

Quel business-model pour la banque de détail ?

OLIVIER KLEIN

Depuis plusieurs années déjà, afin de maximiser la création de valeur des banques de détail, un modèle s'est imposé, au moins partiellement, à leurs responsables comme à leurs conseils, celui de la grande distribution ou celui de la séparation distributeur/producteur. La première brique du raisonnement consiste ainsi à découpler les fonctions de distribution assurées par l'ensemble des « magasins » – c'est-à-dire le réseau d'agences bancaires – des fonctions de production assurées par des fournisseurs d'assurance-vie, de crédit à la consommation, d'assurance IARD ou d'OPCVM, par exemple. Que ces fournisseurs soient ou non intégrés au sein des groupes bancaires. Ainsi la banque de détail peut être mieux à même de se concentrer sur l'optimisation du chiffre d'affaires par client, par salarié bancaire, comme par mètre carré de surface commerciale. La grande distribution est en cela d'un enseignement très utile eu égard à son fort savoir-faire historique.

De cette démarche découlent les grands progrès dans l'approche du client, qui s'est fortement « industrialisée » ces dernières années. Non par une uniformisation de la gestion du client, mais, au contraire, par une segmentation de la clientèle plus fine et plus opérationnelle ; par une gestion systématique des bases de données client, afin d'obtenir entre autres des scores de potentiel et/ou d'appétence aux différents produits qui permettent de « dépenser » du temps commercial à coup plus sûr ; par une mise à disposition auprès des commerciaux, grâce à des systèmes automatisés de gestion événementielle, des informations nécessaires permettant de mieux suivre le client, en lui vendant davantage car mieux à propos (ces événements systématiquement signalés aux commerciaux sont, par exemple, la date prochaine d'un remboursement de crédit à la consommation, l'échéance d'un produit d'épargne, l'anniversaire qui donne droit à de nouveaux produits ou qui va éteindre la possibilité de profiter d'une fiscalité avantageuse...); par un meilleur merchandising au sein de l'agence, etc.

Cette « industrialisation » est réalisée également – et le processus est loin d'être abouti – par le développement et l'optimisation de leur combinaison, de tous les canaux de distribution : agences, guichets automatiques de banque, serveurs vocaux, plates-formes téléphoniques, Internet, voire télévision interactive ou plates-formes courrier... Certains canaux, tels les GAB, les plates-formes téléphoniques (avec le traitement des appels entrants et/ou sortants) ou celles traitant le courrier, par exemple, permettent d'industrialiser certains processus préexistants, tandis que d'autres ajoutent de nouveaux modes de communication avec les clients. De nouveaux métiers sont ainsi nés au sein des sièges des banques de détail, aux côtés des responsables marketing : les responsables des canaux de distribution, chargés de l'organisation et du fonctionnement efficace de chacun d'entre eux, mais aussi du choix du meilleur canal, par segment de clientèle et par produit à vendre, pour optimiser le couple chiffre d'affaires/coût de la commercialisation et de la vente.

Parallèlement, les opérations de service sans valeur ajoutée sont de plus en plus automatisées, ce qui permet de gagner fortement en productivité, donc d'abaisser les coûts. Les opérations de retrait et de dépôt d'argent liquide, les consultations de soldes des comptes, comme les virements de compte à compte, sont de plus en plus souvent réalisés par les clients eux-mêmes, à partir des automatiques ou par Internet. L'analogie peut être faite ici avec les super ou hypermarchés dans lesquels les fruits et légumes, par exemple, sont choisis et emballés par les consommateurs eux-mêmes, quand ils ne sont pas préemballés

comme la viande ou le fromage, ces différents rayons s'étant largement transformés en livres-services. Mais, la banque, quant à elle, y ajoute un service plus qu'elle n'en retranche, car ses produits et services étant dématérialisés, ce self-service bancaire apporte un avantage réel à toute heure et/ou à distance.

Le meilleur travail des banques de détail sur leur propre système de distribution, qui a conduit à une amélioration de leur rentabilité grâce, on l'a vu, à une optimisation de la relation avec la clientèle et à une meilleure gestion des coûts de distribution est sans aucun doute un résultat favorable à porter au crédit du modèle distinguant nettement la distribution de la production.

