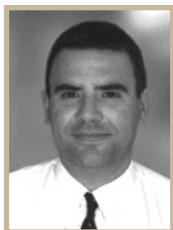


LES LEÇONS DE LA CRISE

3 DÉFIS, 10 IDÉES CLÉS POUR RÉFORMER LA BANQUE DE DÉTAIL



Éric Lamarque

Professeur
Université
Montesquieu
Bordeaux 4

Associé
Secor Conseil

Les établissements qui sauront les premiers se remettre en cause suite à la crise financière, à modifier leur approche du client et leur fonctionnement bénéficieront d'un avantage concurrentiel. Reste à savoir comment engager ce "nouvel ordre bancaire".

Nouvelle donne, rupture, changement radical : voilà les termes le plus souvent utilisés par les experts, les consultants, les universitaires pour qualifier ce qui attend la banque dans les prochains mois et les prochaines années. Le président de la République l'a rappelé "cela ne peut pas recommencer comme avant". Pourtant, le risque est grand de voir les banques finir par passer cette crise sans réellement revenir sur leurs principes de fonctionnement. N'y aurait-il pas une prime pour les

acteurs qui décideraient de se lancer réellement dans la refonte de leur métier et de leur organisation ? 10 idées de changement, autour de 3 grands défis, sont esquissées ici. Elles ne sont pas toutes issues de la crise, mais celle-ci a renforcé l'urgence de les mettre en œuvre :

POUR LA PREMIÈRE FOIS, LES CLIENTS ONT EU PEUR DE PERDRE LEUR ARGENT

DÉFI N° 1 : RESTAURER LA CONFIANCE DES CLIENTS

Pour la première fois, ils ont eu peur de perdre leur argent. Au-delà des récriminations assez traditionnelles sur l'efficacité, la qualité et le prix des services bancaires, les clients sont entrés dans une zone de défiance et l'expriment ostensiblement.

■ **Idée n° 1 : s'engager sur la sécurité des avoirs des clients.** Le métier historique de la banque est de mettre en sécurité l'argent des clients. Au plus fort de la crise, ils ont eu peur de tout perdre. Ils ont retenu le plafond des fonds garantis de 70 000 euros et se sont éparpillés pour ne pas dépasser cette limite fatidique. Les gens ne

doivent plus avoir le sentiment que leur banque fait des opérations hasardeuses d'un côté et que, de l'autre, elle pourrait utiliser les dépôts pour absorber les chocs

■ **Idée n° 2 : renforcer la transparence et la traçabilité sur l'utilisation des fonds.**

En déposant ses fonds dans une banque, le client lui délègue totalement leur utilisation et leur affectation au financement de certains actifs sous contrainte réglementaire. Il est nécessaire de renforcer leur niveau d'information et de connaissance sur ce point. La naissance du *peer to peer banking* illustre bien que, de plus en plus, les clients veulent savoir ce qu'ils financent.

■ **Idée n° 3 : séparer les activités de banque d'investissement et de banque de détail et évoluer sous des marques différentes.**

Cette idée du cantonnement des actifs dans des structures séparées a déjà été reprise par de grands établissements. Mais ne faut-il pas aller plus loin ? En opérant sous des marques différentes et en limitant la solidarité capitalistique entre les entités aux fonds propres ou, en tout cas, en ne mettant pas en jeu les dépôts,

on limitera, au niveau des réseaux, l'impact du risque de réputation

UNE FAUSSE FIDÉLITÉ

DÉFI N° 2 : REVISITER LA VALEUR AJOUTÉE OFFERTE AU CLIENT

Malgré la défiance manifeste qu'ils éprouvent à l'égard des banques, les clients ne changent pas facilement de banque principale. Les banquiers auraient tort de se réjouir de cette "fausse fidélité" qui amplifie la réputation négative par un bouche-à-oreille dévastateur et sape les stratégies de conquêtes ou de ventes croisées aux clients actuels. Peut-on vivre longtemps avec des clients qui entretiennent et diffusent un sentiment détestable sur leur prestataire bancaire ?

“La relation banque-client est toujours vécue dans une logique de dominant à dominé, ce qui renforce, dans les médias, le poids des associations de défense des consommateurs bancaires.”

■ **Idée n° 4 : s'occuper réellement des fins de mois du client !** Sous forme de boutade, ce changement revient à respecter un engagement que l'on voit dans la communication de tous les établissements, mais qui reste avant tout... de la communication. Le

niveau de conseil n'est globalement pas au rendez-vous. Les conseillers sont d'abord des vendeurs, bien que les banques s'en défendent. La relation banque-client est toujours vécue dans une logique de dominant à dominé, ce qui renforce, dans les médias, le poids des associations de défense des consommateurs bancaires. Le repérage des besoins, un dispositif efficace, la bonne utilisation des outils technologiques ne servent à rien s'ils ne permettent pas d'apporter la preuve de l'efficacité de vos conseils.

