



Atterrissage de la Banque d'investissement & Décollage en force de la Banque de détail : quel plan de vol pour les Groupes bancaires et pour leur branche Banque de détail ?

Dans le contexte actuel, le groupe Crédit Agricole et sa « relation durable » nous offre des pistes de réflexions intéressantes sur les orientations de la Banque de détail. Le retour au « bon sens en action » s'impose visiblement à tous : Augmenter le PNB certes, mais en conservant des marges satisfaisantes pour ne pas dire positives! Augmenter le résultat net certes, mais en conservant un niveau de risque maîtrisable pour ne pas dire mesurable !

Le modèle des groupes bancaires associant Banque d'investissement et Banque de détail est-il terminé ?

Non. En revanche, une isolation plus forte entre le conseil en fusion et acquisition et la salle des marchés devrait avoir lieu. Elle s'accompagnera d'une réduction des effets de leviers et d'un mouvement de spécialisation avec des Banques se concentrant sur leurs points forts et abandonnant certains segments. Par exemple, le groupe Crédit Agricole a annoncé le recentrage de Calyon et l'abandon d'activités trop risquées. Résultats : un ROE prévisionnel de seulement 15% en 2009 en lieu et place des 30% minimum affichés par la profession...mais un ROE assuré !

Pourquoi la Banque de détail retrouve-t-elle les faveurs des dirigeants des Groupes bancaires ?

Un vieux proverbe africain dit : « Ce que le poisson engloutit est tout bénéfique pour son maître le crocodile ». La Banque de détail est devenue depuis

20 ans tel le poisson qui nourrit son maître : les Caisses Régionales Crédit Agricole nourrissant Crédit Agricole S.A., etc. Mais ne nous y trompons pas. Avec un rapport de 1 à 3 minimum, la rentabilité des capitaux de la Banque de détail n'atteindra jamais celle des Banques d'investissement...en tous les cas pas en France ! La branche Détail ne représente souvent plus qu'une part minoritaire du PNB des Groupes bancaires. 33% du PNB du groupe Crédit Agricole est réalisé par Calyon contre seulement 27% par les Caisses Régionales. En revanche, les Banques de détail représentent un véritable « coussin financier » avec un PNB et un ROE réguliers et certains.

La branche Détail peut-elle (re)devenir un outil d'accroissement du PNB et du ROE des Groupes bancaires en complément de leurs activités de financement et d'investissement ?

Oui. La Banque de détail connaît dans certaines zones du monde des taux de croissance et des ROE au moins identiques à ceux des Banques d'investissement dans leur période faste. Combien de Banques de détail peuvent proposer aujourd'hui à leurs actionnaires des ROE de 56% (filiale SG République Tchèque, 8 500 collaborateurs), de 45% (filiale SG Maroc, 2 500 collaborateurs) ou encore de 86% (filiale SG Egypte, 2 600 collaborateurs) sans même augmenter l'exposition au risque ? Côté Résultat net, les « crocodiles » africains remportent tous les records pour 2007: +174% pour la Banque extérieure d'Algérie, +95% pour First Bank of Nigeria



(7^{ème} Banque africaine par son PNB), +45% pour la marocaine Attijariwafa Bank (1^{ère} Banque marocaine, 6^{ème} Banque africaine par son PNB). Et quand les réseaux français peinent à accroître leur encours de collecte, celui des Banques africaines explose avec +110% de collecte pour Standard Bank (Banque sud africaine, 1^{ère} Banque africaine par son PNB) et +60% pour la Banque extérieure d'Algérie. Des chiffres à faire des envieux parmi nos Banques européennes en mal de relais de croissance !

Ainsi, face à des marchés français et européens matures et saturés, la Banque de détail demeure un formidable outil de conquête de parts de marché, de PNB et de ROE additionnels à l'international. La Banque de détail à l'international de la Société Générale est ainsi passée de 3% à 18% dans le PNB global du Groupe. Le Crédit Agricole envisageait même de réaliser 50% de son PNB 2008, toutes activités confondues, à l'international.

Dans ce contexte concurrentiel, en mouvance et aux opportunités nouvelles, la Banque de détail devraient connaître à partir de 2009 une nouvelle dynamique de réorganisations sur des enjeux majeurs.

