

**C E R N A**

centre d'économie industrielle

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@cerma.ensmp.fr](mailto:daley@cerma.ensmp.fr)

<http://www.cerna.ensmp.fr>

## **La banque de détail en France : De l'intermédiation aux services**

**Nathalie Daley**

**Document de travail**

Février 2001

## Sommaire

---

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>Une industrie au service de la politique macroéconomique (1941 - fin des années 70)</b>	<b>5</b>
Le circuit du Trésor (1941 - 1966)	5
La bancarisation de l'économie (1966 - 1984)	6
<b>La rupture des années 80</b>	<b>9</b>
La libéralisation des années 80	9
La transformation du modèle d'affaires des banques	13
La baisse tendancielle des marges d'intermédiation	13
La diversification des sources de revenus	14
<b>La distribution : le nouvel enjeu stratégique</b>	<b>17</b>
La chaîne de valeur dans la banque de détail	17
Internet : vecteur de recomposition des services financiers	19
<b>Conclusion</b>	<b>23</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>25</b>
<b>Annexe 1 : Composition du PNB des différents établissements de crédit</b>	<b>27</b>
<b>Annexe 2 : La désintégration de la chaîne de valeur bancaire</b>	<b>29</b>

## Introduction

---

La numérisation des canaux de distribution, induite par le développement des technologies de l'information (TI), transforme les conditions concurrentielles dans la banque de détail. De nouvelles firmes émergent grâce au déploiement d'Internet : sites comparatifs spécialisés dans le crédit, banques entièrement à distance, brokers en ligne, etc. Ces entrants développent de nouveaux modèles originaux, mais qui restent cependant expérimentaux et encore instables. Aussi une des conditions nécessaire, pour analyser ces modèles et leurs pertinences, est de revenir sur la dynamique industrielle qui a permis d'édifier les conditions de base à la concurrence dans ce secteur. L'approche retenue ici se singularise par l'isolement de deux variables clefs : le modèle économique, c'est-à-dire le mode de croissance des firmes bancaires (organisation industrielle et moyens développés pour engendrer des profits). La seconde fait référence à l'ensemble des activités mises en œuvre pour créer et distribuer les produits et services d'une entreprise : la chaîne de valeur [Porter, 1986]<sup>1</sup>. Dans l'industrie bancaire, la chaîne de valeur se compose de trois activités principales liées économiquement : le back office (traitement administratif des opérations), la production de produits et services et la distribution. Ces deux concepts, interdépendants, ont considérablement évolué au cours de ces vingt dernières années.

En effet, les banques sont des intermédiaires qui assurent traditionnellement<sup>2</sup> quatre types d'opérations : la collecte des dépôts, la distribution des crédits, les opérations interbancaires et la gestion des moyens de paiements. Les deux premières fonctions, qui constituent le cœur de l'activité bancaire de détail et la source principale de revenus, se sont profondément transformées. Deux modèles économiques<sup>3</sup> se sont succédé, délimités par les réformes réglementaires. Le marché bancaire français s'est progressivement ouvert introduisant une plus forte concurrence entre établissements depuis le début des années 80. Ces bouleversements ont radicalement modifié les modes de génération de revenus. Les commissions se sont progressivement substituées aux marges d'intermédiation traditionnelles dans le produit net bancaire.

Ces mutations se sont répercutées sur la chaîne de valeur des banques. Ainsi, l'organisation intégrée des activités semble atteindre, aujourd'hui, ses limites face au nouvel environnement concurrentiel. La gestion des risques et la distribution apparaissent comme des activités clefs,

---

<sup>1</sup> Selon cet auteur, une firme acquiert un avantage concurrentiel lorsqu'elle parvient à organiser les activités de sa chaîne de valeur à un coût inférieur à celui de ses concurrents.

<sup>2</sup> Appelée intermédiation classique ou bancaire.

<sup>3</sup> On utilisera également le terme de modèle d'affaires.

elles sont génératrices d'avantages concurrentiels pour les banques. Ce processus concurrentiel provoque la réorganisation de la chaîne de valeur et sa désagrégation. Ce dernier phénomène risque, par ailleurs, de s'accélérer avec le développement d'Internet dans l'industrie.

L'objectif de cet article est d'examiner les aspects réglementaires et économiques de l'industrie bancaire française pour appréhender les dynamiques organisationnelle et concurrentielle. Comment a évolué le rôle des banques dans l'économie ? Quelles sont les conséquences des réformes sur l'organisation industrielle ? Comment se sont modifiés les modèles d'affaires des banques ? Quelles sont les répercussions sur l'organisation de la chaîne de valeur ?

L'article est organisé en trois parties. La première examine l'organisation du secteur bancaire jusqu'à la fin des années 70, période marquée par l'intervention des pouvoirs publics. La deuxième partie analyse les facteurs de changement et la mutation des bilans bancaires. Enfin, la dernière partie examine les répercussions du nouveau modèle d'affaires sur la chaîne de valeur des activités bancaires.

## Une industrie au service de la politique macroéconomique (1941 - fin des années 70)

---

Des années d'après guerre jusqu'à la fin des années 70, le secteur bancaire est soumis au dictat des pouvoirs publics. Durant cette période, les banques sont l'instrument de la politique monétaire et doivent prendre en charge le financement de l'économie française. Les autorités utilisent les banques pour recycler les fonds publics pendant toute la phase de reconstruction : la moitié de leurs emplois est constituée par des titres de la dette publique. À la fin des années 60, les pouvoirs publics assouplissent le cadre réglementaire et favorisent l'expansion des banques pour adapter le système bancaire aux nouvelles conditions économiques. Cette époque se caractérise par une croissance extensive des activités bancaires toujours au service du financement de l'économie. Ces interventions publiques façonnent le modèle d'affaires des banques qui repose essentiellement sur les revenus issus des marges d'intermédiation.

### Le circuit du Trésor (1941 - 1966)

L'activité bancaire est une industrie très réglementée depuis le début des années 40. Le taux élevé de faillites bancaires, expérimenté pendant l'Entre-deux-guerres, et les conditions économiques d'Après guerre ont conduit les autorités à réglementer cette industrie. Les banques sont spécialisées et classées en trois catégories : les banques de dépôts, les banques d'affaires et les banques de crédit à moyen et long terme. Cette spécialisation permet aux autorités de contrôler les activités des établissements et de limiter les risques systémiques<sup>4</sup>, c'est-à-dire les risques de défaillance en cascade des banques, reliées entre elles par des opérations interbancaires<sup>5</sup>. Pour renforcer la tutelle de l'Etat, les pouvoirs publics nationalisent la Banque de France et les quatre grandes banques de dépôt<sup>6</sup> en 1945. Leur objectif est d'orienter les financements de ces établissements conformément aux objectifs de la politique économique.