■ **Idée n° 5 : donner au client la possibilité de construire la relation bancaire qu'il souhaite.** La banque doit organiser l'interaction avec son client en mettant à sa disposition les outils de contact et de vente que lui-même jugera le

Plus de 17 000 ouvrages
sur le seul sujet
qui vous obsède vraiment.

www.revuebanquelibrairie.com

La librairie spécialisée dans la banque et la finance

plus efficace et le plus adapté à sa situation personnelle, à son rythme de vie. Une approche multicanal, très compartimentée, devra être remplacée par un dispositif "multimodal" où, pour un même service, le client pourra utiliser différents modes de contacts selon l'avancée de son processus d'achat.

■ **Idée n° 6 : redistribuez de la valeur au client et compensez les pertes de valeur.** Les clients ont eu le sentiment que, d'un côté, ils payaient des services sans forcément percevoir une qualité irréprochable et, de l'autre, les performances de certains banquiers étaient largement récompensées dès que les résultats étaient là. Cela contribue à fortement déséquilibrer la relation. Un véritable engagement serait de redistribuer au client une partie des gains réalisés sur les opérations qu'il a initiées. Cette formule est expérimentée avec succès par Desjardins au Canada, Banque Coopérative, avec le principe d'une ristourne annuelle au client, en cash ou en parts sociales, proportionnelle aux gains réalisés par ses opérations. De même, en cas de non-respect d'engagements clairs et précis, un établissement pourrait dédommager le client. Ce sont des engagements tangibles, facilement repérables par le client, et bien plus efficaces que les communications un peu incantatoires que l'on observe aujourd'hui.

REPENSER LES MODES DE FONCTIONNEMENT

DÉFIS N° 3 : REPENSER L'ORGANISATION ET LES MODES DE FONCTIONNEMENT

Tout ce qui précède n'est possible que si les organisations et les hommes évoluent en profondeur, aussi bien dans les structures que dans les compétences et dans l'état d'esprit.

■ **Idée n° 7 : refondre l'organisation commerciale.** L'organisation actuelle, par-

“Un retour à la responsabilisation, à l'expérience vécue, conduira à une utilisation plus distanciée des modèles et forgera une véritable culture de la prise de risque propre au métier de banquier.”

ticulièrement en agence, ne permet pas un accueil et un conseil adaptés à la situation de chaque catégorie de clients. Le nouveau design des agences et l'utilisation des nouvelles technologies ne règlent pas la question de la qualité et de l'adaptation des conseils à la clientèle. Pour valoriser son service, le banquier doit amener, au-delà d'une expertise produit, une capacité à comprendre la situation du client, à l'alerter sur le futur. Le niveau de formation n'est pas le garant de ces qualités, l'expérience des situations est tout aussi fondamentale. Il faut donc mettre en face des clients des conseillers généralistes, plus expérimentés, capables de mener à bien le diagnostic, de proposer les solutions quand elles sont simples et évidentes, et d'amener le client à voir un des spécialistes, sans forcément une très grande ancienneté, mais une expertise reconnue pour les besoins spécifiques.

■ **Idée n° 8 : réconcilier back office et front office.** Une des causes principales de délais, de dysfonctionnements, de risques et de non-qualité réside dans la rupture entre back et front office et plus généralement du fonctionnement en "silos" de la plupart des établissements. Il faut donc tout mettre en œuvre pour privilégier l'orientation client à tous les niveaux de l'organisation.

■ **Idée n° 9 : gérer des partenariats multiples.** La réflexion sur la nécessité de faire soi-même ou de faire faire restera au premier rang des préoccupations car il s'agira de rentabiliser ce nouveau modèle économique de la banque. Dans un contexte qui se complexifie, où les expertises nécessaires deviennent extrêmement pointues, les partenariats vont se multiplier et se diversifier. Il s'agira alors d'avoir un dispositif permettant de repérer les meilleurs partenaires, de monter de véritables partenariats industriels loin des logiques de sous-traitance pure et simple, le tout sans incidence pour le client.

■ **Idée n° 10 : faire revenir l'homme au cœur du dispositif de maîtrise des risques.** Au cours des dix dernières années, on a assisté à l'essor des modèles mathématiques de prévision et d'évaluation, tandis que des procédures toujours plus détaillées ont été mises en place. Tout le monde s'est réfugié derrière ces modèles et ces outils et plus personne n'assume la responsabilité des erreurs commises et des risques finalement pris. Un retour à la responsabilisation, à l'expérience vécue, conduira à une utilisation plus distanciée des modèles et forgera une véritable culture de la prise de risque propre au métier de banquier

L'UTILITÉ SOCIALE DE LA BANQUE

Ces défis sont finalement assez naturels. La banque, comme n'importe quelle entreprise, doit se poser la question de son utilité sociale, de sa contribution à notre société et la mettre en avant quand celle-ci est positive. Le risque est réel, face une opinion publique hostile, de voir le politique aller encore plus loin dans la réglementation au cœur même de ces organisations pour finalement aboutir à une nationalisation déguisée. ■