Un juste équilibre

Parallèlement, l'industrialisation de la distribution s'est également portée sur les back-offices bancaires afin d'enranger, ici encore, une meilleure productivité. C'est la deuxième brique de l'application du modèle. Aussi, de très nombreux services de gestion des activités bancaires liés à la clientèle, depuis plus longtemps déjà, ont-ils été informatisés, engendrant des gains de productivité décisifs mais aussi une qualité de traitement supplémentaire indispensable. En outre, les back-offices ont changé de dimension, par regroupement interne ou à la suite d'opérations de fusion, pour atteindre la taille critique permettant ici encore de procurer une meilleure productivité. La tendance naturelle à désirer pousser le modèle le plus loin possible a conduit certaines banques et conseils à mettre en place de très grandes « usines » de back-offices, à effectifs très importants, cherchant toujours de plus forts effets d'économie d'échelle, afin d'accroître au maximum la productivité et de réduire ainsi encore davantage le coût de gestion unitaire des produits et services vendus. Mais de telles initiatives se sont parfois heurtées à des déséconomies d'échelle, au-delà de certains seuils. L'agrégation de très nom-

Les bons modèles ne sont pas les plus beaux d'un point de vue ingénieur, mais les plus pragmatiques et les plus pertinents en termes d'optimisation des coûts et aussi en termes d'optimisation de l'efficacité commerciale.

breux employés sur de mêmes sites, souvent éloignés des réseaux d'agences, produit en effet des dysfonctionnements liés notamment à une moindre proximité, tant physique que relationnelle, des commerciaux. Peuvent ainsi apparaître, en conséquence, une moindre motivation des fonctionnels de ces back-offices pour assurer une rapidité et une qualité de bon niveau et, du côté des vendeurs eux-mêmes, un moindre dynamisme commercial, dès lors qu'ils situent moins aisément le dossier dans la chaîne de traitement et perdent ainsi en capacité d'intervention, donc en réactivité et en satisfaction de la clientèle. Sans doute, au-delà de certains seuils, les bénéfices de l'effet de taille sont-ils plus rapidement contrebalancés par les inconvénients de la non-proximité dans le cas des back-offices traitant des produits complexes et adaptés à chaque client que dans ceux chargés des produits très standardisés. En outre, les systèmes dits de « workflow », qui sont censés faciliter les traitements successifs des dossiers impliquant des services différents et permettre la gestion du suivi à distance, bien que très utiles, se sont révélés jusqu'à aujourd'hui insuffisants et trop onéreux pour certains types de traitement, pour rendre inutiles le dialogue direct et la proximité entre

les fonctionnels et les commerciaux. La technologie pourra progresser encore et parvenir à en abaisser le coût, mais il reste à vérifier qu'elle puisse permettre de supprimer le caractère aujourd'hui indispensable de la proximité relationnelle.

Un juste équilibre doit ainsi être trouvé entre l'industrialisation de la chaîne de traitement, indispensable à la banque de masse, et la nécessaire réactivité du système, afin de protéger la qualité et la rapidité du service, facteurs clés de l'appréciation et de la satisfaction du client. Cependant, le juste équilibre n'est pas aisément repérable. C'est sans doute par un mélange de connaissances, de réflexion et d'expérimentation que l'on peut y tendre progressivement. On peut également avancer raisonnablement que cet équilibre évolue avec le temps, en fonction des changements technologiques et des comportements de la clientèle. Mais un invariant semble certain : les bons modèles ne sont pas les plus beaux d'un point de vue ingénieur, mais les plus pragmatiques et les plus pertinents en termes d'optimisation des coûts certes, mais aussi, et dans le même temps, en termes d'optimisation de l'efficacité commerciale, donc du PNB (produit net bancaire, équivalent de la valeur ajoutée comptable). Il s'agit, in fine, d'accroître durablement le résultat net par l'amélioration conjointe de ses deux composantes, en veillant à ce que la poursuite trop systématique de l'une ne conduise pas à la détérioration de l'autre, ce qui n'est pas si facile, car si l'économie théorique de coût se mesure facilement ex ante, ce n'est pas le cas du PNB potentiellement perdu. Ajoutons enfin que la recherche trop poussée de l'automatisation a montré déjà à plusieurs reprises qu'elle créait en outre des risques opérationnels importants et le plus souvent largement sous-estimés en amont.

La logique de la séparation entre la distribution et la production a été également mise en place dans le domaine de la distribution de crédit. C'est la troisième brique. Elle a permis de développer fortement notamment le crédit revolving à la consommation, grâce à l'industrialisation du processus d'octroi par la mise en place d'un scoring des risques clients bien piloté, comme par un service très professionnel de recouvrement. Cette démarche a facilité la prise de risque des commerciaux bancaires et la gestion du crédit elle-même.

