leadership de la banque de détail avec le Crédit agricole. De fait, les Caisses d'épargne et les Banques populaires affichent chacune sur la période récente un taux de croissance du PNB de la banque de détail de 6,5 à »

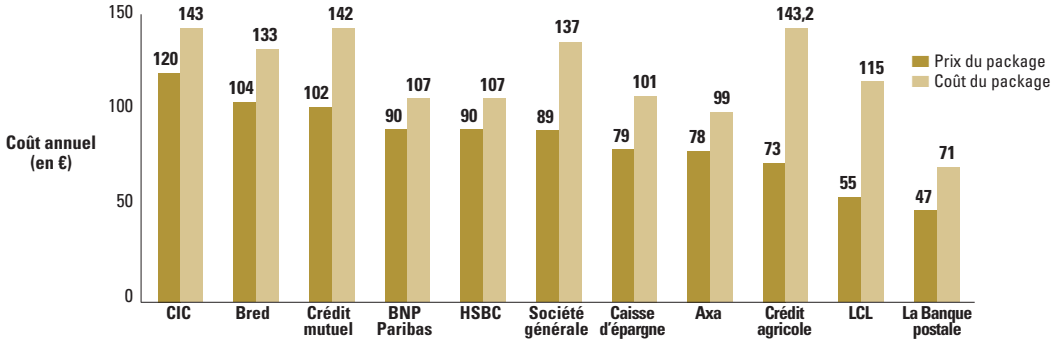
La multibancarisation

20 % des plus de 18 ans ont au moins un autre compte courant dans une autre banque, et c'est plus de 50 % si l'on considère tous les produits financiers.



Source : TNS Sofres Operbac « BOC », analyses Atos Consulting, 2005 intermédiaire

Disparités entre le prix d'un package et son coût réel



(1) Profil : le consommateur a besoin d'une carte bancaire internationale à débit immédiat, d'une assurance des moyens de paiement et de recevoir deux chéquiers par an en recommandé. Il effectue au guichet un virement occasionnel, un virement mensuel permanent et met en place des prélèvements automatiques. De plus, tous les cinq ans, il utilise un chèque de banque et recherche une opération, et tous les dix ans il réalise une opposition. Notre consommateur recourt à une petite facilité de caisse (150 euros / 15 jours par mois, soit 9 euros d'agios par an au taux fixe de 12 %). Enfin, il consulte ses comptes par Internet, quatre fois par mois.
Source : TestéPourVous.com, « Comparatif Packages classiques », juin 2007.

7,5 %, supérieur à celui de la moyenne des banques (5 %) ou du Crédit agricole (4 %). Au-delà de la concurrence à laquelle se livrent ces trois poids lourds, c'est l'ensemble des acteurs qui s'affrontent, particulièrement en zone urbaine. Les « Trois Vieilles » (BNP, Société générale et LCL) sont partout, y compris dans les quartiers populaires.

La concurrence se manifeste notamment à travers le nombre important d'ouvertures d'agences. Après dix ans de stabilité, le nombre d'agences a encore augmenté de 7 % sur les quatre dernières années, malgré une densité déjà forte. Alors que la France compte une agence pour 2 300 habitants, la Grande-Bretagne ou les Etats-Unis en comptent respectivement une pour 5 400 et une pour 4 000 (figure page 5). Le développement de la banque à distance mais aussi l'évolution du modèle relationnel de la banque vis-à-vis de ses clients dans le monde anglo-saxon y sont pour beaucoup. A l'autre extrémité du spectre, le modèle espagnol, avec une agence pour 1 000 habitants, offre une alternative utile à explorer.

Les courtiers ont commencé à évoluer vers un modèle de banque à distance, voire de banque traditionnelle.

