

La réussite des stratégies des banques tient essentiellement à leurs caractères différenciateurs et à la capacité des établissements à les mettre en œuvre.

# Les vrais enjeux pour les banques de détail françaises



Olivier Le Hénaff  
Directeur délégué



Cyril Chapelle  
Directeur  
Andersen Consulting

L'arrivée de l'euro va considérablement modifier l'environnement du secteur bancaire français, notamment pour les activités dans lesquelles la mondialisation est déjà amorcée, banques de gros, grandes entreprises ou collectivités locales. Cependant le cas de la banque de détail est particulièrement complexe. Le renforcement de la dynamique concurrentielle devrait y être moins sensible que pour d'autres activités, au moins au départ, du fait de l'importance du service de proximité et de barrières réglementaires et fiscales qui perdureront à court terme.

En outre, sur ce marché, les tarifs particulièrement bas pratiqués par les banques françaises et la faible rentabilité qui en découle, constituent à la fois des facteurs de fragilité et de protection vis-à-vis des banques étrangères, voire de nouveaux entrants non bancaires (grands distributeurs, fabricants de logiciels) pour lesquels les perspectives de rentabilisation des investissements resteront longtemps faibles. De fait, même si les banques étrangères à la recherche de parts de marché européennes à l'instar de Barclays ou d'ABN Amro devraient à l'aube du nouveau millénaire consolider leur position en France, le début de la période transitoire verra surtout s'affronter sur le marché des particuliers et des PME les banques françaises entre elles, cherchant à rattraper sur le marché domestique des positions qu'elles auraient perdues à l'international.

Cette première bataille franco-française devrait surtout conduire à exclusion du marché des établissements financiers les plus faibles et notamment ceux qui n'auraient pu se préparer convenablement au démarrage de la période transitoire.

Cependant, la convergence des réglementations et des fiscalités nationales, notamment sous la pression du consommateur, paraît inévitable à terme. Elle marquera la fin de certaines pratiques spécifiquement françaises et pourrait conduire par exemple à

aligner les normes relatives au crédit à la consommation sur celles des autres pays européens, rémunérer les comptes de dépôt et tarifier les chèques, ou encore proposer une réforme de l'épargne réglementée menant à la révision ou à la suppression pure et simple des pratiques actuelles de taux administrés.

Cette deuxième bataille dont l'échéance reste vague provoquera des bouleversements bien plus importants que la première en touchant les fondements mêmes de la rentabilité des banques françaises et en les obligeant à résister à une concurrence étrangère qui pourra distribuer ses propres produits sans souci d'adaptation au marché français.

## Une chance unique pour les plus opportunistes

L'euro représente pour les banques un véritable enjeu stratégique, pour trois raisons essentielles :

- la monnaie est au cœur du métier de banquier et le succès (ou l'insuccès!) de l'introduction de l'euro sera imputé au secteur bancaire par le consommateur ;
- les banques doivent assumer un rôle de pédagogue de l'argent vis-à-vis de leurs clients, notamment celles qui risquent d'être les plus déstabilisées par le passage à l'euro ;
- le monopole de gestion des flux monétaires et d'émetteur de monnaie par les seules sociétés financières pourrait être remis en cause, comme le souhaitent certains acteurs anglo-saxons.

Mais l'euro traduit surtout une opportunité historique de différenciation, dans un contexte de concurrence exacerbée. En particulier, la communication et la formation du personnel sont des vecteurs fondamentaux de renforcement de la pression commerciale en permettant aux banques d'établir des relais d'information des agences officielles et d'apparaître ainsi

comme ceux qui faciliteront le passage à l'euro. L'enjeu est particulièrement élevé pour les réseaux à fort maillage et bénéficiant de personnels en contact avec la clientèle en nombre important.

D'autre part, si l'euro représente à court terme pour les banques un coût certain très élevé, il offre une véritable occasion d'accélérer les mutations informatiques et le développement à l'international et de dégager des gains de compétitivité significatifs, à condition de faire les bons choix d'investissement et de planification des différents projets.

## La refonte de l'offre n'est pas un enjeu stratégique réel

L'euro entraîne mécaniquement la disparition de certains produits comme les couvertures de change. Il rend également nécessaire l'«eurotisation» de certains produits par extension de leur périmètre aux autres pays de la zone euro (garanties, programmes de fidélisation), ou par adjonction d'éléments exotiques dans leur composition (Sicav actions européennes). L'euro n'apparaît en fait pas nécessairement favorable

à la naissance de «nouveaux» produits, le changement de signe monétaire ne venant pas modifier la valeur d'usage des produits existants. En l'absence d'innovation produit, et pour permettre à leurs clientèles de bénéficier du principe «ni obligation - ni interdiction», de nombreuses banques envisagent simplement de proposer des clones de l'offre existante dès le début de la période transitoire.

Elles devront, en revanche, se positionner a minima sur les services de base liés à la coexistence du franc et de l'euro : double affichage, traçabilité, acceptation des ordres francs et euros.

D'autres banques, convaincues que l'euro n'est pas une problématique produit, préfèrent se focaliser sur la tarification et la distribution et se préparent à faire des impasses sur une offre euro au début de la période transitoire. Cette deuxième stratégie pourrait d'autant plus s'avérer gagnante que le secteur bancaire français se caractérise par une certaine opacité des tarifs et des structures de tarification actuellement favorables aux clients particuliers. Il conviendra néanmoins pour les réseaux à clientèle de masse de rester attentifs au fort effet de levier négatif sur le produit net bancaire que peut générer la rémunération



## Vérifiez les compétences linguistiques de vos collaborateurs, avec le logiciel *Bright+*

Une insertion nouvelle, rationnelle et efficace dans la dynamique de votre entreprise

***Bright+* vous permet de :**

- Déjouer les pièges du CV trompeur.
- Tester les collaborateurs en phase de mutation.
- Évaluer le capital linguistique de l'entreprise.
- Assister le service formation toujours soucieux de la bonne affectation de son budget.
- Procurer un outil d'évaluation uniforme, propre à l'entreprise.