L'autorité compétente de l'époque (le Conseil National du Crédit), créée en 1945, réglemente les ouvertures d'agences, les modifications de capital, le changement de statuts et les fusions acquisitions. Les restrictions en matière de guichets, soumis à une demande d'autorisation,

---

<sup>4</sup> En effet, les Etats-Unis ont utilisé le principe de spécialisation en 1933 (« *Glass Steagall Act* ») en réponse à la crise de 1929 pendant laquelle de nombreuses banques commerciales ont fait faillite après s'être engagées dans des placements mobiliers.

<sup>5</sup> Pour une explication approfondie du rôle des banques au sein de l'économie et des termes relatifs aux activités bancaires, le lecteur se référera à l'ouvrage suivant : X. Freixas & J.C. Rochet (1999), « *Microeconomics of banking* », The MIT Press, 4<sup>ème</sup> édition.

<sup>6</sup> Le Crédit Lyonnais, la Société Générale, la Banque nationale pour le commerce et l'industrie et le Comptoir national d'escompte de Paris. La fusion de ces deux dernières banques donne naissance à l'actuelle BNP.

favorisent le développement de monopoles locaux. La réglementation en matière d'ouverture d'agences limite les stratégies de couverture territoriale des banques. Celles-ci ne peuvent s'implanter systématiquement à proximité de leurs concurrentes ce qui confère, à l'établissement qui a reçu l'autorisation d'ouvrir un guichet dans une zone, un pouvoir de monopole sur sa clientèle. Ces limites modèrent ou même interdisent le fonctionnement efficace de la concurrence entre banques. La proximité géographique des agents est une variable concurrentielle primordiale.

Durant cette période de reconstruction de l'économie française, les financements publics jouent un rôle prépondérant. Les titres de la dette publique représentent la moitié des emplois bancaires en 1946. Les revenus des portefeuilles de titres contribuent à près de 20 % des revenus des banques. Le circuit du Trésor<sup>7</sup> joue un rôle important dans la reconstruction de l'économie française. Il permet de collecter d'importantes liquidités en contrepartie de l'émission de titres publics. La période de reconstruction achevée, son poids se réduit progressivement au profit des crédits bancaires. Ces derniers représentent 90 % des emplois en 1965. La marge d'intermédiation, représentée par la différence entre le rendement des crédits et le coût des dépôts, devient la principale source de revenus des banques et contribue à 80 % du produit net bancaire à la fin de cette période.

### La bancarisation de l'économie (1966 - 1984)

La fin des années 60 marque une première phase de changements, les contraintes réglementaires qui pèsent sur les banques sont relâchées. L'environnement économique s'est profondément modifié, la France connaît depuis le début des années 60 une période de forte croissance. Les pouvoirs publics décident d'assouplir le cadre réglementaire, d'une part, pour favoriser l'expansion des banques en réponse à la demande croissante de crédits des agents et d'autre part, influencer les stratégies bancaires au gré des orientations de la politique monétaire. Ainsi, en 1966, l'ouverture des guichets devient libre. Les banques s'engagent alors dans une course à la création d'agences, par obligation concurrentielle, pour acquérir une taille optimale et conquérir des parts de marché. Cette croissance extensive est liée au modèle de réseau intégré des banques. Le circuit de distribution, constitué par le réseau d'agences, de chaque établissement est exclusif, la variable distribution constitue le moteur de toute l'activité bancaire qui dépend de la collecte des dépôts. Le mode de développement des banques repose sur une logique d'accumulation : la croissance du nombre de clients et donc les objectifs de production vont de pair avec l'extension du nombre d'agences. Le graphique 1 illustre la corrélation

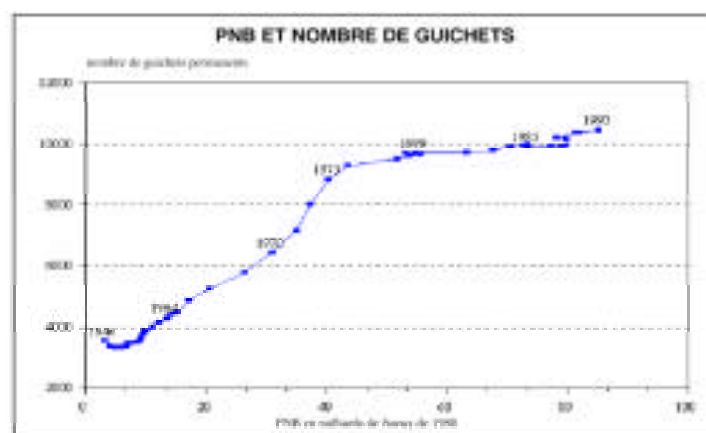
---

<sup>7</sup> Le circuit du Trésor regroupe le groupe Caisse des dépôts et consignations et les caisses d'épargne, la Poste et le Trésor Public.

positive, jusqu'en 1975, entre l'augmentation du nombre d'agences et la progression du produit net bancaire (PNB) composé principalement par les revenus issus des activités d'intermédiation traditionnelles. En effet, la société de consommation se développe et le contexte inflationniste provoque un engouement des agents économiques pour le crédit.

La même année, la distinction entre banques de dépôts et banques d'affaires est abolie, favorisant l'essor de la banque universelle. Ce modèle permet aux institutions 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. Cependant, les banques peuvent être considérées comme des firmes mono produit vivant exclusivement de la vente de crédit jusqu'à la fin des années 70. Cette sous-période (1966-1975) correspond à une bancarisation intense de l'économie et à l'essor de l'économie d'endettement, c'est-à-dire de la finance intermédiée.

