



CERNA, Centre d'économie industrielle
École Nationale Supérieure des Mines de Paris

60, bld St Michel - 75272 Paris cedex 06
Tél. : (33) 01 40 51 91 83
Fax : (33) 01 44 07 10 46
daley@cerna.ensmp.fr
<http://www.cerna.ensmp.fr>

Désintégration numérique dans l'industrie bancaire

Nathalie Daley

**Revue « Influx »,
no 3, Mai 2001**

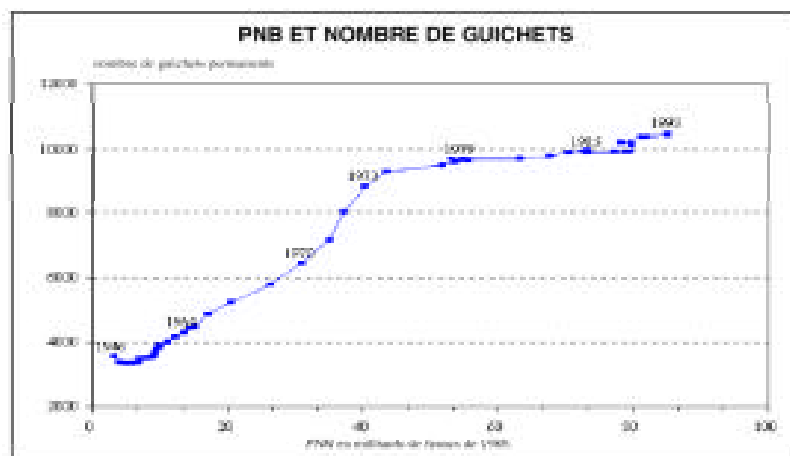
L'incursion massive de nouvelles firmes dans l'industrie bancaire est-elle un phénomène purement numérique ou l'amplification d'une désintégration antérieurement amorcée ? Grâce au déploiement d'Internet, de nouvelles firmes émergent dans le secteur bancaire : sites comparatifs spécialisés dans le crédit (Meilleurtaux, Mynewdeal), banques entièrement à distance (ZeBank, E-banking), brokers en ligne (Bourse Directe, CPR E*Trade), etc. Ces firmes se positionnent comme intermédiaires entre les banques en place et les consommateurs ou comme concurrents directs, et cherchent à contrôler la relation client. Pourtant, cette tendance n'est pas nouvelle : des phénomènes de coopération (cf. glossaire) et de désintégration similaires sont à l'œuvre depuis la fin des années 80. Pour analyser comment ces nouvelles firmes, reposant sur des modèles originaux mais instables, s'insèrent – par la distribution – dans la chaîne de valeur des banques, il convient de revenir sur les dynamiques industrielles du secteur bancaire.

1. Activités bancaires intégrées sous tutelle de l'Etat

Des années 50 jusqu'à la fin des années 70, l'industrie bancaire française opère sous tutelle de l'Etat, au service de la politique macroéconomique. Au cours de cette période, les activités des différents établissements bancaires sont régies par un cadre réglementaire strict. Ce contrôle permet à l'Etat d'orienter les financements de l'économie selon les objectifs de la politique monétaire et d'assurer la stabilité de l'économie française. Le système bancaire se caractérise par un faible degré de concurrence. Parmi les dispositions mises en œuvre, l'encadrement du crédit joue un rôle majeur. L'encadrement consiste à fixer par voie réglementaire une norme de progression des crédits. Les banques ne peuvent accroître leur crédit par rapport à l'année précédente que dans la limite du taux d'augmentation autorisé. En cas de dépassement de la norme, les banques sont sanctionnées par une augmentation de leurs dépôts de réserves obligatoires auprès de la banque centrale. Supposons trois banques dont les taux de progression des crédits sont respectivement de 0 %, 5 % et 10 %. Les autorités instaurent un encadrement leur imposant de progresser toutes les trois au rythme de 5 %. En conséquence, la banque la plus dynamique se retrouve limitée dans son développement, tandis que la moins dynamique capture la demande insatisfaite qui doit se reporter sur elle pour accéder au crédit. Cette réglementation prévient toute forme de compétition par les prix ou par les quantités. L'environnement réglementaire engendre des comportements de préférence pour la dépense et la croissance. En particulier, ce contexte économique encourage les firmes bancaires à adopter un modèle de