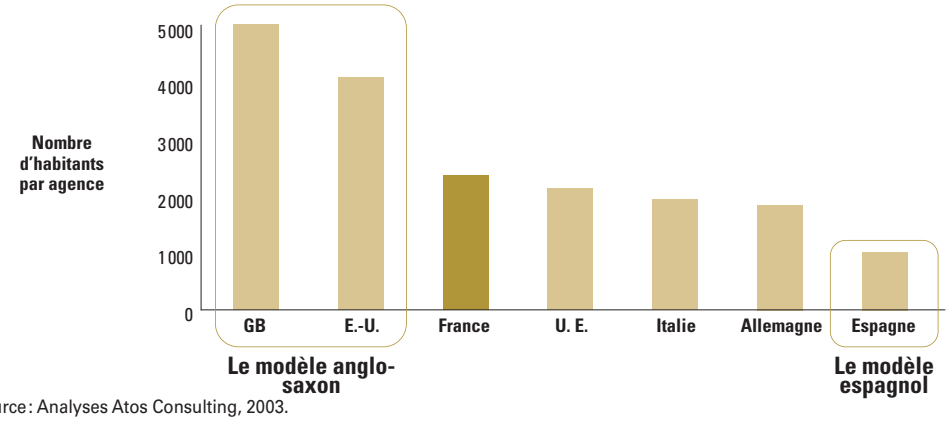
De nouveaux acteurs spécialisés. Une nouvelle forme de concurrence est apparue, venant d'acteurs qui se concentrent sur un univers de besoin, un segment de clientèle ou un canal de distribution. C'est le cas d'ING direct, qui en France a pris sept points de part de marché en cinq ans sur l'épargne liquide fiscalisée, en redynamisant le compte sur livret. Demain, ING pourrait s'attaquer aux comptes courants rémunérés.

C'est le cas aussi des courtiers en ligne, portés par l'émergence d'Internet à la fin des années 90 et par les performances exceptionnelles affichées par les marchés boursiers. En 2006, les courtiers en ligne ont encore enregistré une croissance de 41 % sur le nombre d'ordres et représentent 15,4 % de ce marché. Les consommateurs, dont le profil a évolué vers davantage d'exigence, ont été attirés par les arguments d'accessibilité et de rapidité, par des frais inférieurs à ceux des banques et par la qualité du conseil proposé.

Les courtiers en ligne ont commencé à évoluer vers un modèle de banque à distance en proposant d'autres produits, voire de banque traditionnelle, avec l'ouverture d'agences physiques. Boursorama a ainsi racheté le réseau Caixabank en France et Cortal Consors a ouvert douze villages du patrimoine.

De nouveaux modes d'intermédiation. La force du concept de courtage réside dans

La France entre deux modèles atypiques, l'anglo-saxon et l'espagnol



Source : Analyses Atos Consulting, 2003.

le fait que le courtier défend les intérêts du client et gère encore avant tout une relation alors que la banque gère des produits. Ainsi, le courtage immobilier intervient aujourd'hui dans près de 16 % des volumes immobiliers financés, soit une hausse de 7,7 points entre 2003 et 2006, au détriment des prescripteurs traditionnels (figure page 6).

Le meilleur taux constitue l'accroche essentielle dans la recherche d'un crédit immobilier. La possibilité offerte par Internet de comparer les taux explique donc en grande partie le succès des courtiers. Mais cette accroche est complétée d'une offre de services et de conseil en phase avec les attentes consuméristes : accessibilité de type multicanal, disponibilité horaire y compris le samedi, réactivité et engagement sur des délais de réponses. Sans oublier l'expertise de conseillers spécialistes du crédit immobilier.

