

Les marchés s'organisent



UN SECTEUR EN MOUVEMENT

Le secteur bancaire français traverse un mouvement de recomposition sans précédent qui devrait encore se développer dans les prochaines années. D'un côté, les groupes français sont sous la menace - encore limitée - de prises de contrôle d'étrangers. De l'autre, ils se réorganisent en France et à l'International, en confortant leurs positions stratégiques à travers rapprochements et acquisitions.



LES GROUPES FRANÇAIS PAR FAMILLES

Les généralistes : Banques Populaires, Crédit Mutuel, Caisses d'Epargne, CIC ont une vocation généraliste sur un marché résolument de détail.

La participation dans Natexis montre la volonté des Banques Populaires d'acquérir un statut de multispécialiste.

Les multispécialistes : Société Générale, BNP, Crédit Lyonnais, Crédit Agricole sont généralistes sur le marché national, avec de nombreuses activités de gros très internationalisées. Le rachat d'Indosuez a entériné l'entrée du Crédit Agricole dans cette famille.

Les focalisés : CCF, Paribas ont une activité de détail sélective (en termes géographique ou de segments), et une forte activité de gros concentrée (en termes géographique ou de métiers).

Les spécialistes : Natexis, Dexia, Lazard Frères, Crédit Foncier se concentrent sur un faible nombre de métiers.



LES MARCHÉS DE LA BANQUE DE GROS

Source : CEP

	Contexte concurrentiel	Perspectives d'évolution	Importance en termes d'emploi	Sensibilité aux économies d'échelle en termes d'emploi	Poids économique
Banque commerciale grande clientèle	De plus en plus mondial, mais spécialisé.	Faible demande de financements domestiques et classiques (désendettement des groupes). Baisse de l'activité de correspondent banking liée à l'euro. Bonne perspective en gestion internationale de trésorerie. Besoin croissant et toujours plus complexe du commerce mondial et des grands projets/financements structurés.	Moyenne. Plutôt faible en France (forte internationalisation) sauf pour des spécialistes, pas nécessairement AFB en termes de statut : Natexis, Dexia. Forte technicité des intervenants.	Globalement limitée sauf en correspondent banking où le réseau de correspondants doit être rentabilisé par la maximisation des volumes.	Important.
Conseil	Géants mondiaux en quasi oligopole sur les très grandes opérations, multitude de challengers sur les autres, évolution vers des spécialisations.	Volumes croissants, développement de la dimension internationale des opérations, mais prix en baisse lié à la concurrence. Orientation vers des entreprises plus petites.	Faible. Petites équipes de plus en plus internationales, à forte technicité.	Nulle.	Croissant (désendettement des clients et développement des opérations haut de bilan), mais encore faible.
Investissement	Acteurs spécialisés, de petite taille en France où le métier est peu développé.	Mitigées : forte demande des jeunes entreprises, avec risque élevé en contrepartie, appel public à l'épargne de plus en plus facile pour les autres (nouveau marché, easdaq...)	Faible. Petites équipes à forte technicité. Souvent hors statut bancaire.	Nulle.	Faible en France, plus important en Allemagne.
Marchés de capitaux	Structuration progressive des activités de chaque intervenant, limite à la	Suppression d'activités due à l'euro (change), mais hausse des volumes au plan mondial, avec forte	Moyenne. En partie hors emploi bancaire (sociétés de bourse par ex.) Très	Assez forte. Compte tenu du coût, il faut des volumes suffisants pour justifier la	Elevé : pour compte de la clientèle, ALM (gestion actif/passif) et interventions

	concurrence fixée par le petit nombre de spécialistes. En cours : spécialisation et mondialisation des compétences. Forte concurrence entre places.	volatilité dans le temps d'une zone et d'un support à l'autre.	internationalisé. A venir : délocalisation des F-O, progressivement des B-O.	présence d'une équipe à un endroit donné.	éventuelles pour compte propre.
Gestion d'actifs	Concentration accélérée. De nombreux intervenants subsistent : banquiers, assureurs, gestionnaires purs. Modalités de la concurrence : historique des performances, réseaux.	Globalement bonnes, même si le vieillissement de la population dans les pays à fonds de pension prépare des baisses d'encours de certains fonds. Ailleurs, montée en régime des fonds par capitalisation.	Assez faible (large automatisation de la gestion administrative-comptable).	Considérable, y compris transnationales.	Limité, potentiellement très lucratif pour les poids lourds.
Gestion des titres	Limité : position offensive de quelques intervenants, interrogations sur la pertinence de sous-traiter pour d'autres.	Très favorables : hausse des volumes de titres à gérer dans un contexte de plus en plus international, passage à sous-traitance vraisemblable d'un nombre croissant d'établissements.	Assez forte : activité à composante main d'œuvre malgré l'automatisation croissante des traitements.	Considérable aux plans national et mondial (coûts fixes importants des correspondent banking).	Faible globalement.