MTC 35 rue d'Hauteville F-75010 Paris  
Tel : 01 44 83 05 20 - Fax : 01 44 83 04 86



Infoprint SA CH-1088 Ropraz, Suisse  
Tél : 00 41 21 903 22 28 - Fax : 00 41 21 903 22 29  
www.infoprint.ch

## Chef d'entreprise ! *TF1* nous a fait confiance, aussi comme eux, gagnez du temps et de l'espace !

- Tous vos journaux et revues stockés sur 1 CD-Rom avec une qualité de restitution optimale.

Infoprint SA CH-1088 Ropraz, Suisse  
Tél : 00 41 21 903 22 28 - Fax : 00 41 21 903 22 29

des comptes à vue, même sur base de taux créditeurs faibles.

Les moyens de paiement représentent un cas particulier du fait de l'introduction des billets et des pièces en euro en 2002 seulement. On devrait donc assister au cours de la période transitoire à une explosion des moyens de paiement électroniques indépendants du signe monétaire utilisé (cartes bancaires, porte-monnaie électronique), au détriment d'instruments plus traditionnels (monnaie fiduciaire, chèque). Cette transformation des pratiques des consommateurs devrait créer de belles opportunités pour les établissements les plus performants en matière de monétique.

## Les banques doivent faire de l'Europe leur marché domestique

L'euro, complément indispensable au marché unique et préalable indispensable à une Union économique et monétaire, donnera accès à un marché domestique élargi de plus de 300 millions de consommateurs qui sera, malgré les différences linguistiques, une réalité s'imposant à tous.

De plus en plus en concurrence sur leur propre marché national, les banques devront renforcer leur position européenne et privilégier l'acquisition d'enseignes ou la conclusion d'accords de partenariat pour dégager une taille critique, lutter contre les phénomènes de dilution de parts de marché liés à l'élargissement du terrain de jeu et garantir à leurs clients une continuité de service au sein de la zone euro. Ce grand mouvement de concentration est d'ailleurs largement amorcé (cf. Crédit agricole, Allianz, Deutsche Bank, ABN Amro).

Dans ce jeu de croissance européenne, ceux qui disposent déjà d'une organisation paneuropéenne et ont intégré le changement de territorialité comme paramètre fondamental – certaines banques européennes, mais également des établissements financiers américains à l'instar de GE Capital – sont clairement avantagés et devraient tirer les premiers les bénéfices de la monnaie unique. A l'inverse, on ne soulignera jamais assez que la faiblesse de rentabilité connue par une grande majorité de banques françaises au début des années 1990 ne leur donne pas les moyens de se positionner sur l'échiquier européen par le biais d'opérations de rachat. ■

### Un programme de transformation globale, clé de la réussite de l'euro

La conduite du projet euro se caractérise par une forte coordination de place dans la banque et l'assurance, se traduisant par une position commune, déclinée dans des schémas de place bancaires et autres vade mecum de l'assurance. Mais cette coordination apporte une réponse partielle dans la mesure où elle se limite aux options techniques, ce qui traduit bien la diversité des compétiteurs et des stratégies du secteur, l'intensité de la rivalité, la difficulté à élaborer des règles du jeu communes, et surtout une conception de l'euro comme enjeu concurrentiel, obligeant chacun, in fine, à élaborer son propre scénario.

Ce scénario doit tenir compte des contraintes et des opportunités se présentant, mais avant tout de la capacité

de l'établissement à le mettre en œuvre effectivement, aussi bien pour les échéances court terme que moyen terme.

Aujourd'hui, l'état d'avancement du secteur bancaire reste et dépend du niveau d'ambition donné au projet et de la réactivité de l'entreprise. Force est d'ailleurs de constater que les banques françaises ont démarré leurs réflexions voire leurs projets informatiques plus tard que leurs concurrents étrangers et que malgré l'optimisme encore de rigueur, quelques unes s'exposeront à d'éventuelles déconvenues. Pour intégrer à la fois les adaptations à court terme liées à l'introduction de la monnaie unique et se préparer aux mutations à venir, lorsque l'Union économique et monétaire

aura succédé à l'Union monétaire, les banques doivent positionner leur projet de préparation comme un véritable programme de transformation globale, incluant un volet stratégique de définition du scénario de passage à l'euro, un volet technique d'adaptation des systèmes d'information, un volet organisationnel de refonte des processus, et un volet de conduite du changement en charge de la mobilisation et de la formation de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

Le caractère transversal du projet impose une gestion de programme très rigoureuse et une forte coordination, difficiles à mettre en œuvre pour un secteur financier qui reste souvent très cloisonné par métier/marché. L'importance du projet et de ses enjeux impose un

arbitrage difficile par rapport aux projets existants. A ces difficultés s'ajoute une pénurie de ressources externes sur un projet très contraint dans le temps, dont le non-respect de certaines échéances, notamment interbancaires, peut se traduire par la mise hors-jeu de la banque concernée. Le projet euro doit en fin de compte permettre de maîtriser des risques importants non plus liés à l'euro lui-même mais au comportement des consommateurs pendant la période transitoire. Les vrais gagnants de l'euro seront ceux qui auront su garder la capacité de répondre immédiatement à une forte augmentation de la demande encore inconnue à la date de lancement des projets informatiques et maintenir la continuité de service franc-euro au moindre coût.