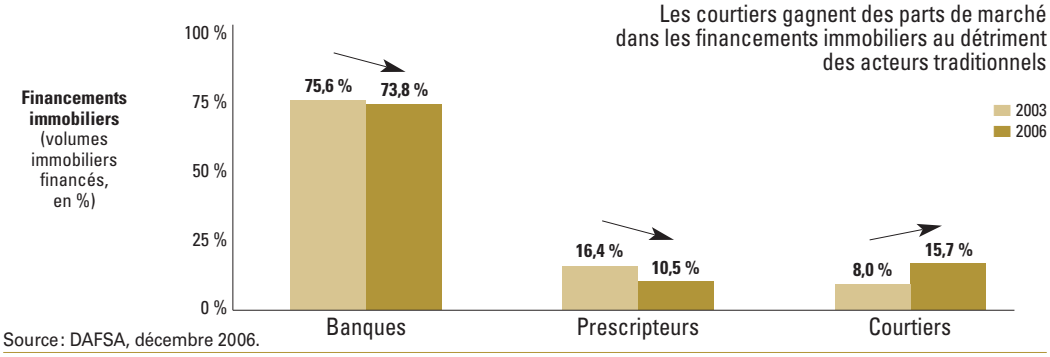
De toute évidence, les banques généralistes ont sous-estimé ces attentes. Par la suite, en intégrant le courtage immobilier dans leur organisation, elles ont accéléré son développement et réduit la compétitivité de leurs propres agences. C'est un phénomène destructeur pour les banques en termes de PNB sur les taux, les frais de dossier, les assurances accident-décès-invalidité, les indemnités de remboursement anticipés mais aussi en termes de relation client puisque la banque est reléguée au rang de producteur sans véritable valeur ajoutée.

De leur côté, les courtiers multiplient les partenariats en ligne avec des prescripteurs de type pap.fr ou seloger.com, qui représentent 25 % des demandes, ainsi que les partenariats avec les apporteurs traditionnels de type agents immobiliers ou conseillers en gestion de patrimoine indépendants (CGPI). Dans le modèle anglo-saxon, les courtiers immobiliers dominent déjà le marché : ils en détiennent la moitié en Grande-Bretagne, et près de 70 % aux Etats-Unis. Les prévisions situent le courtage à près d'un tiers du marché en France d'ici cinq ans sur la base d'une croissance de 20 à 25 % par an (figure page 7). Le retournement du marché immobilier et les banques elles-mêmes en décideront peut-être autrement.

La possibilité offerte par Internet de comparer les taux explique en grande partie le succès des acteurs en ligne.

Une offre élargie. Les acteurs du courtage immobilier développent déjà une stratégie d'élargissement de l'offre (crédit à la consommation, épargne et défiscalisation immobilière, assurance) et de proximité physique en propre ou via des franchises. Leur modèle tendrait vers un modèle de multispécialiste intégré et indépendant. C'est le cas aussi des conseillers en gestion de patrimoine indépendants (CGPI) qui ne représentent encore que moins de 2 % des stocks d'épargne financière (plus de 50 milliards d'actifs gérés) mais captent déjà 10 % des flux de collecte, soit

Evolution des parts de marché dans les financements immobiliers



Source : DAFSA, décembre 2006.

plus de 10 milliards d'euros. Tout comme les courtiers en ligne, les CGPI ont profité à la fin des années 90 d'un marché porteur, d'un boom de l'immobilier et du développement de la multigestion. Cette filière est encore jeune et peu structurée en France comparativement au monde anglo-saxon, mais aussi plus généralement à l'Europe occidentale. Si la France compte un conseiller pour 15 000 habitants, on en compte un pour 1 500 en Grande-Bretagne mais aussi un pour 2 150 en Espagne. Là encore, l'analyse des avantages perçus par les clients met en évidence le retard de la banque de détail. Parmi les cinq atouts des CGPI perçus par les clients, le conseil est cité par 66 % d'entre eux, l'indépendance vis-à-vis du marché par 23 %. Les clients y trouvent également plus de confiance et de proximité, alors que les banques dépersonnalisent de plus en plus la relation.

La France compte dix fois moins de conseillers en patrimoine indépendants que la Grande-Bretagne.

De nouveaux enjeux de société

La relation du client à la banque s'inscrit dans un existant fait de grands enjeux de société générant des revendications, voire des insatisfactions qu'aucun acteur ne peut ignorer.