**Graphique 1 : Evolution du nombre de guichets et du produit net bancaire (Banques AFB)**



Source : Plihon (1995)

En 1967, les taux débiteurs deviennent libres (plafonnés) ce qui permet potentiellement aux banques de se livrer à une concurrence par les prix. Cependant, ces libéralisations ne sont pas synonymes de retrait des autorités. L'instauration de l'encadrement du crédit, en 1972, bloque la concurrence en volume. L'encadrement consiste à contingenter, par voie réglementaire, le taux de croissance des encours de crédits distribués par les banques. Deux raisons justifient alors son utilisation. Pendant les années 70, le financement de l'économie s'effectue pour l'essentiel par le crédit bancaire, tandis que le contrôle des changes<sup>8</sup> renforce la nécessité de surveiller le volume des crédits. Les normes de progression des crédits sont fixées par les autorités monétaires en fonction du taux de croissance souhaité de la masse monétaire et de l'existence de certains crédits à l'économie non encadrés. En cas de dépassement de la norme, les banques

<sup>8</sup> Le contrôle des changes est une politique qui limite la convertibilité de la monnaie nationale en devises ainsi que les sorties de monnaie du territoire. Elle vise à maintenir un contrôle effectif de la masse monétaire.

sont sanctionnées par une augmentation de leur dépôt de réserves obligatoires non rémunérées auprès de la banque centrale. Cette disposition interdit toute concurrence interbancaire dans l'octroi de crédits malgré la libéralisation des taux débiteurs. Elle peut être assimilée à une prime concédée aux banques les moins dynamiques. L'exemple ci-après permet de mieux comprendre l'effet de l'encadrement du crédit sur les banques. On considère trois banques ayant des perspectives de croissance différentes. La demande de crédit adressée à la première banque stagne (0 % de croissance), celles qui sont adressées à la deuxième et à la troisième progressent respectivement de 5 % et 10 %. Les autorités fixent un taux de croissance des crédits plafonné à 5 % par an à chaque banque. La troisième banque, la plus dynamique, se retrouve donc bloquée dans son développement, elle ne peut répondre qu'aux 5 % de demandes supplémentaires. Les 5 % restants, qui ne trouvent pas de crédit, restent soit insatisfaits soit ils sont récupérés par la banque la moins active. Les autorités organisent ainsi la concurrence et sont à l'origine de phénomènes de quasi-rentes. Les banques sont en monopole sur une ressource rare : le crédit.

L'intervention de l'Etat, dans l'industrie, est également renforcée en février 1982. Les autorités décident de nationaliser 39 banques françaises soit 90,5 % des guichets et 85 % des dépôts. Ces nationalisations apparaissent comme la condition d'une meilleure gestion des ressources financières existantes sous le contrôle de l'Etat. Les restructurations, issues de ces nationalisations, réduisent le nombre de banques qui, d'environ 225 en 1981, ne sont plus que 200 au début de l'année 1984. La logique des autorités publiques correspond à l'idéologie du « *Too big to fall* ». La création de grandes banques semble être la solution la plus appropriée pour assurer la stabilité du système bancaire et limiter les risques de défaillance des intermédiaires financiers. L'association d'une forte concentration du marché bancaire au manque de concurrence permet aux banques de dégager des marges d'intermédiation élevées.

Des années 60 au début des années 80, l'activité bancaire est donc en majeure partie contrôlée par les pouvoirs publics, la concurrence entre les établissements de crédit est faible et organisée. Elle repose exclusivement sur l'ouverture d'agences, c'est-à-dire sur les activités de distribution, instruments de collecte des dépôts. Les banques ont donc assuré une véritable fonction de service public modulée au gré des priorités économiques définies par les pouvoirs publics. Les conditions changent radicalement au cours des années 80. Le contrôle de l'Etat s'affaiblit progressivement face à la globalisation des marchés. Les autorités, à l'origine d'une série de mesures visant à moderniser les activités bancaires et à libéraliser les marchés financiers, jouent un rôle majeur dans cette transition vers l'économie de marché des capitaux.

## La rupture des années 80

---

L'activité des banques s'est profondément transformée durant ces deux dernières décennies. L'intermédiation bancaire, sur laquelle avait reposée le développement des banques jusqu'au début des années 80, a progressivement diminué au sein de leurs bilans. Ces changements sont, en grande partie, le résultat des réformes financières et monétaires impulsées par les pouvoirs publics à partir de 1984. Le système financier français a basculé d'une logique d'économie d'endettement, où les agents à capacités de financement placent leur argent auprès des banques qui couvrent, avec des crédits, les besoins de financement, à une logique d'économie de marché des capitaux<sup>9</sup>.

### La libéralisation des années 80

Ces transformations sont amorcées avec la loi bancaire du 24 janvier 1984. L'objectif des autorités à travers cette loi est de moderniser le cadre législatif et la profession bancaire. Elle édicte un cadre juridique **unique** relatif à l'exercice de l'ensemble des activités bancaires. Elle repose sur une notion homogène d'établissement de crédit et reconnaît explicitement la vocation universelle de ces établissements. La standardisation des activités constitue, ainsi, le premier pas vers le décloisonnement et la banalisation des produits et services bancaires. Cette loi a deux principales conséquences sur la structure de l'industrie.

D'une part, le principe de la « banque à tout faire »<sup>10</sup> crée un biais concurrentiel important en faveur des banques mutualistes et des caisses d'épargne. Elle leur permet de fournir des services qu'elles n'étaient pas, auparavant, en mesure d'offrir tout en maintenant leurs privilèges (le livret A<sup>11</sup> par exemple). Le livret A des caisses d'épargne représente 45 millions de comptes ce qui leur fournit une large base de consommateurs pour la vente d'autres produits. Il peut être assimilé à un produit d'appel financé par l'Etat permettant à ces établissements de procéder à des ventes croisées de produits. Ce biais, associé à une structure de gouvernance moins contraignante<sup>12</sup>, accroît la pression concurrentielle supportée par les banques commerciales et

---

<sup>9</sup> Les agents sont en relation directe grâce aux marchés des capitaux (finance directe). L'emprunt se fait directement via les marchés de titres.

<sup>10</sup> Ou banque universelle, un établissement peut effectuer tous les types d'opérations.

<sup>11</sup> Les caisses d'épargne et la Poste sont en situation de monopole sur la distribution du livret A. Le taux de cette épargne réglementée est fixé par le gouvernement en fonction de ses objectifs de politique monétaire. Le Crédit Mutuel dispose également d'un monopole sur le livret bleu, épargne rémunérée au même taux que celui du livret A. Ces deux produits sont exonérés d'impôts ce qui confère un avantage comparatif à ces institutions pour acquérir de nouveaux clients.

<sup>12</sup> La structure de propriété de ces institutions est considérée comme un avantage compétitif par rapport aux banques commerciales : les contraintes de rentabilité sont plus faibles, les caisses d'épargne sont des organisations à but non lucratif et le montant des dividendes versés par les banques mutualistes est plafonné. Ces banques ne sont pas cotées en bourse et donc ne subissent pas les sanctions du marché.

impose une plus faible rentabilité à ces dernières. D'autre part, la consolidation des structures de réseau des banques mutualistes et des caisses d'épargne<sup>13</sup> entraîne une forte concentration dans l'industrie.