La question de scoring est intéressante à l'égard de la problématique distributeur/producteur. L'idéal, du point de vue de l'industriel de la distribution, serait de pouvoir automatiser l'octroi de tout type de crédit, pour éviter l'erreur humaine et pour gagner encore en productivité. Mais le cas du crédit revolving n'est pas aisément duplicable. D'une part, la marge pratiquée, aujourd'hui de facto très élevée, permet d'absorber un niveau de risque plus fort. Ce n'est absolument pas le cas du crédit immobilier par exemple, dont les marges sont extrêmement faibles en France. Ce dernier type de crédit, de par son caractère très concurrentiel comme de par sa durée, très significativement plus élevée que pour le crédit à la consommation, nécessite une étude et un montage plus précis, plus « coussin », pour s'adapter aux besoins du client, mais aussi pour mieux couvrir le risque encouru par le prêteur. Un scoring est cependant tout à fait utile, mais il est alors une aide à la décision pour le banquier et non une expertise automatisée qui l'exonère de sa sienne propre. Ajoutons encore que le marché du crédit immobilier français, tel qu'il fonctionne aujourd'hui, est particulièrement atomisé, et qu'un même client n'obtiendrait pas le même taux d'intérêt dans deux quartiers différents de la même ville, sans même évoquer deux régions distinctes. D'ailleurs, les candidats à l'emprunt ne s'y trompent pas ; beaucoup font le tour des agences bancaires proches de chez eux pour gagner quelques centimes de coût d'assurances ou d'emprunt. Les commerciaux bancaires doivent donc garder la main et être particulièrement réactifs, tant sur les garanties demandées que sur la marge. La question ne se pose pas du tout dans les mêmes termes jusqu'à présent pour le crédit à la consommation.

Si l'on s'intéresse au marché des professionnels ou à celui des PME, le même type de constats peut être



Olivier Klein est professeur affilié au département économie-finances d'HEC et membre du comité scientifique de l'Ecole doctorale en sciences de gestion de HEC-Paris 1 (Panthéon-Sorbonne).

RÉSUMÉ

Le modèle de la grande distribution a beaucoup servi d'exemple à la banque de détail. Il a permis de souvent séparer la distribution des usines de production, induisant ainsi une industrialisation indispensable des processus. Mais, par ce qu'a la banque de spécifique, elle nécessite une relation longue et de proximité avec tout ou partie de ses clients. C'est alors le bon compromis entre industrialisation et personnalisation et proximité de la relation qui définit le modèle pertinent de la banque de détail.



La banque a la nécessité pour vendre certains de ses produits de connaître son client spécifiquement. La vente réalisée par la grande distribution est, quant à elle, anonyme.

réalisé ; mais il convient de souligner un élément essentiel d'analyse. Si les notations ou les systèmes de scores sont ici encore de précieux outils d'aide à la décision, ils perdent un peu en pertinence du fait de la population analysée statistiquement. D'une part, elle est en plus faible nombre et, d'autre part, elle est beaucoup plus difficile à caractériser simplement par quelques critères quantitatifs, donc nettement moins aisée à regrouper en familles homogènes de niveau de risque semblable. C'est pour cela qu'ici, à un niveau encore supérieur à celui du marché des particuliers, le savoir-faire spécifique du commercial bancaire doit intervenir et se marier habilement avec une expertise modélisée et automatisée. Le calcul de ratios standardisés permet de rattacher une entreprise à telle ou telle classe de risque, c'est-à-dire à tel ou tel niveau de défaillance probable. Le banquier doit, tout en servant du résultat de ce calcul et avec l'aide de systèmes experts appropriés, mettre en évidence, grâce à son analyse et à son expérience conjointes qui fondent son intuition, ce qu'il y a de spécifique dans l'entreprise étudiée, c'est-à-dire d'irréductible à toute mise en équation. C'est d'ailleurs l'optimisation de ces analyses complémentaires qui in fine fait la différence et rend telle ou telle banque plus ou moins rentable sur ces marchés. C'est également ce qui fonde l'un des rôles économiques essentiels et spécifiques de la banque face aux marchés financiers, sur le marché des PME : réduire l'asymétrie d'information intrinsèque aux rapports entre prêteurs et emprunteurs et permettre ainsi l'octroi de crédit que ne pourraient réaliser les marchés, grâce à une acquisition (automatisable et non automatisable) de connaissances spécifiques (quantifiables et non quantifiables) sur les entreprises. Et ce, de par la relation longue entretenue avec elles, comme avec leurs dirigeants, et de par la gestion de leurs flux, ce qui est par construction impossible pour les marchés. Contrairement aux grandes entreprises, les PME n'ont en effet ni une communication ni une notoriété suffisantes, ni la taille justifiant l'investissement en recherche des analystes financiers ou des agences de notation.

L'ensemble des éléments ci-dessus constitue une limite fondamentale à la comparaison en tout point avec la grande distribution et aux modèles trop systématiques qui pourraient en découler. La banque, contrairement à la grande distribution, a la nécessité pour vendre certains de ses produits de connaître son client spécifiquement. Même la connaissance isolée de son segment d'appartenance ne suffit pas. Comme nous l'avons vu, elle doit mobiliser, et interpréter, tout ce qu'elle sait sur lui, quel qu'en soit le moyen. La vente réalisée par la grande distribution est, quant à elle, anonyme, donc n'a pas besoin de commerciaux. En outre, c'est la capacité de laisser s'exprimer le savoir-faire du commercial bancaire – s'appuyant utilement sur les systèmes industrialisés mis à sa disposition, mais avec sa part propre d'analyse irréductible à la mise en équation – et avec la responsabilité allant de pair, qui permet de motiver efficacement et durablement la force commerciale. D'ailleurs, la gestion événementielle, qui est une aide indispensable aujourd'hui au développement commercial et qui doit structurer pour partie le travail en agence, ne peut sans risque conduire à une taylorisation complète de la tâche du vendeur, sous peine de lui enlever toute initiative et toute part d'implication personnelle dans la relation clientèle.