Des enjeux en forme de défis. Le boom du marché immobilier a renforcé la concurrence et le niveau d'exigence, que ce soit dans le cadre de la primo-accession, de l'achat d'une résidence secondaire ou d'un investissement locatif. Mais cet engouement générateur de hausse des prix a aussi des conséquences sur l'accès au logement, notamment dans les classes moyennes qui se voient éloignées des grandes villes ou pour les jeunes couples sans apport qui sont exclus de l'accession à la propriété. *In fine*, c'est aussi potentiellement le problème de la gestion des risques lié à l'instabilité du travail et de la famille (chômage, divorces) qui est posé.

- La précarité croissante du travail modifie les règles. De 18 à 30 ans, période de forte volatilité en termes de changement de banque avec plus de 50 % des ouvertures et 40 % des fermetures de comptes courants, deux individus sur trois connaîtront le chômage. Le tiers des nouvelles embauches se fait en CDD ou à temps partiel. Les trajectoires de vie professionnelle ne sont plus linéaires.
- L'éclatement de la cellule familiale bouleverse les schémas. Les familles atypiques (monoparentales, recomposées) sont en attente d'accompagnement, de service et de conseil dans leur trajectoire de vie, dans les bons moments comme dans les coups durs.
- La solidarité intergénérationnelle a un impact de plus en plus important sur les flux financiers d'épargne. Cinq milliards d'euros sont transmis par an en dons d'argent, achats importants, donations, soutien financier.
- Le vieillissement de la population fait émerger un nouveau marché de masse du troisième et du quatrième âge. Dans quelques années, les plus de 60 ans représenteront 30 % de la

population, largement plus que les moins de 20 ans. Les jeunes seniors de 50 à 64 ans, qui sont la génération pivot (53 % ont encore leurs parents et 36 % des petits-enfants) sont pris eux aussi dans les turbulences de la vie : turbulences familiales (départ des enfants, baisse des charges, retour à la vie à deux mais aussi divorce), turbulences immobilières (logement trop grand, résidence secondaire, migration d'épanouissement puis de repli), turbulences professionnelles (préretraite, baisse des revenus, perte des repères sociaux, chômage) et problèmes médicaux. C'est aussi la génération née avec la société de consommation. Le taux de détention de crédit à la consommation des plus de 65 ans est passé de 7 à 17 % en quinze ans.

Le taux de détention de crédit à la consommation des plus de 65 ans est passé de 7 à 17 % en quinze ans.

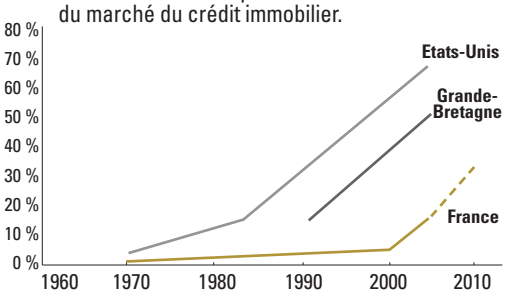
- Enfin, le nombre croissant d'exclus (6 millions de personnes vivent sous les minima sociaux) induit l'émergence d'un marché du microcrédit pour le retour à l'emploi, la mise en place d'un service bancaire minimum et la problématique plus globale de banque sociale.

Des tendances consuméristes. L'équipement croissant des clients traduit l'arrivée à maturité de la bancarisation de la clientèle. Le nombre de produits détenus est maintenant proche de huit depuis les années 2000 contre trois au début des années 80. Et ce chiffre déjà élevé ne bouge plus. D'un marché de masse et d'équipement, la banque de détail est donc entrée dans un marché de remplacement et d'innovation.

Saturés par les offres que les chargés de clientèle tentent de placer, les clients manifestent une attente chaque fois plus forte en matière de conseil. Leur méfiance a été par ailleurs exacerbée par les hausses de tarifs qui les ont amenés à s'ouvrir à d'autres propositions issues de nouvelles formes de concurrence plus spécialisées. L'insatisfaction s'est installée durablement chez les clientèles intermédiaires, voire les clientèles haut de gamme, qui ne peuvent prétendre à la banque privée, car les banques de détail généralistes se sont mises dans l'incapacité de gérer une relation client digne de ce nom et de reconnaître la fidélité.