banque universelle¹. Selon l'idée dominante, la banque universelle bénéficie d'économies d'échelle et de gamme. Le modèle repose aussi sur une logique d'intégration de l'ensemble des fonctions de production, d'exploitation et de distribution. Ainsi, les produits et services financiers, les revenus et les coûts, qui leur sont associés, sont liés et gérés globalement : le critère de rentabilité est l'acquisition de parts de marché sur un spectre large d'offre. Les banques entrent donc dans une logique de croissance extensive : l'augmentation du nombre de clients et de crédits va avec l'extension du nombre d'agences. À partir de 1966 – l'ouverture des guichets devient libre – elles s'engagent dans une course à l'ouverture d'agences. Le graphique ci-après illustre la corrélation positive, jusqu'en 1975, entre le nombre d'agences et la progression du produit net bancaire (PNB), indicateur du chiffre d'affaires des banques. Le PNB est constitué, pour sa majeure partie, des revenus issus des marges d'intermédiation, c'est-à-dire de la différence entre le rendement des crédits distribués et le coût des ressources (les dépôts des clients par exemple). Le déploiement du réseau physique est donc primordial pour collecter des dépôts.

Graphique 1 : Evolution du nombre de guichets et PNB (Banques AFB)



Source : Plihon (1995).

Durant toute cette période, l'oligopole se met en place autour des grands réseaux. À partir des années 80, les logiques d'extension atteignent leurs limites et commencent à peser sur les charges d'exploitation des banques. Parallèlement, les transformations institutionnelles et financières bouleversent l'environnement et les conditions d'exercice des établissements. Ces changements vont introduire la concurrence et redonner du sens à la compétitivité.

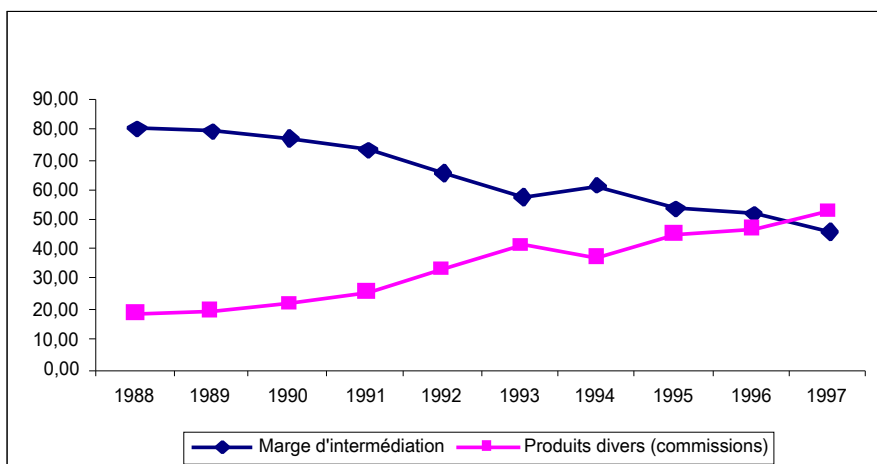
¹ Le modèle de banque universelle permet aux banques d'offrir une gamme très large, voire complète, de services financiers, allant des activités d'intermédiation classique aux opérations sur les marchés financiers ; y compris les placements de titres et les prises de participation dans le capital des entreprises.