#### Encadré 1 : la loi bancaire de 1984

##### L'article 1 de la loi dispose :

« Les établissements de crédit sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle des opérations de banque. Les opérations de banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que la mise à disposition de la clientèle ou la gestion des moyens de paiement. » Ainsi les établissements de crédit sont définis par les opérations qu'ils effectuent, appelées « opérations de banque » qui sont de trois ordres : collecter des fonds auprès du public, faire des crédits à l'économie et gérer les moyens de paiement. Pour ces opérations, l'article 10 donne un monopole aux établissements de crédit : « Il est interdit à toute personne autre qu'un établissement de crédit d'effectuer des opérations de banque à titre habituel. »

Le champ d'activité des établissements de crédit n'est pas limité aux opérations de banque mentionnées par l'article 1. Il peut s'étendre à d'autres opérations « connexes » à l'activité principale énumérées par l'article 5 :

- Les opérations de change,
- Les opérations sur or, métaux précieux et pièces,
- Le placement, la souscription, l'achat, la gestion, la garde et la vente de valeurs mobilières et de tout produit financier,
- Le conseil et l'assistance en matière de gestion du patrimoine,
- Le conseil et l'assistance en matière de gestion financière, l'ingénierie financière et d'une manière générale tous les services destinés à faciliter la création et le développement des entreprises, sous réserve des dispositions législatives relatives à l'exercice illégal de certaines professions,
- Les opérations de location simple de biens mobiliers et immobiliers, pour les établissements habilités à effectuer des opérations de crédit-bail.

Ces opérations n'entrent pas dans le monopole. Les banques ont le droit de les effectuer, sans limitation, mais elles s'y trouvent en concurrence avec d'autres professions qui les pratiquent également (sociétés de bourse, cabinets - conseils, etc). Par ailleurs, les établissements de crédit sont habilités à prendre des participations, comme d'autres sociétés, dans des entreprises industrielles et commerciales (article 6).

La loi bancaire distingue (article 18) six catégories d'établissements qui se différencient à la fois par leurs statuts juridiques et par l'étendue de leurs prérogatives : les banques AFB, les banques mutualistes ou coopératives, les caisses d'épargne et de prévoyance, les caisses de crédit municipal, les sociétés financières (y compris les maisons de titre depuis 1992) et les institutions financières spécialisées.

**Source : Plihon (1999), pp. 9-10.**

Cette réforme est suivie d'un retrait progressif de l'Etat. La logique concurrentielle l'emporte sur le contrôle public, les autorités procèdent à une première vague de privatisation des banques en 1986. Néanmoins, ce processus n'est pas neutre, les autorités émettent des conditions qui ont des répercussions directes sur la structure de propriété des banques et qui renforcent les inégalités introduites par la loi de 1984. En effet, d'une part, l'Etat conserve certains droits de propriété dans ces établissements (« *golden share* »). D'autre part, une grande partie des parts est cédée à des groupes d'actionnaires stables (groupe d'actionnaires partenaires) dont la tête de pont est généralement un grand groupe français. L'enjeu, pour les autorités, était de prévenir

<sup>13</sup> En référence à la loi de 1988 qui a permis aux caisses d'épargne, organisées sur une base décentralisée, de se restructurer.

ainsi tout risque d'offre publique d'achat ou de rachat par des groupes étrangers.

La dimension sociale a également joué un grand rôle dans la sélection des actionnaires. Ces derniers devaient inclure, dans leur plan de reprise, un volet social assurant à l'Etat la préservation des emplois. Au regard de ce dernier critère, la structure de gouvernance des caisses d'épargne et des banques mutualistes a constitué un avantage comparatif par rapport aux banques commerciales. Elles étaient davantage en mesure de garantir la stabilité des emplois au contraire des banques commerciales qui répondent à une logique de réduction des coûts et de synergie des activités. Les acquisitions, issues des privatisations, ont permis aux caisses d'épargne et banques mutualistes d'étendre leurs parts de marché et de diversifier leurs sources de revenus<sup>14</sup>.

Conjointement au processus de privatisation, un nouveau système financier est instauré. Ces transformations sont dictées par la globalisation financière à l'échelon mondial et par la perspective de création du marché unique européen. Les autorités modernisent les cadres bancaire et financier afin de pouvoir transposer les directives européennes en France. Ainsi, le rationnement du crédit est levé en 1987. Les principales raisons qui conduisent la France à abandonner cet instrument sont symétriques à celles qui l'avaient justifié. Le développement des marchés s'est réalisé au détriment de l'intermédiation bancaire : en 1985, le crédit bancaire n'assure plus que 50 % du financement des sociétés non financières. Le rationnement du crédit bancaire ne permet donc plus d'assurer pleinement le contrôle du financement de l'économie. L'abandon du contrôle des changes en 1989, condition nécessaire à la création d'un marché européen des capitaux unifié, renforce l'obsolescence de cette mesure. Par ailleurs, le contrôle par les taux apparaît plus crédible. L'encadrement a fait l'objet de nombreuses critiques<sup>15</sup> d'autant plus que l'appareil financier et le marché monétaire ont été modernisés.

En effet, à partir de 1986, tous les agents ont accès au marché monétaire et de nouveaux instruments<sup>16</sup> sont créés sous l'impulsion directe des pouvoirs publics. L'objectif principal est de créer un marché unifié de capitaux ouvert à l'ensemble des acteurs économiques. Ces réformes sont suivies par un développement important des marchés financier et monétaire. Cet essor traduit un changement dans les préférences des agents non financiers. Il est lié à l'engouement de ces derniers pour le marché des titres, les taux étant particulièrement attractifs à partir de la seconde moitié des années 80. Ces modernisations ont deux principales conséquences sur les établissements bancaires. Face à la concurrence des marchés, les banques s'engagent dans une phase intense d'innovation de produits. Les activités de production

---

<sup>14</sup> Par exemple, le Crédit Agricole a racheté la banque Indosuez (banque d'affaires).