Une gestion de portefeuille de clients performante doit ainsi, sur les segments porteurs, combiner une pro-activité induite par le système de gestion événementielle et par les actions ou campagnes commerciales et une pro-activité « dynamique », qui naît d'une démarche initiée par le chargé de clientèle lui-même, afin d'apporter un conseil à valeur ajoutée (optimisation fiscale ou allocation d'actifs par exemple), en fonction de sa connaissance et de ses objectifs sur ses clients. Toutes choses qui font la différence en termes de PNB, en fin d'année.

Un besoin relationnel

Ainsi, que ce soit pour la gestion du risque de crédit comme pour le développement commercial, la banque de détail entretient une relation personnalisée avec ses clients, certes de façon différenciée en fonction de la segmentation et de leur intérêt réciproque. Ce qui n'est en aucun cas la réalité d'un super ou d'un hypermarché. La relation personnalisée qui s'établit ainsi avec la clientèle, nécessaire à la banque, est également indispensable du point de vue du client. Un produit d'épargne comme de crédit (notamment à moyen et long terme) n'est pas, en effet, un bien de consommation procurant une satisfaction immédiate. Il n'est pas davantage comparable à un bien d'équipement, du type réfrigérateur ou lecteur de DVD, qui doivent uniquement être fiables, donc avoir une bonne garantie et un service après-vente de qualité. Au-delà du service de paiement, les produits d'épargne ou de crédit représentent pour toute personne physique les supports de « l'argent ». Et les liens qui unissent tout un chacun à l'argent sont beaucoup plus chargés psychologiquement que ne le sont les biens et services. Sans doute parce que l'argent est la quintessence même de la capacité d'acquisition de tous les biens et services possibles. Mais aussi parce que, pour tous, l'argent est une projection vers l'avenir, un pont entre le présent et le futur, comme le remarquait déjà Keynes. Il est projet de vie, d'entreprise... pour le crédit comme pour l'épargne. Il est aussi capacité à se protéger soi-même et les siens (contre les accidents de la vie ou économiques, pour se garantir une retraite suffisante...) à l'avenir. C'est ainsi que la banque n'est pas qu'un fournisseur de produits ou de services. C'est avant tout une « institution », de proximité, qui doit donner confiance, avec laquelle la personne noue une relation durable, puisque l'épargne comme le crédit sont des liens avec le futur. De ce point de vue d'ailleurs, peu importe qu'ils soient produits ou non par la banque elle-même, pour le particulier, la banque s'en porte « garant », en tant qu'institution. Ainsi, parce que leurs produits principaux incorporent par essence du temps, si, sans aucun doute, les banques doivent être industrialisées dans leurs process, elles ne peuvent et ne pourront exclure la personnalisation et la gestion dans le temps de la relation avec chaque client et, par là même, le conseil approprié et pertinent que ce dernier attend d'elle. Et ce, quel que soit le développement, d'ailleurs certain, de la banque à distance au sein même des banques de détail complètes. C'est sans doute ce besoin relationnel fort qui explique le très faible développement, voire l'échec, des banques sans agences. Ce besoin est d'ailleurs également vrai pour les professionnels ainsi

que pour les PME. C'est probablement pourquoi la grande distribution n'a pas encore réussi de façon significative à se développer sur le marché bancaire. A l'exception du marché du crédit à la consommation, notamment revolving, pour des raisons liées à la possibilité de réaliser un scoring (cf. supra) et parce que ce type de crédit constitue un simple prolongement de l'acte d'achat et de consommation. Pour des raisons de même nature, la grande distribution ou d'autres acteurs non bancaires peuvent sans doute acquérir des parts de marché dans le domaine de la gestion des moyens de paiement (cartes).

Les points présentés ci-dessus différencient fortement et structurellement les banques de détail de la grande distribution et fondent la spécificité bancaire. Les prochaines histoires à succès dans le monde bancaire seront certainement celles des banques qui auront su le mieux et le plus rapidement appliquer le modèle de la grande distribution et séparatif distribution/production là où il est pertinent de le faire, tout en conservant ou, mieux encore, en développant la qualité de la relation personnalisée et de proximité avec le client, avec ce que cela peut induire, en termes de process, comme compromis indispensable avec le modèle sus-cité.