

Mutation

Banque moderne, banque innovante

À l'instar de ce qui se pratique dans d'autres secteurs, la priorité des banques doit aller à l'affirmation de domaines spécifiques d'excellence qui leur permettent de qualifier leur « marque ». Cela caractérise une nouvelle ère dans laquelle la lutte pour les parts de marché doit laisser la place à la lutte pour le profit.

LES RÉSEAUX RETAIL ONT CONNU au long des trente dernières années une histoire caractérisée par trois grandes phases, approximativement calées sur les décennies 70, 80 et 90 (*encadré*). Elles s'enchaînaient logiquement. Le début des années 2000 se caractérise a contrario par une situation de rupture.

Organisation et moyens ont évolué. Il est devenu possible d'identifier avec pertinence le client, d'évaluer sa contribution au PNB et à la rentabilité. Cela ouvre les portes à une segmentation fine,

évolutive ainsi qu'à la différenciation de l'exploitation.

L'industrialisation de la production a contribué à l'abaissement des coefficients d'exploitation. Elle permet de garantir une qualité de service d'un très bon niveau. Elle est allée de pair avec l'apparition d'entités spécialisées (*asset management*, assurance, crédit à la consommation, etc.). Cela a correspondu à la généralisation progressive de modes de fonctionnement matriciels. La conception du marketing s'en trouve affectée et il est dorénavant envisageable, pour le réseau de distribution, de choisir ses fournisseurs en vue d'optimiser le service à la clientèle : il devient réaliste de penser un éclatement de

la banque de particuliers et la redéfinition du fonctionnement de l'organisme

REPENSER LA CHAÎNE DE VALEUR AJOUTÉE

Ce n'est pas qu'une question théorique. Se fait en effet jour le souci d'affirmation de sa marque. De ce point de vue, les différents acteurs nationaux sont peu ou prou à égalité, aucun ne bénéficiant d'un effet marque déterminant. Ce souci va de pair avec la recherche de l'optimisation d'investissements de plus en plus lourds : La polarisation nécessaire sur le marché et la clientèle conduit à s'interroger sur la chaîne de valeur ajoutée et les stades assumés en propre, de la conception des produits jusqu'à leur distribution.

Externalisation et *outsourcing* deviennent dans ce contexte des pistes à explorer dans la recherche de l'affichage d'une valeur ajoutée propre au réseau de distribution.

Cette démarche est complètement cohérente avec la recherche des gains de productivité. Elle va en effet de pair avec la normalisation des interfaces internes et peut dès lors être à l'origine de sous-traitances efficaces (et de gains de productivité importants, par exemple en cas de rapprochement ou de fusion).

Pratiquée de longue date par un certain nombre de banques de niche, une telle problématique est assez neuve pour les réseaux. Si la convergence des systèmes d'information y est courante, elle se conjugue avec une stratégie de généraliste : tout faire en maîtrisant l'ensemble de la chaîne de valeur ajoutée. Le corollaire en est la très grande difficulté à se différencier de la concurrence autrement que par des affirmations de principe.

À l'instar de ce qui se pratique dans d'autres secteurs, le primat doit dorénavant aller à l'affirmation d'une valeur ajoutée et à la recherche de domaines spécifiques d'excellence qui, progressivement, permettront de qualifier la marque de la banque. Notons que différents établissements étrangers disposent potentiellement là d'un avantage



**PHILIPPE
CROUY**
Consultant

1. Principales mutations de la banque de particuliers à la fin du XX^e siècle

	Années 1970	Années 1980	Années 1990	Début des années 2000
ENVIRONNEMENT				
Dominante	Course aux guichets	Course aux parts de marché	Diversification	Maturité et différenciation
Contexte réglementaire	Lois Debré Gratuité du chèque et du compte	Encadrement du crédit Nationalisations	Libéralisation des marchés Privatisations Ratio Cooke	Bâle II CMF Facturation du service Rémunération du compte courant (?)
Contexte commercial	Afflux naturel des clients	Quête du client et de son équipement	Montée en puissance de la facturation	Pilotage par la rentabilité
Produits	Compte chèques	Carte bancaire Épargne de bilan	Crédits Assurance vie IARD Produits boursiers	Importance stratégique de la ressource Montée en charge de l'assurance
FACTEURS INTERNES				
Ressources humaines	Fort courant d'embauches	Formation professionnelle	Diversification des compétences	Passage d'une « obligation de moyens » à une « obligation de résultats »
Organisation	Hiérarchique par marché	Segmentation par marché	Concentration des structures	Différenciation interne Décentralisation
Marketing	Constitution de réseaux	Règne du produit	Diversification des fournisseurs de produits	Gestion de la complexité Différenciation de la clientèle
Systèmes d'information	Mise en place de chaînes de production géantes	Maîtrise des traitements de masse	Télétransmissions CRM 1 Exploitant « robotisé »	Multicanaux « intelligents » CRM 2 Data mining