Quels enjeux pour la Banque de détail ? Revue du cahier de tendances avec un zoom sur les Banques mutualistes

Assouplissement des formats d'agence pour s'adapter aux zones de chalandise. Le Crédit Agricole a été l'un des premiers à avoir revu la conception de ses points de vente : passage à des agences sans caisse avec « murs d'argent » de DAB-GAB multifonctions, postes d'accueil allégés (dont horaires et opérations financières limitées, suppression des remises de chèques), etc. Ce format a rapidement démontré ses limites : difficulté à capter les flux de clientèle passant sur les murs d'argent, rôle du poste d'accueil confus, manque de lisibilité dans les services offerts, etc. Le réseau de proximité a malgré tout de beaux jours devant lui avec des agences nouvelles structurées en deux espaces : un espace « transactionnel » accueillant les automates et un espace « relationnel » dédié à l'accueil, au conseil et à la vente. Comment animer et valoriser cet espace relationnel ? Comment optimiser l'activité des collaborateurs commerciaux

qui y sont affectés ? Doit-on appliquer le même format dans toutes les villes ? Comment différencier les formats d'agences par typologie de zone de chalandise tout en gardant un niveau de service homogène sur l'ensemble du territoire ? Comment repenser l'agence en un pôle multiservices ? Comment inscrire le point de vente dans l'approche multicanal ? Quelle relation entre le réseau d'agences et les services de Banque à distance ?

Vers des conseillers bancaires version 3.0. Historiquement, le conseiller avait un rôle d'expert ou de spécialiste produit. Depuis les années 80, le métier de conseiller a évolué vers une fonction plus commerciale engendrant une problématique majeure : comment maîtriser une offre pléthorique (plus de 300 produits bancaires) avec un réseau de plus en plus jeune et inexpérimenté (effet pyramide des âges) et avec un turnover croissant, notamment dans les grandes agglomérations ? A cette problématique s'est rajouté l'avènement des nouvelles technologies et d'Internet qui a profondément bouleversé le rapport de la Banque avec son client : l'information, autrefois chassée gardée du conseiller, est désormais accessible par tous via Internet (meilleurtaux.com, etc). De fait, la clientèle des jeunes, CSP+ et haut de gamme est de plus en plus autonome et vient peu en agence. Aussi, le conseil apporté au client redevient un élément capital dans l'évolution du métier. Vers quelle relation client / conseiller s'orienter ? Quelles nouvelles missions et fonctions pour le conseiller ? Quel accompagnement mettre en œuvre ?

Segmentation toujours plus fine de la clientèle. Quel est le premier niveau de segmentation des clients dans la Banque de détail ? Réponse : clientèle des particuliers, des professionnels, des entreprises, etc. Le niveau de segmentation des Banques est aussi fin que celui des constructeurs automobiles dans les années 70 (particuliers, transporteurs, artisans, etc.) ! Pour survivre à la concurrence et pour s'adapter à l'évolution des modes de consommation, ces derniers ont du affiner leur positionnement sur des niches puis sur des micro-niches. Mercedes ne vend plus des camionnettes ou des limousines mais des « Smarts », des « Crossover », « des berlines compacts », etc. La Banque distribue des « comptes chèques », « des livrets d'Épargne » ? Demain elle concevra des cartes personnalisées multifonctions pour les collégiens, elle proposera le service de paiement à distance avec reconnaissance vocale pour les ruraux des pays émergents ne disposant



pas de carte, etc. Pure fiction ? Peut-être ...mais la banque de détail est de toute manière en passe de devoir suivre le même chemin avec l'utilisation du CRM comme base d'une segmentation plus pertinente et plus efficace. Quelles clientèles et quelles niches cibler ? Quel positionnement stratégique adopter ? Quels marketing, offre et branding management mettre en place ? Quels canaux de distribution privilégier par niches et comment les adapter ?

Réalignement des ressources réseau avec le positionnement de la Banque. En conséquence des trois problématiques précédentes, la Banque est confrontée à une question majeure : comment réallouer les ressources du réseau par clientèle cible, par type de poste, par typologie d'agence puis par point de vente ? Cette problématique nécessite de revoir le plan de développement de la Banque et de travailler sur le maillage du réseau en intégrant le potentiel de chaque zone de chalandise par marché puis par clientèle cible. Quelles optimisations de ressources effectuées (ex : regroupement de conseillers professionnels dans une agence centrale spécialisée) ? Comment constituer des portefeuilles clients performants ? Quelles actions commerciales entreprendre et comment piloter les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus ?

Accompagnement des départs en retraite. 40% des salariés des Banques françaises ont plus de 50 ans. La perte de compétences des collaborateurs les plus expérimentés et la baisse éventuelle de productivité liée à la démotivation des +50 ans ne se voyant plus offrir aucune évolution de carrière font partie des problématiques à résoudre par l'ensemble des Banques de détail. Comment assurer le transfert de connaissances et de compétences ? Comment maintenir ou accroître la motivation de l'ensemble des collaborateurs et le niveau de qualité ? Faut-il ou non revoir la répartition des effectifs siège et réseau et concrétiser d'éventuels gains de productivité décelés au niveau du siège en ne remplaçant pas les départs ? Exemple du Crédit Agricole Touraine Poitou : réallocation des ressources avec 75% en réseau et 25% siège (au lieu des 68% / 32%) grâce à la mise en place de solutions d'optimisation permettant de gagner de la charge de travail dans les services du siège et de ne pas remplacer les départs en retraite.