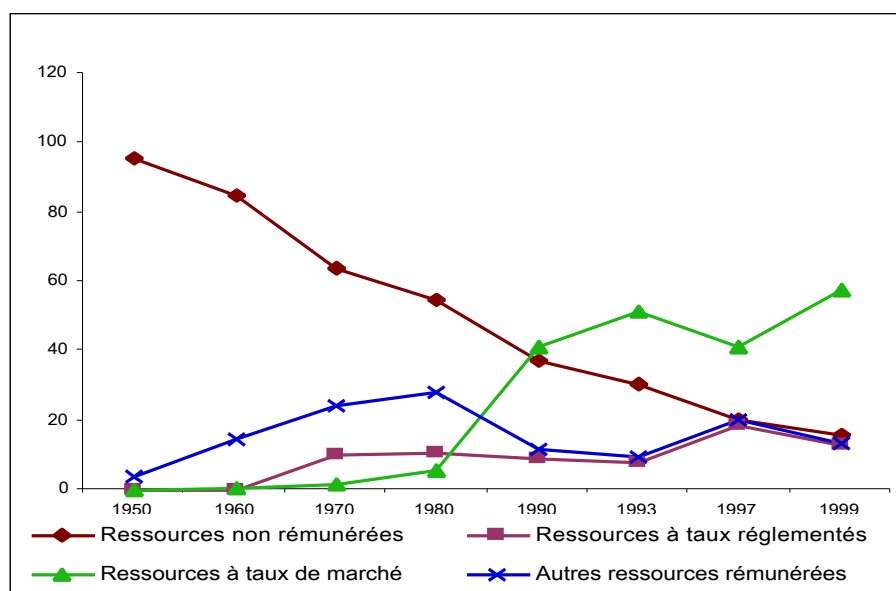
<sup>15</sup> Lourdeur de gestion administrative, réduction de la concurrence entre les banques qui avaient en outre tendance à privilégier les clients sûrs au détriment des investissements plus risqués.

<sup>16</sup> Les certificats de dépôts négociables émis par les banques, les billets de trésorerie émis par les agents non

deviennent un enjeu stratégique majeur car elles déterminent les capacités des banques à retenir leur clientèle d'entreprises.

Parallèlement, dans le patrimoine des ménages, les portefeuilles de titres prennent une importance croissante ce qui entraîne un changement de la structure du bilan des banques. La part des dépôts à vue (ressources non rémunérées<sup>17</sup>) ne cesse de diminuer comme le montre le graphique 2. Les produits rémunérés deviennent plus attractifs pour les consommateurs car les taux d'intérêt à court terme sont élevés et l'inflation a largement reculé. L'augmentation du coût des ressources pèse sur les marges d'intermédiation des banques dès la fin des années 80. Cette tendance se renforce durant la décennie suivante résultant, non seulement, du comportement des ménages, mais aussi de la pression concurrentielle interne à l'industrie. Les banques sont incitées à diversifier leurs activités pour compenser la baisse des revenus issus des marges d'intermédiation et trouver de nouvelles sources de revenus.

**Graphique 2 : Evolution de la composition des ressources des banques AFB  
(en % des ressources clientèle)**



Source : Plihon (1995 et 1999), données Commission bancaire<sup>18</sup>

financiers et les bons du Trésor négociables.

<sup>17</sup> Depuis 1937, les banques ont l'interdiction de rémunérer les dépôts à vue. En contrepartie, elles ne doivent pas facturer les chèques à leurs clients.

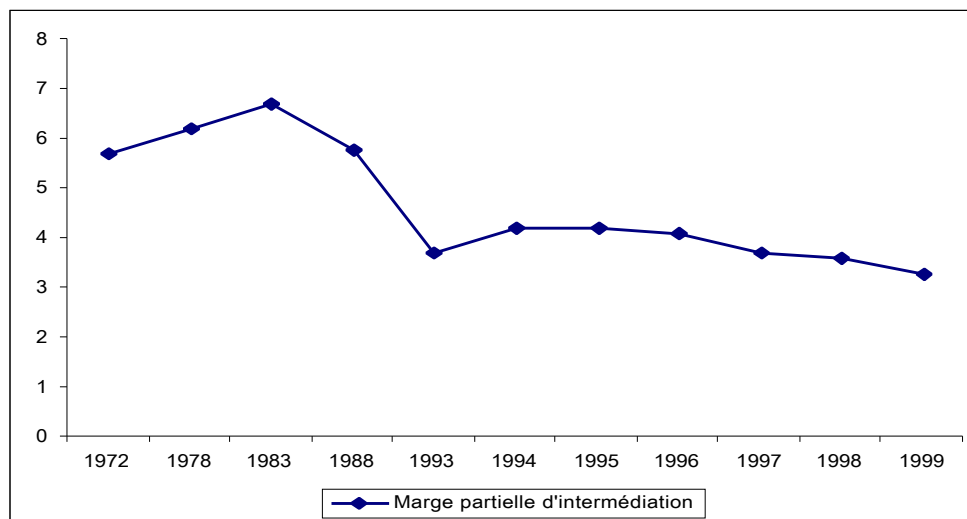
<sup>18</sup> Les ressources non rémunérées sont les dépôts à vue, les ressources à taux réglementés comprennent, notamment, les livrets A, les plans d'épargne logement et les comptes à terme. Leurs taux sont déterminés par les pouvoirs publics.

## La transformation du modèle d'affaires des banques

### La baisse tendancielle des marges d'intermédiation

Les années 90 marquent l'essor de l'intermédiation financière pour les banques. La marge d'intermédiation traditionnelle chute dès la décennie 80 et atteint son niveau le plus bas en 1993. Cette évolution est due à la conjonction de différents facteurs. La structure du bilan des banques commerciales s'est déformée. La part des dépôts à vue non rémunérés, au passif des banques, passe de 55,1 % en 1980 à 15,7 % en 1999. En contrepartie, les ressources rémunérées ont progressé : comptes épargne, comptes à terme, obligations et titres négociables. À l'actif des bilans bancaires, la part des crédits bancaires diminue également. Ce dernier phénomène est la conséquence directe de l'accroissement de la pression concurrentielle suite au mouvement de libéralisation des marchés. Le développement des marchés et des innovations financières procure aux entreprises, part importante de la clientèle des banques commerciales, un pouvoir de négociation plus élevé auprès de leur banque. Elles peuvent se financer via le crédit bancaire ou bien directement sur les marchés des capitaux. Par ailleurs, les conditions économiques au début des années 90 les poussent à se désendetter et à privilégier l'autofinancement. La conjoncture est défavorable à l'investissement et les taux d'intérêt sont élevés ce qui ralentit fortement la demande de crédit des firmes. Ces dernières préfèrent donc recourir directement au marché pour se financer en émettant des billets de trésorerie<sup>19</sup>.

