

STRATÉGIES BANCAIRES

L'HEURE DES CHOIX



Laurence
Tabau-Daugé

Directeur associé

Orga
Consultants

Pour rester dans la course dans un environnement complexe et difficile, les banques doivent clarifier leur positionnement, leurs objectifs stratégiques, la promesse clients, et s'organiser en conséquence. Cette réflexion, issue de l'industrie, gagne peu à peu le monde bancaire.

Les métiers de la production bancaire sont, aujourd'hui, contraints de résoudre l'équation complexe de soutenir les distributeurs dans leur course au développement et à la différenciation, et réduire leurs coûts de fonctionnement pour préserver une rentabilité chaque année plus difficile à accroître pour la banque de détail hexagonale. Dans un environnement réglementaire et technologique qui entraîne les banques dans une logique d'investissements toujours plus élevés, et face à la nécessaire maîtrise de l'expertise métier et au vieillissement de la population bancaire, quelles sont les solutions envisageables ?

Mise en commun de moyens, externalisation, partenariat français ou européen... autant de voies possibles répondant à des objectifs stratégiques et des contextes différents. Il convient d'éclairer ces voies afin de choisir la solution industrielle la plus performante pour permettre aux banques de s'adapter à leur environnement tout en respectant image et engagements pris vis-à-vis du client. Au centre de cette réflexion, la promesse client : qu'il s'agisse de guerre des prix, d'intimité client, d'excellence opérationnelle ou d'innovation, elle reflète l'engagement de service que la banque souhaite prendre par segment client/offre. Une fois déterminée, la promesse client va conditionner la solution industrielle à mettre en œuvre pour atteindre de façon rentable ses objectifs.

UNE ÉQUATION COMPLEXE

Le contexte dans lequel évoluent les banques est, aujourd'hui, marqué par :

■ **des évolutions réglementaires nombreuses.** Un exemple emblématique est celui de la construction du SEPA (Single European Payments Area) concernant les moyens de paiement et la monétique. On peut citer également, la création des

banques postales ou la reconnaissance de la signature électronique, évolution du cadre réglementaire ouvrant la voie à la dématérialisation des documents ;

■ **l'accroissement de la concurrence.** L'harmonisation européenne permettra aux acteurs bancaires de rentrer en concurrence. En particulier, les nouveaux entrants dans les services bancaires comme la grande distribution, les pétroliers ou les opérateurs télécoms ont la volonté de se positionner fortement sur le terrain de jeu des banques ;

■ **une pression sur les prix de plus en plus forte exercée par les clients.** Par exemple, dans le domaine des moyens de paiement, les grands remettants lancent désormais des appels d'offres auprès des banques européennes, pour bénéficier des meilleures offres du marché ;

■ **les mutations technologiques,** comme le développement d'applications de paiement sur les téléphones portables.

Dans cet environnement, les banques doivent maîtriser plusieurs enjeux : gérer des activités à fort coût fixe, et donc attirer des volumes importants d'opérations pour rester compétitives, assurer des investissements technologiques importants et, parallèlement, se différen-

Le cas des banques régionales

<p>■ Les banques régionales sont confrontées au même type de choix que les établissements internationaux. Bon nombre d'entre elles ont connu dans un passé récent des fusions ou des rapprochements. Se pose alors la question de leur</p>	<p>développement à moyen terme avec souvent à la clef, des besoins de rationalisation. La démarche consiste à identifier les activités prioritaires à rationaliser pour atteindre les objectifs de leur plan de développement en fonction de deux critères :</p>	<p>la promesse client affichée et les objectifs business. Il s'agit là encore d'orienter les choix et de cibler les actions à mener, pour éviter aux dirigeants régionaux de se lancer dans des efforts de productivité tous azimuts.</p>
--	--	---

cier les unes par rapport aux autres tout en préservant leur rentabilité. Vers quelle solution industrielle se diriger ?

LE CADRE STRATÉGIQUE

La première étape nous ramène aux fondamentaux. Quels sont les objectifs stratégiques poursuivis par la banque sur l'activité concernée : maîtrise du métier, recherche de position dominante ou complétude de l'offre client ? Quel est le plan de développement associé : objectifs de PNB et de RBE recherchés dans les cinq ans à venir au regard des évolutions du contexte concurrentiel et réglementaire. Ainsi, sur la filière monétique, l'Europe des paiements pourrait entraîner, à partir de 2008/2010, une réduction du RBE de 30 à 60 % selon les estimations (étude ABN Amro, septembre 2005). Il faut alors identifier les leviers sur lesquels agir pour compenser cette érosion ; la démarche se posera pre-

mièrement en fonction des choix stratégiques de l'établissement : quelle place la banque veut-elle avoir dans la filière monétique : leader ou suiveur ? Puis, l'analyse approfondie du compte d'exploitation de l'activité actuelle et future permettra de déterminer si l'accent doit être mis sur le développement et/ou sur la réduction des coûts et donc *in fine* de poser le problème à résoudre : coût, taille, qualité de service.

Ces questions se sont déjà largement posées pour le métier de la conservation de titres avec des stratégies, aujourd'hui, clairement différenciées. Certains établissements recherchent la taille critique tout en gardant la maîtrise du métier et donc poursuivent des stratégies d'alliance, d'autres choisissent un positionnement d'offreur de services.

DÉFINIR LA PROMESSE CLIENT

La deuxième étape consiste à définir la promesse client : expression du message que la banque veut délivrer à un segment de clients à travers sa stratégie d'offre. Rappelons que la promesse client peut être de quatre types : guerre des prix, intimité client, excellence opérationnelle, innovation. Cette réflexion, à mener par filière métier et segment de clients, est fondamentale car elle va déterminer le

type de solutions industrielles à mettre en œuvre.