concurrentiel, leurs marques les caractérisant de façon claire : l'intensification de la concurrence liée au développement inéluctable d'internet donnera lieu à des affrontements sévères !

Si la banque de particuliers de ce début du XXI^e siècle voit s'élargir la palette de ses choix stratégiques et organisationnels, la question de la rentabilité est au cœur de ses préoccupations.

UNE CULTURE DE LA RENTABILITÉ

Le pilotage par la rentabilité s'avère d'autant plus indispensable qu'il s'inscrit dans un mouvement irréversible de montée de la complexité. La multiplication des fournisseurs internes ou externes (*asset management*, assurance IARD, assurance vie, *brokerage*/titres, crédit, etc.) implique, en effet, un jeu constant de négociation entre les acteurs et le recours à un langage commun qui, seul, peut permettre les arbitrages indispensables au niveau de la Direction Générale.

La priorité accordée à la rentabilité aura des conséquences au sein du réseau de distribution en remettant en cause le culte trop ex-

clusif du *cross-selling*. La maximisation de l'équipement du client ne saurait en effet être un objectif en soi. Une démarche trop abrupte dans ce sens débouchera sur un turn-over de plus en plus important des produits. L'objectif véritable n'est pas la maximisation dans le court terme de l'équipement individuel mais la croissance sur le moyen terme des en-cours. Si la sophistication des analyses clients autorise un meilleur ciblage, le rôle du conseiller de clientèle reste primordial dans l'approche commerciale, et d'autant plus que l'on s'adresse à une clientèle plus haut de gamme. Ce changement de perspective, cet accent nouveau mis sur la ressource humaine sont en cohérence profonde avec la volonté d'affirmer une spécificité de marché et l'affichage d'une valeur ajoutée facturable.

La réponse pertinente aux attentes, c'est-à-dire la différenciation de l'exploitation, est dans ce contexte une voie privilégiée de maximisation de la rentabilité. Ce n'est pas un réflexe naturel, tant est forte la poursuite d'un mode de fonctionnement éprouvé : « Le client achètera ce qu'on lui propose ».

GÉRER LA RESSOURCE HUMAINE

À l'heure de l'avènement d'un véritable contrôle de gestion, les ressources humaines vont devoir passer d'une approche axée sur les seuls volumes, dans laquelle le client reste relativement anonyme, à un pilotage basé sur la rentabilité du fonds de commerce et la différenciation des différents segments de marché. La lutte pour les parts de marché doit laisser la place à la lutte pour le profit et la rentabilité, désormais le moteur de la banque, jouer un rôle de fédérateur des volontés et des synergies internes.

Le secteur bancaire est, dans le secteur des ressources humaines, confronté à des défis variés : reconversion des seniors, embauches de jeunes, développement de la banque par téléphone, recours accru aux techniques de *datamining*...

Ces exemples mettent en évidence le caractère éminemment culturel de la mutation qui s'annonce. La difficulté est accentuée par le fait que le modèle du réseau bancaire type de la décennie actuelle ne prendra forme que progressivement : la gestion prévision-

nelle des effectifs, et plus particulièrement ceux du management, ne sera à coup sûr pas « un long fleuve tranquille ».

Au cours des décennies qui viennent de s'écouler, le personnel de la banque s'est trouvé régulièrement confronté à des changements majeurs. Après avoir appris à vivre, durant l'ère de la bancarisation, avec un client valorisé et une informatique lacunaire, il a fallu que chacun apprenne à s'adapter à des clients à équiper, qui sont devenus des clients exploités, en même temps que le chargé de compte se muait en exploitant. C'était la voie royale du client fidèle et du traitement de masse, marquée par le règne du taylorisme, et par l'obligation de moyens.