2. La transformation des bilans bancaires

La fin des années 70 est marquée par le processus de globalisation financière, c'est-à-dire par la création d'un marché mondial de l'argent. Ce processus, initié aux Etats-Unis, est fondé sur la règle des « 3D » : la désintermédiation, autrement dit le recours direct aux marchés financiers sans passer par les banques, le décloisonnement, i.e. l'abolition des frontières entre des marchés séparés et enfin, la déréglementation. Ce phénomène gagne progressivement l'Europe et pousse les autorités nationales à mettre en place des réformes pour assurer la compétitivité des systèmes bancaire et financier nationaux. En France, malgré les nationalisations de 1981, les autorités modernisent le cadre réglementaire avec la loi bancaire du 24 janvier 1984, qui édicte un cadre juridique unique relatif à l'exercice de l'ensemble des activités bancaires. L'unification permet aux institutions, jusqu'alors spécialisées, comme les caisses d'épargne et les banques mutualistes d'offrir l'ensemble des produits bancaires tout en conservant leurs privilèges, tel le livret A². La standardisation des activités constitue le premier pas vers le décloisonnement et la banalisation des produits et services bancaires. Simultanément, de nouveaux instruments et de nouveaux marchés sont créés sous l'impulsion des pouvoirs publics : certificats de dépôts négociables, billets de trésorerie, MATIF, etc. Ces vagues d'innovations et de libéralisation des activités financières provoquent une désagrégation horizontale des banques. Elles encouragent la création et le développement de nouveaux acteurs financiers à l'instar des Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM) offrant de nouveaux produits. Des firmes venues d'autres secteurs, notamment de la grande distribution, saisissent également l'opportunité de rentrer sur le marché bancaire. Ainsi Cofidis, spécialisée dans le crédit à la consommation, est créée en 1982 par le groupe 3 Suisses International. Grâce au téléphone, Cofidis ouvre 5,7 millions de comptes dont les encours représentent, en 1999, 21 millions de francs. La même année, l'ensemble de ces sociétés spécialisées totalise 30 % des crédits à la consommation pris directement sur les parts de marché des banques. Celles-ci se retrouvent concurrencées sur leurs activités de base alors même que la contribution des marges d'intermédiation aux revenus diminue.

² Les caisses d'épargne (ainsi que la Poste qui n'est pas une banque) disposent d'un monopole sur la distribution du livret A, épargne réglementée et rémunérée par l'Etat. Ce produit est assimilé à un produit d'appel financé par l'Etat car il fournit une large base de clients aux caisses d'épargne pour la vente croisée d'autres produits.

Graphique 2 : Evolution de la composition du PNB en % (ensemble des banques)



Source : Auteur (données OCDE).

La transformation des bilans bancaires résulte de la conjonction de plusieurs facteurs. D'une part, le coût des ressources augmente. Les particuliers transfèrent une partie de leurs dépôts (ressource gratuite pour les banques) aux OPCVM : à partir de 1984, la défiscalisation et les taux d'intérêt, très attractifs, provoquent un engouement des ménages pour le marché des titres. D'autre part, la contribution des crédits au produit net bancaire recule. Cette tendance résulte de l'accroissement de la concurrence, sur le segment des entreprises notamment, et des taux d'intérêt élevés. En réaction, les banques cherchent de nouvelles sources de revenus, d'où une épuration des bilans et une substitution des commissions aux revenus d'intermédiation. Elles se diversifient dans l'assurance-vie ou l'assurance-dommages pour répartir leurs coûts de structure sur un plus grand nombre de produits. La dynamique des services est engagée. À partir des années 90, les firmes bancaires commencent leur désintégration.

