

Une double approche



PHOTO : MARIO FOURMY

MICHEL TILMANT
Président
ING Bank NV

Pour les grandes entreprises, l'Europe est le marché domestique. Ce n'est pas le cas des particuliers pour lesquels les banques doivent faire des offres adaptées, en fonction des réglementations et des comportements. Les nouveaux canaux de distribution facilitent des approches différenciées.

L'APPROCHE DU MARCHÉ BANCAIRE et financier européen est radicalement différente, selon les activités concernées. Il y a en effet deux marchés : d'une part, les entreprises et les institutionnels pour lesquels l'Europe est un marché domestique, d'autre part la clientèle de particuliers qui demande des approches très différenciées.

GRANDES ENTREPRISES :
UN MARCHÉ PLUS UNIFIÉ

Répondre à leurs attentes, c'est offrir des services qui correspondent à leur propre stratégie de développement, à leurs implantations, et à l'envergure de leurs services. Or, cet univers se caractérise par de constants rapprochements

d'activités, de fusions d'entreprises, fondés sur la nécessité de s'étendre tant géographiquement qu'en termes de parts de marchés. Qu'il s'agisse de produits de flux, de solutions de cash management, de crédits sophistiqués et bien sûr

de *corporate finance*, la dimension est forcément européenne, et même internationale, puisque aujourd'hui l'implantation des clients dépasse bien souvent les frontières de l'Europe.

Ces services nécessitent de ce fait un certain nombre d'exigences de la part de leurs fournisseurs bancaires : d'une part, le réseau de la banque elle-même qui

doit lui permettre de connaître parfaitement les marchés sur lesquels s'implantent ses clients, et d'offrir des solutions intégrées. D'autre part, une capacité de prise ferme et de placement indispensable à des réponses d'envergure adaptées aux attentes de ses clients, notamment dans les domaines du crédit et de la banque d'affaires.

Enfin, un maillage d'équipes implantées localement allié à des moyens intégrés en termes de traitement de l'information, de processus d'analyse et de sélection, indispensable aux activités de gestion pour compte de tiers et de marchés des capitaux.

PARTICULIERS : DIVERSITÉ
DES ATTENTES ET DES OFFRES

La première difficulté provient de la réglementation qui, si elle permet a priori la commercialisation libre de produits et de services en Europe, cumule encore les exigences des autorités de tutelle locales à celles de l'Europe. S'ajoutent les divergences en matière de fiscalité des particuliers, qui peuvent entraîner des pratiques de commercialisation et de tarification différentes.

Enfin, les écarts les plus significatifs se situent dans les comportements des consommateurs, leur plus ou moins grande maturité face à des produits de gestion, des activités de courtage, une offre de banque-assurance, etc.

Ces constatations amènent à analyser le marché bancaire et financier européen du *retail* non pas comme UN mar-

“Analyser le marché bancaire et financier européen du “retail” non pas comme UN marché, mais comme un ensemble de marchés.”

ché, mais comme un ensemble de marchés ayant certes des points communs, pour lesquels il faut surtout se concentrer sur leurs différences si nous voulons apporter la réponse adaptée.

LA NÉCESSITÉ D'UNE APPROCHE MULTI-PRODUITS ET MULTI-CANAUUX

Avec l'approche multi-produits, les recherches effectuées sur les différents marchés locaux sont mises en commun pour faire avancer notre offre globale, et aller plus vite dans l'adaptation d'un concept aux contraintes spécifiques d'un pays.

Avec l'aspect multi-canaux, nous utilisons nos moyens financiers et nous analysons les stratégies existantes, pour trouver le meilleur «mix» de canal de distribution et répondre à la demande spécifique d'un marché.

Nous pouvons par exemple mettre en place, dans des pays voisins, soit une approche de la consolidation qui correspond à une stratégie traditionnelle de *cross-selling*, soit une approche de la déconstruction c'est-à-dire la sélection du meilleur produit d'entrée, parfaitement «marketé», qui peut rapidement permettre de prendre pied sur un marché. C'est le cas par exemple de la banque en direct, dont le but est de proposer des offres de produits simples et faiblement tarifées à une clientèle grand public, sans essayer de concurrencer les banques traditionnelles locales par une approche classique de la distribution. Le e-commerce constitue de ce fait une véritable opportunité pour mettre en œuvre cette stratégie et prendre place efficacement sur des marchés européens qui ne sont pas nos «*home markets*» comme les Pays-Bas ou la Belgique. Internet permet également de distribuer sur de nouveaux marchés des produits de type courtage en ligne, et ce sans avoir besoin, là encore, de s'appuyer sur un réseau traditionnel.

L'Europe bancaire et financière se fait et se fera grâce à une adaptation continue du savoir-faire traditionnel à chacun des consommateurs européens et l'utilisation judicieuse des nouvelles technologies, en utilisant le bon «*mix-marketing*», c'est-à-dire la bonne pondération entre produits et canaux de distribution. ■