Graphique 3 : Evolution de la marge partielle d'intermédiation<sup>20</sup> des banques AFB (%)



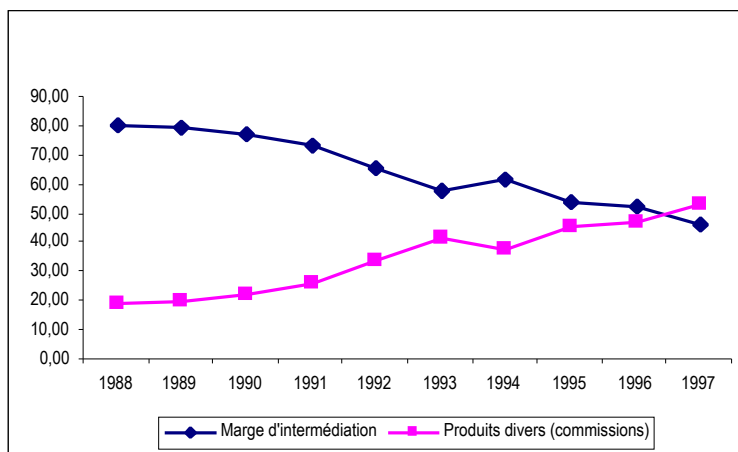
Source : Cerna (données Commission Bancaire)

<sup>19</sup> Les billets de trésorerie sont des titres émis par les établissements non financiers sur le marché monétaire. Leur échéance peut varier de 10 jours à un an.

<sup>20</sup> La marge partielle d'intermédiation représente la différence entre le rendement des crédits et le coût des dépôts.

Cette tendance est moins marquée dans le cas des banques mutualistes et des caisses d'épargne. La structure de leur clientèle diffère de celle des banques commerciales. La part des particuliers est beaucoup plus importante. Or, la compétition sur ce segment de clientèle est moins forte que sur celui des entreprises. L'existence de coûts de sortie<sup>21</sup> [P. Kemplerer 1995], couplée à un pouvoir de négociation faible<sup>22</sup>, réduit la concurrence et permet aux banques de dégager des marges plus élevées. Les consommateurs encourent d'importants coûts de transaction et d'information lorsqu'ils changent de banque : recherche et comparaison des offres concurrentes, frais de clôture et d'ouverture de comptes, etc. Ils supportent également des coûts de portage, c'est-à-dire des coûts liés au transfert d'information. Le client doit révéler de l'information à son nouveau fournisseur de produits bancaires. Ces coûts sont irrécupérables, l'information ne peut se transmettre automatiquement d'une banque à l'autre. Ils sont dissuasifs et conduisent à l'inertie. Les clients sont captifs, les banques peuvent donc extraire une rente plus élevée sur ce segment de clientèle.

Graphique 4 : Evolution de la composition du PNB en % (ensemble des banques)



Source : Cerna (données OCDE)

#### La diversification des sources de revenus

La baisse des marges d'intermédiation est compensée par la diversification des sources de revenus, les opérations hors intermédiation sont croissantes. Les **commissions**<sup>23</sup> ont ainsi acquis un poids prépondérant dans les revenus bancaires. Leur contribution au PNB de l'ensemble des établissements bancaires passe de 19,25 % en 1988 à 53 % en 1997. Dans le cas des banques commerciales, les commissions sont devenues la principale source de revenus et contribuent à plus de 60 % du PNB en 1997. Cette évolution est en grande partie le résultat direct du biais

<sup>21</sup> Les coûts de sortie sont les coûts que les consommateurs associent au changement de fournisseur de produits ou de services.

<sup>22</sup> Les particuliers ne peuvent se financer directement sur les marchés financiers.

<sup>23</sup> Par exemple les commissions liées à la gestion des moyens de paiement (carte de crédit), celles qui rémunèrent les risques liés à l'intermédiation classique et les commissions sur opérations de bourse (achat- vente de titres) etc.

concurrentiel, entre banques commerciales, banques mutualistes et caisses d'épargne, évoqué précédemment et de la marchandisation<sup>24</sup> des bilans bancaires. Face à l'accroissement de la concurrence sur le segment des entreprises, ces établissements ont pratiqué des prix d'appels (tarification en dessous du coût marginal) sur certains produits<sup>25</sup> pour attirer et acquérir la clientèle de particuliers. Pour limiter les risques systémiques liés à cette guerre des prix, la circulaire Trichet paraît en 1995. Celle-ci recommande aux banques de ne pas allouer de crédit à un taux débiteur inférieur au taux sans risque et fixe un taux plancher minimal. Cette mesure vise à ce que les agents ne se financent pas à un taux inférieur à celui que paie l'Etat, sa qualité de signature étant supérieure. Cependant, l'application de cette mesure reste limitée car ce n'est pas une loi et la concurrence sur ce segment d'activité demeure élevée en raison des stratégies de ventes croisées adoptées par les banques. En effet, l'objectif des banques à travers ces produits d'appels est d'attirer les consommateurs et de leur proposer ensuite des services complémentaires qui génèrent des commissions. Dans cette optique est né le concept de « bancassurance ». Les banques ont développé des services autour de leurs produits de base : elles associent des produits à faible rendement (crédit) à des services complémentaires (assurances) fortement rémunérateurs.

#### Encadré 2 : La bancassurance

Les années 90 marquent le développement de la « bancassurance ». Les banques ont une expérience de longue date en matière d'assurances à travers l'association systématique aux contrats de crédit de systèmes de couverture contre l'invalidité ou le décès et à travers l'assurance des moyens de paiement. Cette diversification « naturelle » permet aux banques d'étaler leurs coûts de distribution sur un plus grand nombre de produits. Elles bénéficient également d'économies de gamme liées à l'exploitation de leurs fichiers clients. Par ailleurs, les établissements de crédit se positionnent comme une alternative aux assureurs traditionnels grâce à la capillarité de leur réseau de distribution. Dans un premier temps, les banques ont proposé à leurs clients des contrats d'assurance vie. Ces produits d'épargne simples permettent d'attirer la clientèle grâce aux incitations fiscales qui leur sont associées. Elles ont étendu, par la suite, leur gamme d'assurances dans le cadre d'offres groupées : association d'un crédit immobilier et d'une assurance multirisque habitation ou encore d'un crédit automobile et d'une assurance dommage.

Les moyens de paiement (hormis les chèques) génèrent également une part très importante des commissions. Les cartes de retrait nationales ou internationales sont des produits peu coûteux pour les banques, mais la facturation de ce service au client est élevée. Les services tels les transferts d'argent d'un établissement à un autre ou encore les transferts vers l'étranger sont également d'importantes sources de profit.