3. Économie des services et développement de la sous-traitance

Le renforcement de la concurrence pousse les banques à arbitrer entre l'intégration et la sous-traitance de certaines fonctions. L'économie des services renforce la tendance à la comptabilité analytique fait apparaître la comptabilité analytique qui différencie les coûts de chaque prestation, faisant émerger des opportunités de sous-traitance. Un nouveau plan comptable est d'ailleurs mis en place en 1993 pour les banques AFB. Les sous-traitants sont soit de nouveaux entrants – SSII développant des applications de gestion – soit des filiales spécialisées de groupes bancaires, soit encore des départements de banques à la recherche d'économies d'échelle. L'exemple des cartes de paiement montre comment se répartissent les tâches. Il existe

deux principaux organismes internationaux gestionnaires de cartes : Visa et Mastercard. Pour pouvoir émettre des cartes, les banques doivent adhérer au Groupement Carte Bleue (GCB, organisme français) qui gère les relations techniques et financières avec les deux réseaux internationaux. Le GCB met à disposition des banques du réseau un système d'échange (RCB : réseau cartes bancaires) qui relie leurs centres informatiques et achemine les demandes d'autorisation de retrait ou de paiement entre les différents acteurs (banques et réseaux internationaux). Le marché des cartes de crédit se divise ainsi en trois composantes :

- Le service aux commerçants (activités de back-office) : ce sont les autorisations de transaction, la centralisation et le traitement des reçus, la gestion des comptes débiteurs et créditeurs, l'édition et l'envoi des relevés. Diverses entreprises interviennent pour ce service. Seuls l'autorisation et le contact client sont gérés par les banques elles-mêmes. Les autres services comme la connexion des commerçants au système central ou la gestion et l'envoi des relevés sont sous-traités.
- La gestion de la clientèle comprend la fourniture de services connexes, le traitement des réclamations et la mise à disposition de lignes de crédit. Ces éléments sont gérés par les banques, le développement d'applications informatiques pour répondre à ces besoins leur procure des avantages comparatifs. Le fichier clients constitue, par ailleurs, un élément du patrimoine privé des firmes bancaires et ne peut donc pas être sous-traité.
- La gestion des paiements (activités de back-office) : la compensation inter-comptes est dominée par les réseaux Visa et Mastercard. Les banques leur sous-traitent systématiquement ces fonctions.

Le rôle des banques au sein de ce dispositif est d'émettre les cartes, d'affilier les commerçants et d'installer les distributeurs automatiques. Elles sont libres de définir leur politique commerciale à l'égard de leurs clients, commerçants ou titulaires de cartes bancaires. Les activités de back-office (le traitement administratif des opérations bancaires), comme on le voit à travers cet exemple, sont fréquemment sous-traitées. L'automatisation des processus de back-office induit des investissements lourds et des économies d'échelle. Dans ce domaine, des banques comme la BNP choisissent de déléguer à d'autres banques (Natexis - Banques Populaires par exemple, spécialisée dans cette fonction), leurs activités de back-office. La pression concurrentielle incite donc les acteurs jusqu'alors intégrés à se spécialiser. Avec la numérisation, cette désintégration ne peut que s'intensifier.