En effet, à chaque type de promesse client correspondent des solutions industrielles adaptées : pour une politique de guerre des prix, standardisation optimum des *process* et des SI, externalisation et *off-shore* sont tout à fait indiqués puisqu'il s'agit d'obtenir les coûts les plus bas même au détriment de la qualité de service. Ainsi, Free comme Easyjet affichent une promesse client de type guerre des prix en proposant des tarifs positionnés comme les meilleurs du marché, le service après-vente étant réduit aux cas les plus standards. Sony s'était quant à lui, positionné sur l'innovation, impliquant une solution industrielle de type R&D. On est ici dans le domaine de l'expertise, du SI maison de type secret de fabrication, à l'inverse de l'optimisation des coûts. De même, l'offre de *family office* des banques privées qui reflète une promesse client de type intimité client est focalisée sur la personnalisation du service au client. Le prix n'est plus une variable déterminante, c'est la satisfaction du besoin du client, quel qu'il soit, qui devient la motivation première. Capacité d'adaptation et réactivité sur le *front-office* et le SAV sont les priorités.

“ Dans le domaine des moyens de paiement, les grands remittants lancent désormais des appels d'offres d'envergure européenne auprès des banques de l'Union, et se faisant exercent une concurrence accrue sur le prix. ”

DES SOLUTIONS INDUSTRIELLES ADAPTÉES

Au-delà de ces cas extrêmes, la promesse client est souvent une combinaison de ces différents types ; il est important d'en connaître le barycentre, pour déterminer les caractéristiques majeures de la solution industrielle vers laquelle il faut

tendre pour atteindre ses objectifs stratégiques. Ces choix peuvent varier selon les activités ou les clients : un établissement peut adopter une logique de guerre des prix vis-à-vis de sa clientèle de grands remettants, mais une logique d'excellence opérationnelle pour le segment des professionnels.

« Un établissement peut adopter une logique de guerre des prix vis-à-vis de sa clientèle de grands remettants, mais une logique d'excellence opérationnelle pour le segment des professionnels. »

Mais ces exemples de stratégie cohérente ne doivent pas cacher la situation générale. Bon nombre d'établissements n'ont pas encore aligné leur solution industrielle avec leur promesse client, ce qui conduit à des investissements lourds, mais non justifiés, et à l'insatisfaction de leurs clients :

– Est-il nécessaire de continuer à maintenir un SI maison alors que l'on poursuit majoritairement une promesse client de type guerre des prix ou excellence opérationnelle ?

– L'off-shore est-il la solution alors que nous voulons offrir à nos clients l'excellence opérationnelle qui nous impose de limiter les ruptures de process et la maîtrise de la qualité de service ?

Pour assurer leur part de marché et leur rentabilité, les banques doivent faire des choix homogènes d'amont en aval de leurs processus.

UNE RÉFLEXION ISSUE DU MONDE INDUSTRIEL

Cette réflexion sur la formalisation des positionnements de chacun des acteurs est issue de l'industrie et commence, aujourd'hui, à prendre forme dans les grands établissements bancaires. Le cadre stratégique permet de poser l'équation future à résoudre, d'éclairer les dirigeants sur les enjeux business de demain et de déterminer le défi à lancer. La promesse client, quant à elle, permet de définir les caractéristiques de la solution industrielle la mieux adaptée et les investissements technologiques nécessaires pour relever le défi. ■

UNE SOLUTION PARFOIS MAL ÉVALUÉE

LES PARTENARIATS

Les partenariats sont souvent présentés comme des solutions permettant de soutenir la volonté de développement des banques en réduisant la surface de coûts. Il faut, à ce propos, lutter contre certaines idées reçues.

■ **La part des coûts fixes dans le coût global d'une filière métier est parfois plus faible qu'imaginé.** De plus, certains coûts variables ne sont pas impactés par l'accroissement des volumes comme, par exemple, en monétique dans le cas des *fees*. Il est donc primordial de mener une étude approfondie de sa structure de coût pour identifier le réel effet de levier que l'on peut attendre d'un accroissement de volume ;

– les rapprochements peuvent se traduire par des investissements SI très lourds (coûts d'intégration et de désimbrication). Souvent sous-estimés, ils font diminuer le ROI attendu de l'opération ;

– un partenariat ne permettra à aucune banque de résoudre ses propres problèmes de rationalisation.

■ **Les causes d'échec d'un partenariat sont nombreuses :** objectifs stratégiques et attentes mal définis, déséquilibre entre les deux partenaires, manque de vision convergente voire concurrente, différence culturelle, poids embarqués liés à des projets connexes, contraintes RH et sociales, manque d'attractivité...

Ils peuvent néanmoins s'avérer une réponse efficace si les objectifs recherchés sont clairs et partagés entre les partenaires :

- répartition des investissements (notamment SI) nécessaires à des enjeux communs de développement ;
- recherche de la taille critique ;
- complémentarité des savoir-faire apportés par chaque partenaire...

Quels que soient les objectifs, s'entendre sur des principes de gouvernance rendant le partenariat équilibré et maniable pour les partenaires est un point clé qui en garantira la longévité. Rappelons que, compte tenu de l'ampleur du projet, la réussite ne peut être jugée que sur la durée.

■ Le partenariat n'est donc pas une solution *a priori*, mais une décision qui s'impose pour soutenir un choix de solution industrielle et des objectifs associés : développer les volumes traités, étendre sa couverture géographique ou accroître la complétude de son offre. Il doit s'inscrire dans une volonté et une vision stratégique conjointe des directions générales concernées.