L'ère qui s'ouvre aujourd'hui se caractérise par l'omniprésence de la préoccupation de rentabilité, par la différenciation stratégique et le respect d'un client devenu volatil. Il va falloir, à l'aide des systèmes d'information et des outils de gestion, passer à un mode de fonctionnement où les maîtres mots seront autonomie, responsabilisation et obligation de résultat, tant il est vrai que marché concurrentiel implique pilotage au plus près du terrain.

Cela met en lumière la nécessaire recherche d'une complète cohérence entre les quatre facteurs essentiels que sont : le système d'information ; la gestion des ressources humaines, la politique, le marketing, l'organisation. La solution de cet épineux problème sera facilitée par la recherche d'une vision d'ensemble qui guide les décisions des dirigeants et des architectes de la banque de demain : toute approche qui vise à l'efficacité doit s'inscrire dans ce « carré magique ».

Cette façon de voir met en évidence la dimension stratégique de l'approche globale du changement. Comment, en effet, autrement,

agir de façon ordonnée sur des domaines aussi vastes, aussi complexes et aussi imbriqués que ceux que nous venons de passer en revue, qui plus est dans un cadre temporel de projections à moyen terme ? Cela signifie également que, comme dans toute démarche stratégique, des risques sont inévitablement associés aux choix : Risque de remises en cause trop radicales (éprouver les solutions, tester la cohérence des innovations), risque

“ Il va falloir passer à un mode de fonctionnement où les maîtres mots seront « autonomie », « responsabilisation » et « obligation de résultat ». ”

de dépenses non maîtrisées (la banque de demain ne repose pas sur un projet informatique, même si la technique a un rôle essentiel à jouer !), risque de l'immobilisme (demain ne sera pas la copie revue à la marge d'aujourd'hui... et l'ampleur des investissements des grands pourraient bien remettre en cause les échelles habituelles de temps).

UNE NOUVELLE BANQUE

Le principal facteur de blocage dans la construction de cette nouvelle banque est certainement dans les esprits. Il découle des succès du passé : maîtrise de la diversification des produits, qualité globale du service, niveau de la rentabilité constituent des réussites d'envergure. La tentation qui en découle est de ne considérer les innovations en cours que comme des « plus » isolés, sous un angle technique... et, lorsque le rythme se ralentit, de recourir plus massivement aux recettes du passé : accroître la pression sur le réseau commercial... que l'on cantonne ainsi dans une obligation de

moyens ; développer la facturation cachée, inventer de nouvelles facturations, accroître l'innovation produit... au risque de défidéliser une clientèle dont la maturité progresse chaque jour ; travailler la productivité à coups de réorganisations et d'évolutions du système d'information, en déstabilisant clients aussi bien que salariés.

Non pas que des initiatives prises dans un tel contexte ne puissent s'avérer positives. Elles ne sauraient cependant, isolément, se substituer à une orientation fondamentale que l'on ne pourra éluder éternellement : penser client !

Le secteur bancaire français reste encore très protégé et son degré de concentration lui permet de perpétuer des comportements à l'égard de la clientèle dont l'écart par rapport au climat concurrentiel actuel s'accroît chaque jour. Un tel contexte est notamment lié à ce qui apparaît comme une relative spécificité nationale : à l'étranger, les établissements ne prétendent généralement pas à la même universalité de la banque des particuliers. Par ailleurs, le poids, sur le marché de la clientèle haut de gamme, des conseillers indépendants y est en moyenne très supérieur. L'Europe de la banque se fera. La concurrence à l'égard de la clientèle haut de gamme, intense à défaut d'être encore très présente, témoigne de ce que sera le marché de demain. Le contexte évolue et réserve de graves désillusions à ceux qui auront choisi le passéisme ou sa traduction moderne, la fuite en avant dans la technique.

Réseaux et banques de niche se retrouvent à égalité face au challenge de la valeur ajoutée. Les uns et les autres sont conduits à s'interroger sur le sens de la mise en œuvre des nouvelles technologies. Chacun doit s'attaquer à la mutation culturelle qu'implique, chez les hommes, la quête de la rentabilité dans le respect du client. Les maîtres mots sont les mêmes pour tous : stratégie, différenciation et professionnalisation. Certains ont commencé à s'avancer dans cette voie. ■