4. L'apparition des canaux numériques

Depuis les années 80, l'accès à distance en France est disponible grâce au minitel. Cantonnée aux services de consultation de comptes, cette interface n'a pas transformé les modes de distribution. La combinaison des centres d'appels et d'Internet ouvre de nouveaux accès aux services financiers. En outre, la numérisation des interfaces et des tâches administratives est porteuse de gains de productivité. En effet, les coûts de transaction via une e-banque sont estimés par les cabinets de conseils entre 1 et 25 % des coûts en agence et entre 40 et 70 % pour les centres d'appels. À la différence des banques anglo-saxonnes, les banques françaises s'appuient sur une qualité des services en agence appréciée des clients. Pour éviter les conflits entre canaux, elles développent des modèles multicanal dans une logique de complémentarité. La succursale demeure le pivot de la relation commerciale. Les autres points de contact ont pour objectif d'optimiser les coûts et revenus sans nuire aux succursales. L'enjeu est de dissocier les tâches administratives (à faible valeur ajoutée) et commerciales (haute valeur ajoutée) en fonction du coût de chaque canal et du volume à traiter. Par exemple, le centre d'appels se consacre aux opérations administratives et aux services à faible valeur ajoutée afin, théoriquement, de libérer du temps commercial en agence. Avec cette stratégie, les vendeurs en agence du groupe BNP, auraient gagné une heure par jour en temps commercial (source BNP). Cependant, la mise en œuvre de nouveaux canaux pour services à faible valeur ajoutée induit quand même des investissements lourds et des arbitrages entre internalisation et externalisation des canaux. Le coût du projet multicanal de la BNP s'élève, par exemple, à 218 millions d'euros. A priori, faute de pouvoir rentabiliser ces coûts, les banques devraient sous-traiter les nouveaux canaux auprès de centres d'appels externes (*outsourcer*) ou de portails Internet. Elles limitent cependant la sous-traitance aux seuls aspects technologiques. En fait, le développement de ces canaux ne répond pas uniquement à une logique de réduction des coûts. Ils servent aussi à différencier le traitement de chaque client et à lui appliquer un niveau variable de service suivant sa rentabilité. Il ne s'agit pas, on le conçoit, d'exclure les clients non rentables, mais de rationaliser les relations que la firme entretient avec eux en les incitant à utiliser le canal le moins coûteux. En outre, ces canaux sont un moyen de facturer des prestations auparavant gratuites. L'élaboration de forfaits de services fournit une occasion de tarifier de manière quasi-indolore les services commercialisés sur Internet. Enfin, la multiplication des points de contact permet aux banques de se rapprocher de leurs clients, ce qui devient essentiel avec l'apparition de nouveaux concurrents, principalement dans les activités de distribution.

5. La numérisation : booster de la désintégration ?

La numérisation des canaux de distribution ne profite pas qu'aux banques en place. Internet abaisse les barrières l'entrée dans l'industrie bancaire. Les coûts fixes d'entrée sur le marché, en apparence, diminuent³ : il n'est plus nécessaire de déployer un réseau physique capillaire pour accéder aux clients. Avec la numérisation, le marché de la distribution bancaire devient encore plus contestable⁴. Les stratégies multicanal doivent donc aussi s'interpréter comme une réponse aux risques de multibancarisation des clients. Le consommateur bancaire en France dispose déjà en moyenne de 1,8 comptes, cette tendance ne peut que se renforcer avec les accès à distance. De nombreux acteurs apparaissent : les banques étrangères (principalement européennes type ING direct), les comparateurs de prix (Sélectaux), les nouvelles firmes purement à distance (ZeBank) et les industriels de tous horizons (AGF, Casino, Auchan, etc.). Leur modèle repose sur l'exploitation de niches (courtage, comptes épargne par exemple) et sur le transfert des gains, engendrés par l'absence de réseau physique, aux consommateurs. Mais, si leurs coûts d'exploitation sont inférieurs à ceux des banques, ils doivent néanmoins consacrer de gros budgets publicitaires à l'acquisition de clients et au développement de la marque. Ainsi en Grande-Bretagne, la banque Egg ouverte en 1998 est toujours déficitaire malgré ses 1,5 millions de clients. En France, le cas de Banque Directe soulève un autre problème, pas de clients : depuis 1994, cette banque n'a ouvert que 120 000 comptes. L'idée reçue selon laquelle les nouveaux seraient une grande menace pour les banques traditionnelles doit être révisée. En effet, l'analyse des modèles des nouveaux entrants révèle qu'ils ont besoin de l'appui des banques traditionnelles à qui ils sous-traitent des fonctions essentielles. L'exemple des courtiers Internet l'illustre bien. Le courtage en ligne bénéficie directement des effets de la numérisation (transactions instantanées, baisse des coûts du courtage, etc.) et transforme les modalités traditionnelles d'offre aux particuliers. Comme dans les télécoms, l'organisation industrielle des courtiers dépend du type d'habilitation (de licence) qui leur est accordée. Au début, la plupart d'entre eux obtient une habilitation à recevoir et à transmettre des ordres pour le compte de tiers. Cette position les rend dépendants vis-à-vis des intermédiaires financiers pour le passage et l'exécution des ordres de leurs clients. De plus, la simple transmission d'ordres n'est pas rémunératrice pour les courtiers, lesquels, pour attirer des clients et capturer des parts de marché, vendent à perte. La tarification ne couvre pas les frais de sous-traitance aux intermédiaires financiers. Ces limites peuvent néanmoins être considérées comme une étape du

³ Le coût d'une banque virtuelle est égal au coût de construction d'une seule agence de réseau soit environ un million de dollars U.S.

