

Se repositionner face à une concurrence nouvelle

La concurrence qui «déconstruit» les étapes de valeur ajoutée de la banque appelle à un examen de stratégie. La contre-offensive passe soit par une intégration plus forte et moins coûteuse des services, soit au contraire par un choix entre la production ou la distribution.



DIDIER
RIBADEAU
DUMAS

Senior
Vice President

The Boston
Consulting Group

LES BANQUES À RÉSEAU GÈRENT aujourd'hui un ensemble complexe de métiers intégrés. Elles couvrent une large palette d'activités : les coûts de production et de distribution partagés entre toutes les clientèles sont si élevés qu'il paraît profitable de les servir toutes en offrant tous les produits. Par ailleurs, les banques sont généralement intégrées du stade le plus amont de la chaîne de valeur ajoutée – la conception de produits – au stade le plus aval – le service après-vente.

Jusqu'à ces dernières années, d'autres industries ont été aussi intégrées que la banque à réseau : l'informatique aux beaux temps d'IBM, les télécommunications ou le pétrole. Pour ne prendre que l'exemple de l'informatique, elle est aujourd'hui éclatée entre les fournisseurs de composants comme Intel, les assembleurs comme Dell, les fournisseurs de *software* comme Microsoft, etc. Ces nouveaux acteurs ont créé beaucoup de valeur pour leurs actionnaires ; ils en ont

beaucoup détruit chez les actionnaires des acteurs traditionnels.

C'est ce que nous appelons «déconstruction de la chaîne de valeur ajoutée», c'est-à-dire le développement par un concurrent d'une position forte sur une étape de la valeur ajoutée, rompant ainsi à son profit la chaîne de valeur ajoutée des acteurs traditionnels. Or la banque est à la veille d'une déconstruction de la chaîne de valeur ajoutée qui la contraindra à se réformer profondément. Ce phénomène a déjà commencé.

L'EXPLOITATION DE CRÉNEAUX
PAR DES NON-BANQUES

Des enseignes telles que Carrefour, Leclerc ou FNAC en France et Marks & Spencer, Tesco, Sainsbury's, Safeway, au Royaume-Uni distribuent aujourd'hui des prêts, des cartes.

Dans la concurrence avec les banques à réseau, la grande distribution ne manque pas d'atout : une image de consumérisme, des horaires d'ouverture

étendus, des facilités d'accès pour les clients, un passage important de chahands sur les lieux de commercialisation, la possibilité de vendre seulement des produits rentables, etc. De leur côté, les banques conservent des avantages : la multiplicité des liens avec les particuliers, qui freine le changement de banque, notamment, et l'existence d'une relation souvent fondée sur une connaissance personnelle du client par un collaborateur de l'agence.

Or au Royaume-Uni, la grande distribution a attaqué le marché des services financiers par un investissement important dans la connaissance individuelle et la fidélisation des clients. Les banques disposaient de beaucoup d'informations sur leurs clients mais les exploitaient peu ; les grands distributeurs souffraient d'une absence quasi totale d'information sur chacun de leurs clients. Le lancement de cartes de fidélisation a permis de compenser cette faiblesse. Il a ouvert la voie aux cartes de paiement, les cartes de paiement aux cartes de crédit, le crédit à la consommation à la vente de Sicav, les Sicav à la collecte d'épargne retraite puis à l'assurance vie.

Pour fabriquer les services offerts, les grands distributeurs se sont adressés aux banques qui ont donc accepté de se concurrencer elles-mêmes. Si Marks & Spencer possède sa banque, Tesco a passé un accord avec Royal Bank of Scotland et Sainsbury's avec Bank of Scotland. Résultat, Marks & Spencer, par exemple, réalise près de 800 millions de francs de profits et plus de 7 % des bénéfices d'exploitation grâce aux services financiers.

Les concurrents non bancaires n'ont pas hésité à attaquer les banques sur un terrain où celles-ci se croyaient fortes : la connaissance du client et la relation. Ils n'ont cependant pas offert la gamme complète de services et ils n'ont pas non plus jugé nécessaire de tout faire eux-mêmes.

LA COURSE-POURSUITE ENGAGÉE
PAR L'EXPLOITATION
DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

L'exemple de Schwab dans le domaine de la gestion de portefeuilles de titres montre comment la déconstruction de la chaîne de valeur ajoutée permet à un acteur d'entrer dans la cour des grands en

moins de vingt ans. Une fois le mouvement amorcé, la pression de la concurrence et des consommateurs oblige à des repositionnements fréquents.

Aux Etats-Unis, la distribution d'actions a longtemps été le fait de *brokers* de détail comme Merrill Lynch, qui entretenaient des réseaux à coût élevé. En attaquant ce marché, Schwab s'est concen-

“ La banque est à la veille d'une déconstruction de la chaîne de valeur ajoutée qui la contraindra à se réformer profondément. ”

tré sur un segment de clientèle précis : celui des investisseurs prêts à consacrer du temps à cette activité mais aussi, soucieux des coûts de cette gestion.

Le principe du *discount brokerage* de Schwab consiste à regrouper des ordres de bourse de petits portefeuilles pour créer une position de force permettant de négocier des rabais sur les commissions des agents de change. Aujourd'hui, Schwab est la deuxième marque améri-

Concurrence et crédit à la consommation

La déconstruction de la chaîne de valeur peut aussi provenir non pas de l'émergence de nouveaux concurrents mais du repositionnement de concurrents anciens. C'est le cas dans le crédit à la consommation où les concurrents spécialisés d'une part, banques à réseau de l'autre, ont lutté pour gagner ou conserver leurs parts de marché. Ils sont devenus en partie complémentaires du fait de la spécialisation de chacun dans le domaine où il est le meilleur.

Les grandes banques ont réagi de manière variable.

- Certains distributeurs ont développé (comme la Société générale) ou acquis

(comme le Crédit agricole) leur propre fournisseur de crédit à la consommation.

- Certains spécialistes, (Cetelem, Cofinoga), se sont imposés à plusieurs distributeurs concurrents pour commercialiser leurs produits ; cette situation, banale dans de nombreux secteurs, est nouvelle dans la banque.

- Certains distributeurs, enfin, ont décidé de distribuer des produits fabriqués par leurs concurrents. C'est, dans un tout autre domaine que le crédit à la consommation, le cas de Cortal qui distribue à ses clients d'autres Sicav que les siennes, suivant en cela l'exemple de l'américain Schwab.