Part de marché des courtiers immobiliers (en %)

A l'horizon 2010, le courtage immobilier en France devrait représenter un tiers du marché du crédit immobilier.



Source : Étude Wholesale Acess & National Association of Mortgage Brokers, société de Bourse Gilbert Dupont.

Des exigences de transparence et de simplicité. Les nouvelles tendances consuméristes reflètent des attentes de fond de la société, revendications qui conditionnent les attitudes et les comportements dans les choix de consommation.

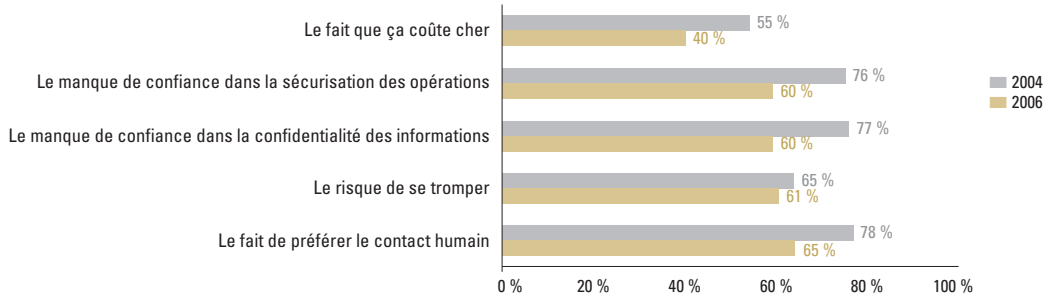
De manière générale, notre société, devenue de plus en plus anxiogène, est en recherche d'assurance, de protection et de proximité, ce qui se traduit par plus de service, d'assistance et de prise en charge. Face à la complexité croissante du monde, au foisonnement de l'information et au souci écologique, les individus s'interrogent sur la finalité et le sens à donner à l'action. On observe une demande croissante de simplicité, de praticité et d'utilité mais aussi de transparence et d'authenticité. Les nouvelles technologies ont mis en avant la rapidité et la mobilité dans nos modes de vie. Enfin, le vieil adage « le client est roi » a repris tout son sens, le client exigeant plus de considération, de personnalisation et de conseil spécialisé et sur mesure.

Quatre tendances consuméristes sont plus particulièrement intéressantes à explorer dans le cadre de la relation bancaire.

- **Vivre à la ville comme à la campagne :** c'est la volonté de faire renaître les quartiers et de

60 % des internautes consultent le site Internet de leur banque

Quelle raison pourrait vous conduire à ne pas effectuer d'opération bancaire par Internet ?



Source : FBF/IREQ, « Observatoire de l'opinion », juillet 2006.

recréer l'esprit des villages en zone urbaine. Le développement des réseaux physiques d'agences peut s'y inscrire et la notion de sociétaire pour les banques mutualistes peut y trouver tout son sens.

- **Se presser sans se stresser :** c'est consommer « quand je veux, où je veux, comme je veux ». C'est aussi la volonté de pouvoir gagner du temps sur des corvées au profit des moments de plaisir. Le développement de la banque multicanal peut répondre à ces différentes attentes selon les profils de clientèle.
- **L'effet tribu :** c'est la volonté d'appartenance à un groupe partageant le même état d'esprit, les mêmes valeurs ou le même style de vie. Le développement de partenariats de type *cobranding*, mais surtout de type affinitaire, peut permettre aux banques de conquérir de nouvelles clientèles en marge de leur territoire de marque naturel.
- **Economiser pour pouvoir ensuite dépenser plus :** c'est payer en fonction de la valeur d'usage donnée aux choses, qui fait se côtoyer le *cheap* et le très cher (le style Tati/Chanel). Les banques de détail n'y échappent pas, à travers l'identification au sein des gammes d'une offre focalisée sur l'essentiel voire d'une offre *low-cost*, et plus généralement au travers d'une réflexion sur la tarification des services bancaires. L'exercice est d'autant plus difficile qu'il s'agit par ailleurs de ne pas affecter le positionnement de la marque et la promesse client.