⁴ Au sens de la théorie des marchés contestables de Baumol, Panzar et Willig. La théorie économique reconnaît qu'un

développement de ces firmes qui diversifieront, par la suite, leurs activités. L'enjeu pour elles est de pouvoir contrôler l'ensemble de la chaîne, depuis la passation de l'ordre jusqu'à sa transmission au marché, en offrant à leurs clients un service différencié complet. Cet exemple montre qu'au-delà des avantages en termes de coûts, l'activité des nouveaux entrants dépend des agréments obtenus et des partenariats avec les acteurs traditionnels. En outre, les nouveaux doivent également passer des accords en vue d'étendre la gamme des produits et services offerts. Le modèle économique de ZeBank, la nouvelle banque virtuelle entièrement à distance, repose sur ce type de partenariats, par exemple, pour les crédits immobiliers. Les banques traditionnelles font office de fournisseurs de produits et de back-office. Ces partenariats de distribution tendent à se généraliser entre les banques et les nouveaux acteurs (Auchan et le CCF par exemple). Néanmoins, ils posent des problèmes de coopération et présentent des risques de cannibalisation indirecte pour les établissements de crédit. Si l'interface client de leurs partenaires se révèle meilleure que la leur, les banques peuvent perdre une partie des clients au profit de leurs partenaires. Enfin, les nouveaux entrants ne sont pas tous dépendants des banques. Avec l'arrivée des banques européennes et des assureurs (ING, Fortis, Bipop, AGF..) les risques pour les banques françaises de perte de clients ou de réduction des marges sont encore plus importants. En un an, ING Direct a conquis 75 000 clients avec son produit d'épargne, Orange, soit un total de dépôts de 1,4 milliards de francs. La banque italienne Bipop vient d'entrer sur le marché français en associant la banque à distance, quelques agences bancaires et boutiques financières ouvertes en dehors des heures de bureau et, d'autre part, un réseau de consultants financiers qui se déplacent aux domiciles des prospects désirant en savoir plus sur les produits. Même chose pour la banque AGF qui dispose déjà d'un fichier clients en matière d'assurance et d'un réseau de courtiers. S'ils parviennent à conquérir d'importantes parts de marché sur des produits à forte marge telle l'épargne⁵, ces acteurs peuvent représenter une véritable menace pour les banques françaises. L'exemple d'ING Direct montre que, contrairement à Banque Directe qui offre l'ensemble des services bancaires, les stratégies de niche des nouveaux acteurs attirent rapidement un nombre croissant de clients. Ce dernier point indique qu'il est important d'analyser l'impact de ces firmes en termes de produit. Il est peu probable, par exemple, qu'une firme spécialisée uniquement dans le crédit immobilier, où les marges sont faibles, puisse rentabiliser son activité sur ce seul produit. Nul doute alors que ces entrées auront des répercussions sur la structure des marges par produits des banques concurrentes. La numérisation va accélérer la désintégration des activités de distribution et périmé le vieux modèle de banque universelle intégrée.

marché est contestable lorsque l'entrée des firmes est libre, c'est-à-dire qu'il n'existe pas de barrières à l'entrée.

⁵ Cette supposition s'inspire de la structure des commissions de l'industrie bancaire anglaise. La commission du producteur sur les comptes épargne est estimée entre 2,3 % et 7 % par la Deutsche Bank.

Glossaire

Billets de trésorerie : titres émis par les entreprises non financières sur le marché monétaire pour se financer. Leur échéance varie entre 10 jours et un an. Ces billets sont avant tout une arme de négociation avec les banques.