Les banques mutualistes ont connu une évolution similaire et ont adopté des stratégies analogues à celles des banques commerciales. Cependant si les commissions participent à hauteur de 44 % de leur PNB en 1997, les revenus issus de la marge d'intermédiation demeurent la principale source de revenus (56 % des revenus). Cette différence est liée à l'importance

<sup>24</sup> Le concept de marchandisation fait référence à la place croissante des opérations de marché, aussi bien à l'actif qu'au passif, dans les bilans des banques.

relative du segment des particuliers au sein de l'ensemble de la clientèle. La pression sur les marges d'intermédiation perçues sur ce segment de clientèle est plus faible que sur celui des entreprises.

Par comparaison, la contribution des commissions au PNB des caisses d'épargne est plus faible bien qu'en augmentation<sup>26</sup>. Elles représentent 28 % du PNB de ces établissements. Les activités liées aux commissions sont historiquement moins développées au sein de ces institutions dont la vocation première est de collecter de l'épargne liquide pour financer le logement social à des taux privilégiés. L'examen de la structure de coûts des caisses d'épargne permet d'expliquer la singularité de ces établissements. En 1999, les ressources à taux réglementés (PEL, CEL etc) représentent plus de 70 % des ressources totales. Parmi celles-ci, le livret A constitue un cas particulier. Les caisses d'épargne jouent un rôle de prestataire de services auprès de la Caisse des dépôts et consignations (CDC). Le produit de la collecte du livret A est centralisé en totalité à la CDC qui en assure la gestion. Celle-ci réalise la transformation de ces fonds en prêts de longue durée et à taux privilégiés qui bénéficient aux secteurs prioritaires désignés par l'Etat. Les caisses d'épargne perçoivent une rémunération égale à 1,2 % de l'encours collecté en contrepartie de leur prestation. En 1997, cette dernière s'élève à 4,9 milliards de francs, soit 17 % du PNB net du réseau. Ce chiffre révèle l'ampleur du biais concurrentiel entre les différents établissements. Néanmoins, le marché unique devrait pousser les caisses d'épargne à s'aligner sur le modèle d'affaires actuel, fondé sur les commissions, des autres banques pour faire face à la concurrence potentielle des banques européennes.

Ainsi, les banques, qui assuraient une fonction de service public et dont le modèle d'affaires reposait sur les revenus issus de l'intermédiation, se sont radicalement métamorphosées ces vingt dernières années. Aujourd'hui, leurs bénéfices dans les activités de détail dépendent exclusivement de leur aptitude à générer des commissions issues des services. La banalisation d'un certain nombre de produits bancaires (les crédits par exemple), a déplacé la compétition entre banques des activités de production aux activités de distribution. Après une phase de diversification, l'enjeu n'est plus de multiplier le nombre de produits mais de disposer d'un système de distribution performant répondant aux attentes des consommateurs. Ces nouvelles formes de la concurrence, reposant sur la distribution et les services, suggèrent donc que la chaîne de valeur des banques de détail ait également été bouleversée.

<sup>25</sup> Par exemple, les étudiants bénéficient de réduction sur les cartes de crédit, ou encore de services gratuits.

<sup>26</sup> Confère graphiques de l'annexe 1.

## La distribution : le nouvel enjeu stratégique

---

Deux phénomènes apparaissent dans ce nouveau contexte. D'une part, la concurrence entre les banques s'est accrue et d'autre part la déréglementation a attiré de nouveaux acteurs non financiers (La Redoute ou les Galeries Lafayette par exemple) dans le secteur bancaire, dont les entreprises de la grande distribution. Ces dernières se sont engagées sur des niches<sup>27</sup>, bénéficiant d'une large base établie de consommateurs et de la capillarité de leur réseau de distribution. Le développement des TI a également incité de nouvelles firmes à créer des banques entièrement à distance ou des sites dédiés à la comparaison des offres bancaires. L'accroissement de la compétition interne et externe dans l'industrie modifie les variables concurrentielles entre les firmes du secteur. Ces bouleversements incitent les banques à mener une réflexion sur leur chaîne de valeur, autrement dit, sur l'ensemble des activités qu'elles exercent.

### La chaîne de valeur dans la banque de détail

La chaîne de valeur des banques de détail est traditionnellement organisée autour de plusieurs activités qui sont restées intégrées jusque dans les années 90<sup>28</sup>. Deux types d'activités peuvent être distinguées : les activités primaires et les activités de soutien [E. Lamarque 1999]. Les premières comprennent :

- Le back office : la gestion des moyens de paiement, le traitement administratif des opérations bancaires.
- La conception des produits et des services : une distinction est faite entre les produits directement liés ou non à la collecte. Les crédits relèvent de la première catégorie alors que les assurances font partie de la seconde catégorie.
- Le marketing et la vente : la politique de communication et le choix du mode de distribution.

La principale activité de soutien dans la banque est la gestion des risques : risque de non-remboursement lors de la vente de produits financiers mais aussi risques associés à la phase de conception des produits, au suivi de la relation ou encore aux traitements administratifs des dossiers clients.

---

<sup>27</sup> Cartes privatives destinées à fidéliser la clientèle ou crédits à la consommation par exemple.

<sup>28</sup> Confère annexe 2.

Le poids de ces différentes activités varie suivant les firmes bancaires qui disposent de savoir-faire distincts. Cependant, la gestion des risques et la distribution apparaissent comme des activités clefs de leur chaîne de valeur par rapport aux autres activités. En effet, la conception de produits est une fonction qui a progressivement perdu de son importance car les banques peuvent difficilement construire des avantages concurrentiels sur cette activité. L'innovation produit a constitué un enjeu de grande importance jusqu'au début des années 90. L'ensemble des banques a dû faire face à la concurrence croissante des marchés financiers et développer de nouveaux produits pour conserver leurs clients. Cependant, l'absence de protection, par des brevets, des produits financiers, ne procure pas aux établissements d'avantage concurrentiel. L'innovation est rapidement imitée par les concurrents<sup>29</sup>. Les activités de back office représentent un centre de coûts pour les banques. Ces dernières cherchent à réduire le poids des frais généraux liés à ces opérations. Lorsqu'une banque ne parvient pas à atteindre un niveau d'économies d'échelle satisfaisant (réduction des coûts), il est préférable de sous-traiter ces fonctions administratives auprès d'autres établissements. À titre d'exemple, la banque Natexis – Banques populaires s'est spécialisée dans ces activités et traite les opérations d'autres établissements comme la BNP. Ce choix reflète la nécessité, pour un établissement, de détenir un savoir-faire particulier pour bénéficier d'économies d'échelle. Lorsque cette activité n'est pas optimisée au sein d'une banque, elle est externalisée dans une logique d'allègement des coûts.