Industrialisation des modes de fonctionnement. Phénomène récent, la mutualisation, la constitution d' « usines », de « hub spécialisés » ou

l'externalisation de certaines activités modifient en profondeur l'organisation des Banques de détail. En dehors du domaine informatique qui a depuis longtemps fait l'objet d'optimisations (GIE, sous-traitance), ce mouvement concerne essentiellement les activités de production bancaire avec les back offices métiers. L'enjeu de ces réorganisations étant de distribuer des produits et services au moindre coût et dans les meilleurs délais tout en améliorant le niveau de qualité. Si des plates-formes souvent spécialisées, capables de traiter des volumes importants, ont déjà été mise en place au sein des Banques nationales, elles sont quasiment inexistantes dans le réseau des Banques mutualistes. Ces dernières conservent encore des Back offices régionaux mais la réflexion est en cours pour mutualiser des activités non stratégiques (tenue de comptes, gestion des dossiers de prêts, etc.). Quelles activités mutualiser ou externaliser ? Doit-on raisonner régional (entre Caisses du même secteur ou du même GIE informatique) ou doit-on imaginer une solution plus globale à l'échelle du Groupe ? Doit-on privilégier les partenariats et les alliances pour la mise en commun de moyens ? Exemple des Caisses du Crédit Agricole d'Ile de France, de Val de France et de Centre Ouest qui ont conduit en 2006 et 2007 une réflexion commune sur les opportunités de mutualisation des activités de contrôle, d'édition et de gestion des dossiers de prêts aux particuliers.

Déploiement d'un système d'information procurant un réel avantage concurrentiel. Abstraction faite de leur qualité parfois médiocre (ex : date de naissance incorrecte, etc.), les informations disponibles dans les bases de données bancaires sont d'une richesse inestimable. La Banque a le potentiel de connaître l'essentiel sur ses clients : revenus, nature des dépenses, appétence à tel ou tel produits et services, situation familiale et sociale, mode de consommation et mode de vie, etc. Exploitées par un système d'information plus intégré et plus performant (CRM, etc.), ces données pourraient permettre aux Banques de mieux connaître leur client et d'augmenter le PNB et le Résultat net de chaque compte : Quels produits et services proposer ? A quels moments ? Par quel canal ?

Élargissement du positionnement stratégique avec intégration verticale et extension de l'offre. L'intégration verticale des Banques de détail a été, jusqu'à ce jour, limitée au rachat de réseaux de



transactions immobilières. L'avantage principal a été d'orienter systématiquement le client vers les banques propriétaires plutôt que vers les réseaux concurrents pour la réalisation des dossiers de crédits. Plusieurs problématiques se posent alors : Comment aligner les processus entre l'entreprise intégrée en amont et la Banque ? Comment piloter la relation globale avec le client (ex : de l'entrée en relation avec l'agence immobilière jusqu'au déblocage des fonds). Exemple de la Banque Populaire qui a racheté le réseau immobilier Foncia puis optimisé ses processus crédits avec son nouveau réseau de prescripteurs. L'extension de l'offre a quant à elle été caractérisée principalement par l'intégration des activités Assurance dans la Banque de détail. Comment piloter les moyens mis en œuvre par le réseau et les résultats obtenus ? Quel degré d'intégration du processus métier dans les activités de la Banque (ex : internalisation ou externalisation chez le partenaire des activités supports et back offices ?). Exemple de la Banque Populaire qui a signé un partenariat en 2005 avec MAAF Assurance et MMA pour assurer que la distribution des produits.

Évolution de la Banque de détail vers un marché transnational. Trois phénomènes concourent à l'élargissement du périmètre géographique des Banques de détail. Le premier concerne l'harmonisation des règles de fonctionnement des banques qui conduit à abaisser les barrières réglementaires locales. Le deuxième est relatif à l'accompagnement des migrants disposant de plus en plus de fonds. Enfin, les pays émergents (Europe de l'Est, Asie, Inde, Afrique, Brésil) offrent des perspectives de développement et de rentabilité financière élevées. Quels marchés internationaux cibler ? Quelle stratégie et quel positionnement adopter pour conquérir ces nouveaux marchés ? Comment s'implanter (croissance externe ou interne, partenariat, etc.) ? Quelle segmentation et quelle politique d'accompagnement adopter sur la clientèle des migrants à potentiel ? Exemple du Groupe Caisse d'Épargne : développement de services financiers transfrontaliers (ex : offre Méditerranéo) à destination de la population des migrants entre la France et le Maghreb et création d'un partenariat avec le Groupe Caisse de Dépôt et de Gestion au Maroc.