D'abord support de services spécifiques, le téléphone mobile va devenir le véhicule de la banque au quotidien.

La nouvelle donne technologique

La nouvelle donne consumériste et concurrentielle est à la fois alimentée et rendue possible par les nouvelles technologies.

Les acquis de l'Internet et les promesses du mobile. Trois phénomènes poussent à l'essor des nouvelles technologies dans la banque de détail : l'Internet, le mobile et le « sans contact ».

En 2006, la France comptait 26 millions d'internautes. Le commerce en ligne représentait la même année 5 % du commerce de détail non alimentaire, soit 12 milliards d'euros (+ 40 % par rapport à 2005). La généralisation du haut débit et l'essor du paiement en ligne sécurisé ont considérablement élargi l'offre accessible aux clients.

L'Internet va clairement guider le marché de la banque de détail à distance dans les prochaines années, avec d'ores et déjà 10 millions d'utilisateurs et une croissance de 20 %. Que ce soit en crédit immobilier, en crédit à la consommation, en épargne et placement, ou en gestion du quotidien, la finance en ligne connaît des taux de croissance spectaculaires.

Parallèlement, le téléphone portable compte 52 millions d'abonnés, plus que de cartes bancaires. Il est en passe de devenir la télécommande du quotidien avec une multiplication des applications et prochainement du m-marketing, du m-commerce et du m-paiement, notamment grâce aux technologies sans contact.

Sur le marché bancaire, le portable va devenir, via l'Internet mobile et le SMS, un complément sur des services spécifiques, en attendant d'être l'instrument de la banque au quotidien.

L'arrivée à maturité de technologies liées aux paiements. Parmi les évolutions pour lesquelles les enjeux sont forts et les perspectives d'émergence proches, citons les paiements P2P, les *modern mass payments* (m-paiement, sans contact et porte-monnaie électronique) et les cartes multi-applicatives, développées en France par Monéo, qui n'ont pas encore trouvé la voie du succès même si les expérimentations se multiplient associant les banques, des municipalités ou des CROUS.

Les *modern mass payments* constituent une réelle opportunité de substitution aux moyens de paiement sur de petits montants où des acteurs non bancaires vont monter en puissance. De nombreuses expérimentations sont en cours comme MOTESPay. Elles vont se multiplier dans les deux à trois ans qui viennent. Les paiements P2P, là encore, viennent potentiellement en substitution du chèque ou des espèces, et plus globalement en désintermédiation des flux. Paypal compte déjà plus de 100 millions de comptes dans 55 pays, porté par le succès du site d'enchères eBay.

Toutes ces initiatives sont à la recherche d'un vrai service à valeur ajoutée s'adressant à une clientèle de masse dont l'usage doit être quotidien, multi-applicatif, interopérable et bien évidemment *in fine* rentable.

La plupart des initiatives reposent sur un modèle à trois coins qui induit un risque de désintermédiation bancaire. Ce modèle à trois coins (figure ci-dessous) a l'avantage de permettre une plus grande souplesse que le modèle interbancaire. Il offre l'opportunité de capter des transactions de clients de toutes banques. Il permet aussi à des non-banques d'enrichir l'offre de services additionnels et de développer du trafic.

