

## BANQUE DE DÉTAIL

# “UN NOUVEAU MODÈLE VA ÉMERGER”



Nicolas  
Lioliakis

Partner\*  
Bain & Company

La banque de détail a beau être présentée comme un amortisseur de la crise bancaire, elle en supporte aussi les conséquences. En outre, la crise actuelle accélère des évolutions structurelles lourdes qui modifieront encore plus les pratiques de cette activité. La banque sans banquiers est-elle envisageable ?

### ■ Comment la banque de détail est-elle affectée par la crise ?

Tout d'abord, il est difficile de dissocier banque de détail et banque d'investissement. Typiquement le financement de la promotion immobilière en Espagne relève-t-il de la banque de détail ou de la banque d'investissement ? La seconde est un moteur pour la première et lorsque celui-ci s'arrête, la banque de détail en subit aussi les conséquences.

En outre, dans un contexte perturbé, les clients de la banque de détail rejettent la carence constatée dans la qualité du conseil et dans la performance de l'offre par rapport au prix payé. Cette contestation va jusqu'aux versions consuméristes les plus virulentes qui remettent en question les produits et packages bancaires.

Enfin, les clients de la banque commerciale, particuliers ou entreprises, ont connu un accès facile, voire prolifique au crédit par les mécanismes solidarisés de banque de détail et de banque d'investissement. Or apparaît aujourd'hui un double effet de rationnement : le dénouement sur les marchés financiers n'existe plus et les conditions imposées aux banques pour utiliser leur bilan sont plus restreintes. Le rationnement du crédit est un des éléments qui perturbent la relation partenariale entre le client et sa banque.

### ■ Existe-t-il un *credit crunch* ?

Les banques reviennent à des processus d'octroi de crédit plus rigoureux. Parallèlement, les entreprises ainsi que les particuliers ont réduit leur demande. Il est donc difficile de déterminer la pleine mesure du rationnement. En gros, le marché s'est contracté par l'offre et par la demande.

### ■ Les PME restent-elles les mal aimées des réseaux bancaires ?

Financer et servir les PME demande un *coverage* important : cela ne peut se faire de façon centralisée. Il faut des réseaux assez étendus pour accéder à ce marché. Sans être de grande taille, ces clients peuvent avoir des besoins sophistiqués comme des produits export à l'in-

ternational. Sans oublier un taux de défaillance assez fort, surtout en temps de crise. Ce n'est pas une clientèle facile à rentabiliser.

En revanche, elles ont été ces dernières années un relais de croissance pour beaucoup de banques françaises, alors que le marché des très grandes entreprises était saturé et les marges possibles de développement sur les particuliers étaient faibles, sauf sur le segment de banque privée. Ce dernier s'appuie d'ailleurs sur le même relais de croissance que les PME, puisque les deux segments ciblent les entreprises patrimoniales. Celles-ci sont au cœur de toutes les stratégies de croissance de la banque commerciale en France, bien que définies sur des modèles capables de les valoriser dans un haut de cycle avec des niveaux de défaillance historiquement bas.

### ■ Quelle est, selon vous, l'efficacité du dispositif Ricol ?

Ce dispositif a pour objectif de sécuriser l'accès à l'argent pour que les entreprises ne soient pas mises en difficulté sur des problèmes conjoncturels à court terme. Mais il montre aussi que les banquiers continuent à financer les PME, qu'elles font toujours leur travail. Cela peut contribuer à restaurer la confiance, ou au moins favoriser l'amélioration d'une image écornée par la crise.

\* Egalement auteur, avec Philippe De Backer et Paul de Leusse, de "Réinventer la banque de détail", Pearson Education France.

### ■ Quelles tendances affectent le devenir de la banque de détail ?

Si aucune banque ne remet en cause son implication dans l'activité de détail, des réflexions sont en cours sur la capacité à suivre la demande et à prendre sa part d'opportunité.

Aujourd'hui, même si le cadre juridique le facilite, les Français changent peu de banque. Cela ne veut pas dire qu'ils en sont contents. Simplement, il n'y a pas d'alternative crédible sur le marché. Tant que tous les acteurs offrent la même chose aux mêmes conditions, le champ concurrentiel est neutralisé. Entre 1995 et 2005, les réseaux bancaires se sont uniformisés : même segmentation, mêmes incitations *marketing*, mêmes organisations de réseau, avec des approches industrialisées qui laissent assez peu de place au conseil.