LES MARCHÉS DE LA BANQUE DE DÉTAIL

Source : CEP

	Concurrence	Perspectives d'évolution	Importance en termes d'emploi	Sensibilité aux économies d'échelle en termes d'emploi	Poids économique
Collecte de l'épargne	Forte. Nombreux	Bonnes. Taux d'épargne	Forte pour les réseaux de	Forte sur la conception et la	Important. Incidence du

	<p>intervenants : banques, mutualistes, Caisses d'épargne, Poste, assureurs, grande distribution.</p>	<p>structurellement élevé, perspective des fonds de pension. Rôle important de la fiscalité. Marché mûr cependant.</p>	<p>collecte pure. Difficile à isoler de la gestion des moyens de paiement. Limitée en gestion administrative. Parfois hors champ bancaire pour la gestion administrative - comptable selon supports (opcvm, assurance-vie).</p>	<p>gestion des produits. Nulle sur la distribution. Sur la collecte elle-même, la part de marché locale joue le rôle-clé (rentabilisation du réseau).</p>	<p>niveau et de la structure de l'épargne collectée sur le coût de la ressource. Revenus hors marge d'intermédiation pour l'épargne non bancaire.</p>
<p>Gestion des moyens de paiement</p>	<p>Moyennement intense : banques, mutualistes, Caisses d'épargne, Poste, SSII et autres. Barrières technologiques à l'entrée dans le métier. Fidélité des clients par inertie voire fidélisation technologique (professionnels et entreprises).</p>	<p>Transactions en hausse mais évolution différenciée selon supports, automatisation toujours plus importante. Evolution vers offre aval aux entreprises. Maturité selon moyens de paiement : déclin (liquide, chèques...), croissance (prélèvements, cartes), démarrage pour PMe (porte monnaie électronique).</p>	<p>Très forte en central, moindre en agence. Sous-traitance possible sur certaines tâches. Potentiel d'automatisation important (substitution des formes de paiement dématérialisées à celles nécessitant de la main d'œuvre).</p>	<p>Importante pour la gestion des volumes d'opérations. Rôle majeur de la polyvalence entre les instruments et de l'organisation du travail (rythmes différents).</p>	<p>Faible en France sur les particuliers, mais appelé à croître (facturation croissante). Plus important sur la clientèle des professionnels et entreprises.</p>
<p>Crédits aux particuliers / consommation</p>	<p>Forte. Très nombreux intervenants : banques, mutualistes, Caisses d'épargne, spécialisés (Cetelem), grande distribution, constructeurs automobiles, rachat d'acteurs nationaux par étrangers.</p>	<p>Moyennes : réticence des ménages à s'endetter, démographie défavorable sur MLT ; marchés de l'automobile et de l'équipement peu favorables, mais marketing agressif pour créer la demande.</p>	<p>Limitée. Distribution par réseaux bancaires, noyée dans les effectifs des réseaux. Gestion de plus en plus hors champ de l'emploi bancaire, car logée dans des filiales ASF (Société financière).</p>	<p>Déterminante : volumes élevés et faibles montants unitaires, rôle de l'expérience dans la fiabilité de l'approche statistique des risques.</p>	<p>Faible malgré des marges confortables: petits encours, courte durée, donc pas d'effet de stock.</p>
<p>Crédits aux particuliers / habitat</p>	<p>Très forte intensité, même si moins de monde qu'en crédit à la</p>	<p>Médiocres, démographie défavorable à MLT, fin des incitations fiscales à CT. Forte</p>	<p>Assez faible. De plus en plus limitée (gains de productivité importants</p>	<p>Faible.</p>	<p>Elevé. Effet de stock car longue durée moyenne des concours.</p>

	consommation car vécu comme un produit d'appel et fidélisant : banques, mutualistes, Caisses d'épargne, spécialisés, étrangers par approche directe.	maturité. Grosses retombées à venir, qui vont influencer sur le stock.	récemment sur les phases de montage des dossiers). Technicité croissante pour les spécialistes amenés à traiter les cas atypiques. Reste dans le champ de l'emploi bancaire.		
Crédits aux PME	Très intense sur les "bons risques".	Médiocres sur les crédits classiques. Montée en gamme des besoins avec l'internationalisation des activités PME et le développement du conseil.	Assez importante, mais difficile à identifier et à séparer de la banque de particuliers.	Seulement sur la gestion administrative, de façon limitée.	Important.
Assurance - dommages	Forte. Réseaux des compagnies d'assurance classiques (agents et courtiers), banques, mutualistes, mutuelles sans intermédiaires, compagnies de vente directe, grande distribution.	Marché mûr, volume de biens à assurer stagnant, absence de nouveaux produits. Nouvelle activité pour les banques : possibilité de conquérir une belle part de marché sur les biens dont elles financent l'acquisition (faibles coûts de prospection et de distribution donc tarifs ou marges attractifs).	Marginale dans les banques, où l'assurance-dommage fournit un travail d'appoint au réseau. Activité gérée par des filiales relevant du statut des assurances et non de l'emploi bancaire.	Forte pour la conception des produits, tarification, gestion administrative des contrats, prise en charge des sinistres, partie qui ne relève pas directement du champ de l'emploi bancaire.	Marginal pour le moment : revenu d'appoint pour les réseaux, sans consommation de fonds propres.