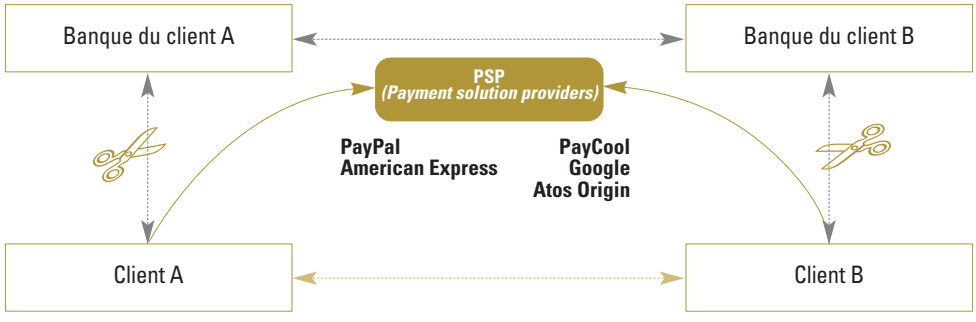
Pour les banques de détail, la menace est donc double : perte de transactions et surtout perte du contact avec le client qui ne percevrait plus la réelle valeur ajoutée de la banque. Pour l'instant, les acteurs non bancaires comme les opérateurs téléphoniques peuvent être partagés entre une stratégie de coopération avec les banques ou d'association entre eux. L'enjeu pour la banque de détail est donc de trouver un consensus entre partenaires, de favoriser l'émergence d'un standard commun pour assurer l'interopérabilité, de garantir la confiance et la sécurité. Pour 85 % des clients, la banque est encore l'acteur auquel on fait le plus confiance pour fournir une solution de paiement mobile. C'est un atout unique à exploiter.

Le commerce en ligne génère un modèle dit « à trois coins » qui peut passer par des acteurs non bancaires.

Quel scénario pour la banque de détail en France ?

La banque de détail en France a vu son image se dégrader ces dernières années. Elle a sus-

Le modèle à trois coins ou le risque de désintermédiation bancaire



Source : Analyse Atos Consulting, 2007.

Les modèles bancaires français et anglais

Le modèle français

Le modèle anglais

Source : TNS Sofres, juin 2006.

cité une très forte insatisfaction, notamment du fait de sa gestion de la relation client. On peut se demander si le paysage bancaire français ne s'achemine pas vers un scénario de déstructuration, ou scénario « big-bang », illustré par le modèle anglais. Le modèle en question a néanmoins ses vertus puisque les banques universelles anglaises sont parmi les plus rentables.

Outre-Manche, la banque de détail généraliste ne constitue plus le point de référence en matière d'opérations financières. Le client ne raisonne plus par rapport à sa banque mais par rapport à son argent et à ses besoins (figure ci-dessus). La présence physique des banques de détail traditionnelles rassure encore, mais elles ne sont plus perçues comme la seule solution, ni la meilleure. Le modèle a évolué vers une concurrence forcenée et une liberté de choix des clients favorisée par les nouvelles réglementations, notamment en matière de mobilité bancaire. Une véritable jungle qui encourage le client à s'informer largement en amont et qui fait de lui un expert. L'Internet et son foisonnement d'informations, de comparateurs et de forums contribue à l'autoformation des clients.

Dans ce contexte, les attentes du client se sont focalisées sur le prix, qui est devenu l'élément le plus facilement comparable dans cette jungle de produits et de services peu standardisés. De leur côté, les banques de détail affichent un service minimum : effectifs au plus juste, service guichet sans compétence, offres standardisées sans marge de flexibilité, culture purement commerciale et très agressive, perte des valeurs – au nom du principe « *business is business* », ce qui leur permet d'afficher des rentabilités exceptionnelles.

En Grande-Bretagne, le client ne raisonne plus par rapport à sa banque mais par rapport à son argent et à ses besoins.

Ce que le client a gagné en prix du fait d'une plus grande liberté de concurrence, il l'a perdu en qualité de service et de conseil.

Quel scénario peut-on envisager à moyen terme pour la France ? Malgré une réglementation européenne qui pourrait pousser vers un scénario de déstructuration de la relation bancaire (voir encadré page 3), nous croyons davantage à l'émergence d'un nouveau modèle propre à la fameuse exception française : un modèle de type multispécialiste intégré.

Le modèle français réinventé. Les grands acteurs ont pris conscience de la rupture dans la relation avec leur client. L'organisation commerciale de la relation autour de grandes campagnes de lancement de produit a créé un décalage. Le conseiller clientèle ne joue plus – si tant est qu'il l'ait jamais joué – le rôle de pivot de la relation, compte tenu de l'étendue des univers à couvrir et de la pression sur les objectifs de campagne. L'émergence des nouvelles technologies, les enjeux de productivité mais aussi l'attitude des clients ont par ailleurs réduit les fréquences de contact avec l'agence traditionnelle.