Certificat de dépôts négociables : titres du marché monétaire émis par les établissements de crédit pour se financer et souscrits par l'ensemble des investisseurs (banques, entreprises, OPCVM). Leur échéance est d'un an maximum.

Coopétition : ce terme désigne la dimension à la fois coopérative et compétitive des partenariats entre firmes.

Économies d'échelle : une firme bénéficie d'économies d'échelle lorsque l'augmentation des quantités produites permet de diminuer le coût unitaire de production.

Économies de gamme : il y a présence d'économie de gamme si les coûts de fabrication de deux produits sont inférieurs lorsqu'une seule firme produit au lieu de deux.

Marge d'intermédiation : elle représente la différence entre le rendement des crédits et le coût des dépôts.

MATIF : le marché à terme des instruments financiers a pour objectif d'assurer le détenteur d'un portefeuille de titres contre les pertes que pourraient lui faire encourir les variations des taux d'intérêt.

OPCVM : Il existe deux formes d'OPCVM. Les SICAV (sociétés d'investissement à capital variable) qui se constituent par vente d'actions auprès du public et utilisent des fonds collectés pour acheter des valeurs mobilières. Les FCP (fonds communs de placement) sont des copropriétés de valeurs mobilières et de sommes placées à court terme.

Réserves obligatoires : ce sont des avoirs liquides, constitués en monnaie banque centrale, que les banques doivent conserver dans leurs actifs, en proportion de leurs dépôts ou de tout agrégat déterminé par les autorités monétaires. La politique de réserves obligatoires consiste à augmenter le taux des réserves pour créer un besoin net de liquidité supplémentaire et à modifier ainsi les données du marché monétaire.

Références bibliographiques

- Augory C. et Pansard F. (2000), L'intermédiation financière en Europe, *Revue semestrielle de la CDC*, n°6, février.
- Avouyi-Dovi S et Boutillier M (1995), L'évolution des banques françaises depuis le début des années quatre-vingt, *Problèmes économiques*, n°2.448, 29 novembre.
- Baumol W.J, Panzar J.C et Willig R.D (1982), « Contestable markets and the theory of industry structure », Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Boujnah S. (1996), « Eléments d'économie industrielle appliqués à la banque : Déréglementation et évolution de l'activité bancaire », Mémoire de DEA, Université de Lille 1.
- Boutillier M. et Quéron A. (2000), Les commissions perçues par les établissements de crédit en Europe, *Revue semestrielle de la CDC*, n°6, février.
- Caisse des Dépôts et Consignations (1999), Concurrence et innovation technologique dans le marché bancaire européen, *Recherche épargne* n°4, Service des Etudes Economiques et Financières.
- Commission Bancaire (2000), Rapport 1999.
- De Boissieu C et De Pontbriand G (1993), « Les stratégies bancaires dans les années 1990 », *Revue d'Economie financière*, n°27, hiver.
- Dietsch M. (1990), « Economie d'échelle, économie d'envergure et structure des coûts dans les banques françaises de dépôts », Conseil National de Crédit et Association des banques françaises.
- Lamarque E. (1999), Les activités clés des métiers bancaires : une analyse par la chaîne de valeur, *Finance Contrôle Stratégie*, volume 2, n°2, juin.
- Muldur U. (1993), Les barrières à l'entrée dans le marché bancaire français, *Revue d'Economie financière*, n° 27, hiver.
- OCDE (1999), « Rentabilité des banques : comptes des banques ».
- Plihon D. (1995), L'évolution de l'intermédiation bancaire (1950-1993), *Bulletin de la Banque de France*, n°21, septembre.
- Plihon D. (1999), « Les banques, nouveaux enjeux, nouvelles stratégies », Editions La Documentation Française, Paris.
- Porter M. (1986), « L'avantage concurrentiel », InterEditions, Paris.
- Zollinger M. et Lamarque E. (1999), « Marketing et stratégie de la banque », Troisième édition, Editions Dunod, Paris.