Les projets dans les Banques mutualistes en 2009 : tour d'horizon et prospectives...

Si la réduction des budgets est d'actualité pour les Banques régionales comme pour les Banques nationales, trois tendances majeures se dessinent quant à la nature des projets à conduire au sein des réseaux mutualistes dès 2009 :

- 1- Réduire de manière significative et à court terme les frais généraux par rapport au PNB. Pour cela, les Banques demandent des approches et des solutions de « Cost Killing » pragmatiques pour améliorer leur coefficient d'exploitation : simplification des carnets de chèques (passage au monochrome, suppression de la page cartonnée et des RIB, etc.), optimisation du parc de cartes revolving (suppression des comptes avec encours inférieur à 100€, etc.), optimisation de l'éditique (passage à des copieurs multifonctions centralisés par étage, utilisation de cartouches génériques, etc.), allègement des coûts marketing (suppression de la personnalisation logotype des Caisses régionales sur la PLV) sont des exemples de solutions concrètes que les clients attendent. Les leviers peuvent alors être des « leviers achats » (ex : limiter le nombre de fournisseurs), des leviers « organisationnels » (ex : revoir les modalités d'expédition du courrier), des leviers « frais indirects de personnel » (ex : alléger les frais de déplacement) ou des « leviers budgétaires » (ex : limiter le saupoudrage de petits budgets).
- 2- Optimiser le processus de collecte. Dans le contexte actuel, la demande est claire : accroître l'encours de collecte tout en limitant le coût de cette ressource. Pour cela, il s'agit principalement de travailler sur les processus commerciaux et sur les méthodes de vente des produits d'épargne : Comment vendre des produits d'épargne (rendez-vous spécifique ? ventes associées ? mise en place de référentiels de vente ? etc.), à quel client ? comment piloter les résultats commerciaux (définition des objectifs ? compte d'exploitation par client ? etc.) ?.. sont des exemples de questions qui accompagnent l'optimisation des processus de collecte.
- 3- Revoir l'organisation de la distribution. Il s'agit de la problématique la plus complexe à traiter puisqu'elle fait intervenir différentes notions : Comment gérer le multicanal au sein d'une banque



régionale qui a le pouvoir de s'organiser indépendamment des autres Caisses Régionales ? Quel modèle d'agence adopter et quel niveau de flexibilité donner au format retenu ? Comment répartir les ressources et quels moyens leur donner en termes de compétences, de portefeuille clients, d'accompagnement terrain (manager, moniteurs des ventes, etc) ? Doit-on revoir les typologies de postes voire en créer de nouveaux (conseillers-gestionnaires, conseillers-développeurs, etc.) ? Quel pilotage mettre en place dans la nouvelle organisation (pilotage commercial, pilotage des processus métiers, etc.) ?

Des projets sur d'autres thèmes devraient également (re)voir le jour à partir de 2009 de manière plus sporadique : la création d'infrastructures mutualisées entre Caisses Régionales (ex : Back office crédits pour les prêts conso.), l'externalisation de segments de processus métiers (ex : le recouvrement des crédits en contentieux) ou de processus supports (ex : l'archivage), l'intégration de la banque à distance dont le e-banking et le m-banking, la création d'offres voire de structures dédiées à des niches (ex : les expatriés, les migrants), le lancement de services et produits innovants et différenciant (ex : cartes bancaires personnalisées de Bank of America). La thématique de la « dématérialisation » redeviendra une dominante forte au sein des CR du Crédit Agricole et des Caisses d'Epargne avec principalement : la scannerisation des pièces clients dans le cadre de l'entrée en relation (Dossier Client électronique) avec consultation par Intranet, la mise en place d'un dossier crédit électronique avec workflow entre le siège / le MO / le BO / le client, le stockage électronique des archives du siège. N'oublions pas les problématiques d'intégration des filiales étrangères créées par croissance interne ou externe dans les zones géographique émergentes avec l'harmonisation de leurs pratiques avec les normes du Groupe. Enfin, la création de hubs régionaux inter-filiales françaises ou entre filiales françaises et Banques étrangères, à l'image d'Ecobank et sa plateforme administrative de traitement pour toute l'Afrique de l'Ouest située à Accra au Ghana, n'est pas à exclure en Afrique et en Europe de l'Est.