Dans ce contexte où l'usage des canaux à distance va continuer à se développer, la nouvelle voie que vont tracer les grandes banques de détail sera non seulement celle d'une stratégie multicanal intégrée mais aussi celle d'un modèle multispécialiste intégré. Ce nouveau modèle relationnel des banques va passer par la reconnaissance d'univers de besoins différents cohérents pour le client et relevant de domaines de compétences spécifiques.

Ce modèle à la française s'organisera autour des deux enjeux majeurs : le service à la clientèle et l'expertise conseil.

En effet, de nouvelles organisations dédiées au service clientèle vont se créer pour se focaliser sur l'univers de l'argent au quotidien autour du fonctionnement du compte courant, des moyens de paiement, de la gestion des liquidités à court terme ou des facilités de découvert. Plus quelques autres services de poche, de type assurance moyens de paiement. Dans cet univers, la banque multicanal est bien évidemment de mise et va permettre au client de gérer quand il veut et comme il veut son argent par téléphone, par Internet, via son portable et/ou en agence avec son conseiller à travers le canal choisi ou en mixant les canaux selon son choix. Bien évidemment, les banques pratiqueront une politique incitative en fonction de la nature de l'opération, du segment de clientèle, du niveau de valeur ajoutée et du coût de revient du canal.

Tout l'enjeu pour la banque sera de faire en sorte que le conseiller service clientèle gère avant tout une relation et se mette au service du client pour résoudre ses besoins du quotidien, répondre à ses questions ou lui trouver des réponses via des spécialistes. Il devra être à l'image des *senior bankers* pour la grande entreprise dans la banque de financement et d'investissement.

Ces professionnels de l'argent au quotidien et de la relation client seront au cœur du réseau d'agences de proximité qui maille l'ensemble des zones de vie du territoire français mais aussi sur des plateformes téléphoniques, ou bien en ligne, constituant un réseau d'acteurs interconnectés au service de la relation client.

Parallèlement à ces pôles de service clientèle, des spécialistes focalisés sur leur univers de besoins vont être mis en place. Ils seront localisés, en fonction des potentiels de marché et des conditions d'accessibilité, dans de grandes agences multispécialisées ou dans des agences à spécialité unique. Grâce aux nouvelles technologies, ils pourront aussi intervenir à distance ou bien se déplacer.

La nouvelle voie qui s'ouvre reposera sur une stratégie multicanal intégrée mais aussi multispécialiste intégrée.

Charge à eux de reprendre le terrain laissé aux courtiers immobiliers ou aux conseillers patrimoniaux indépendants, en misant sur le conseil et l'accompagnement du client. Charge à eux, aussi, de reprendre l'offensive sur le secteur de l'assurance-dommage où la banque a encore du mal à décoller.

Trois grands univers de besoins peuvent émerger, de notre point de vue : l'épargne, le financement et l'assurance.

- **L'épargne** pour couvrir le domaine de la précaution, de la retraite, de l'investissement, du projet, de la fortune ou de la transmission.
- **Le financement** pour couvrir le crédit à la personne, l'immobilier, le rachat de créances ou les financements spécialisés.
- **L'assurance** pour couvrir le domaine des biens, de la personne, de la santé, du train de vie ou de la dépendance.

A l'heure où toutes les banques continuent à travailler sur leur stratégie multicanal, il nous semble indispensable d'y inclure la réflexion sur l'évolution vers un modèle multispécialiste intégré. Cette réflexion apparaît également comme la pierre angulaire dans la mutation qu'il faudra opérer sur les formats d'agence, d'ores et déjà remis en cause par les évolutions démographiques et d'occupation de l'espace : périurbanisation, nouvelles campagnes, spécialisation des quartiers en centre-ville, voire multipolarisation.

Reste à savoir si ce modèle à la française ne sera pas réinventé et préempté par un des acteurs de la nouvelle économie. Peut-être le client pourra-t-il opter demain pour MyGoogleBank et organiser lui-même sa place bancaire pour y faire son marché… ■