Par ailleurs, la relation bancaire devient très instrumentalisée. Pour autant, elle n'est pas jugée vraiment efficace, contrairement à celle qui lie les particuliers à leurs autres fournisseurs comme la grande distribution. Les banques ont en effet déployé le modèle du *cross selling* qui constitue, de leur point de vue, un optimum : le multi-équipement est la principale source de chiffre d'affaires. Cependant, cette stratégie s'appuie sur des segmentations conçues au plan national et transmises au réseau commercial qui est au final peu autonome. Ces segmentations sont pourtant questionnables : les clients ne se comportent pas de façon homogène au sein d'un même segment. Elles sont bâties sur des hypothèses de linéarité du cycle de vie des consommateurs et n'intègrent pas les accidents de vie, le nouveau jeu de consommation entre les généra-

tions, pourtant déjà remarqués par les instituts de sociologie. Ceux-ci constatent que les jeunes vivront peut-être moins bien que leurs aînés, que les seniors ne sont plus nécessairement des nantis. Les modèles ne sont plus aussi stables qu'ils étaient. Or les réseaux ne constituent pas une force de rappel capable de faire remonter ces perceptions nouvelles du terrain, car ils sont objectivés sur leur capacité à relayer les stimulations lancées selon un mouvement *top down*. Il manque dans tous les réseaux bancaires de grands *process* qui sont la proactivité pour, par exemple, s'adresser à un client équipé d'un produit qui s'avère aberrant, mal proportionné. Il n'existe pas de *process* d'après-vente.

### ■ Quel peut-être le scénario d'évolution de cette activité ?

Probablement, comme en 1995, un nouveau modèle va émerger. Celui qui le trouvera créera une vraie distance par rapport à ses concurrents. De nouvelles formes d'intermédiation à valeur ajoutée vont apparaître, soit parce qu'elles affichent de meilleures conditions, soit parce qu'elles offrent l'accès à du conseil. D'ores et déjà, les conseillers indépendants ont pris de l'importance dans la banque privée ou dans le courtage de crédits, considérés *a priori* comme plus émancipés donc plus à même de délivrer un conseil.

La banque n'est plus un domaine dans lequel s'inscrit une ingénierie unique, quasi sanctuarisée. Et les établissements de ce secteur n'ont, auprès de leurs clients, ni un bénéfice d'image, ni un bénéfice plus factuel de performance dans l'exercice de leur métier. Ainsi la banque sans les

banquiers pourrait devenir une réalité ! Cela peut aussi être vu comme une opportunité. La banque qui saura jouer sur ces deux leviers, créera la différence. C'est probablement plus facile que dans des secteurs où les *leaders* ont déjà émergé.

### ■ Que deviendra l'agence ?

La justification d'un réseau physique est la capacité à délivrer plus qu'un processus bancaire ou du *servicing*. Cette partie est d'ailleurs déjà déportée sur des canaux directs et assumée par le client. Or dans sa proximité et son maillage, le réseau reste calibré pour faire du *servicing*, mais pas pour délivrer du conseil. Prenons l'exemple du crédit immobilier : un chargé de clientèle qui fait un crédit immobilier par mois, ne peut maintenir son niveau d'expertise sur ce produit. Sans compter que la gamme des produits est telle que le chargé de clientèle ne peut pas être un spécialiste du crédit, de l'épargne, des services à la personne, des assurances... Concernant les crédits immobiliers, un million de transactions immobilières sont réalisées par an en France ; le site *meilleurtaux.com* traite 450 000 commandes d'information dans ce segment par an. Cela montre que l'agence n'est pas le premier lieu dans lequel un particulier vient se documenter sur un projet.

Comment faudra-t-il retailler les réseaux et former les collaborateurs principalement destinés à donner du conseil ? En France, personne n'a trouvé la clé sociale pour traiter ce redimensionnement. Certes, l'évolution de la pyramide des âges est favorable. Reste à savoir si cela sera suffisant. ■

« Les Français changent peu de banque. Cela ne veut pas dire qu'ils en sont contents. Simplement, il n'y a pas d'alternative crédible sur le marché. »