Il n'en est pas de même pour les activités de gestion des risques et de distribution. La gestion des risques, c'est-à-dire les techniques de sélection des clients et des opérations, conditionne la rentabilité des établissements de crédit. Cette fonction stratégique ne peut pas être légitimement sous-traitée lorsque la distribution est intégrée aux activités de production. Or, la distribution constitue une source d'avantage concurrentiel pour les banques. Si les pratiques de course à l'ouverture de guichets, maintenant dépassées, ont révélé leurs limites dès que la saturation du marché a été atteinte (problèmes de rentabilité et de productivité), les méthodes de distribution revêtent, aujourd'hui, une dimension stratégique de premier plan. Le système de distribution recouvre deux dimensions : la gestion du support physique de l'offre bancaire et la gestion du contact client. La mise en place de différents canaux de distribution augmente la valeur produite par une banque pour elle-même et ses clients. L'utilisation de différents canaux (agence, automate bancaire, centre d'appel, Internet) permet d'optimiser la répartition des coûts et des revenus associés à chaque produit ou service et de répondre à l'ensemble des préférences des consommateurs. Or, sur ces deux activités de nouveaux acteurs concurrencent les firmes traditionnelles. Des sociétés de financement spécialisées dans la gestion des risques (Cofinoga par exemple) ont pénétré le marché bancaire, mais aussi des entreprises de la grande distribution

---

<sup>29</sup> Cependant, l'innovation est une source perpétuelle de nouveaux revenus.

(Carrefour, Auchan, Leclerc...).

Face à ces nouveaux concurrents, les banques mènent une réflexion sur leur chaîne de valeur afin d'isoler les fonctions les moins rentables et d'identifier leurs compétences clés pour se redéployer sur les activités où leur savoir faire est le plus important. Les banques adoptent progressivement des stratégies de spécialisation ou de multi-spécialisation, certaines activités pouvant être autonomes et avoir une logique propre de création de valeur. La spécialisation des banques est un moyen de se différencier par la singularité des activités et de créer de la valeur ajoutée. La concentration des compétences sur des fonctions limitées peut potentiellement être générateur d'économies d'échelle, mais elle induit également un éclatement du modèle de banque intégré. La désagrégation de la chaîne de valeur peut conduire les banques à s'engager dans les stratégies suivantes : la banque productrice, la banque distributeur et la banque prestataire de services.

### Encadré 3 : Les stratégies de spécialisation

**La banque productrice** : la firme se spécialise sur un petit nombre de produits avec peu de variantes. Elle tire son avantage concurrentiel des économies d'échelle et de son degré d'expertise. Cette stratégie a été mise en place par les banques étrangères pour réduire leurs coûts d'installation sur le marché français.

**La banque distributeur** : elle accepte de distribuer des produits conçus par d'autres acteurs du secteur. Cette stratégie revêt deux aspects : celui « *d'Open Finance* », une banque traditionnelle accepte de distribuer les produits de ces concurrents et celui de supermarché financier à l'instar de ZeBank en France qui distribue les produits de diverses banques sous marque blanche<sup>30</sup>.

**La banque prestataire de services** : elle propose des services de back office (impression de relevés de comptes, compensation des chèques par exemple), des infrastructures et des réseaux de communication interbancaire aux autres établissements financiers. C'est le cas de Natexis - Banque Populaires en France

Les possibilités de réorganiser la chaîne de valeur dans la banque de détail sont donc multiples et vont évoluer durant les dix prochaines années particulièrement avec le développement d'Internet.

### Internet : vecteur de recomposition des services financiers

Le développement d'Internet et l'apparition de nouvelles firmes issues du développement des TI risquent d'accélérer le mouvement de désagrégation de la chaîne de valeur. En matière de distribution trois principales options se présentent aux banques. La première consiste à intégrer Internet comme un canal de distribution complémentaire au sein du dispositif déjà en place pour consolider le modèle de distribution multicanal. Cette stratégie a été jusqu'ici privilégiée par les banques françaises qui actuellement disposent toutes d'un canal Internet. Au sein de ce modèle multicanal, les agences restent le pivot de la relation commerciale. Les canaux à distance

<sup>30</sup> La firme distribue les produits de ses partenaires sous sa propre marque.

servent à traiter les tâches administratives et à désengorger les guichets. La logique de ce modèle est de répartir la valeur ajoutée des opérations suivant le coût des canaux de distribution.

Une deuxième possibilité réside dans le développement d'une nouvelle entité autonome entièrement à distance sous une autre marque. Cette stratégie a été mise en œuvre aux Etats-Unis. Certaines banques américaines se sont risquées dans cette voie (Wingsbank par exemple développée par Bank One) qui a rapidement atteint ses limites. Ce modèle implique d'importantes dépenses publicitaires pour établir la marque et donc des coûts d'acquisition client élevés. Ces coûts ont deux dimensions : les dépenses marketing d'une part et la mise en place d'offres compétitives comprenant des produits d'appels qui sont privilégiés par la clientèle dans un premier temps. Le modèle de ces nouvelles banques repose entièrement sur la conversion des clients en consommateurs rentables de produits et services bancaires. Or, ces derniers ont une confiance très limitée dans ces nouvelles institutions et restreignent leur volume d'achats de services bancaires auprès d'elles. L'absence de présence physique (en dehors des distributeurs automatiques) représente également un frein même si ces banques sont affiliées à des établissements traditionnels.

Enfin, la dernière option, adoptée en Grande-Bretagne, consiste à adopter un modèle de destruction créatrice<sup>31</sup> [J. Schumpeter 1942]. La banque décide de privilégier les canaux à distance (Internet et centre d'appel en particulier) et de fermer les agences les moins rentables de son réseau « brique & mortier ». De telles stratégies sont mises en œuvre par des banques anglaises comme Barclays. Cette banque a fermé 200 agences et licencié 6000 employés pour recentrer son offre sur les canaux à distance. Ainsi, les centres d'appel sont considérés en tant que canaux commerciaux à part entière et non pas uniquement comme des centres de coûts administratifs (cas français). Ces stratégies ne sont pas antinomiques et peuvent être combinées. Ainsi, une banque peut à la fois créer une filiale autonome sous une nouvelle marque et pratiquer une stratégie de distribution multicanal. Suivant les modèles organisationnels adoptés, deux principales logiques se dégagent pour l'élaboration d'une stratégie de développement : la continuité des services et la distribution multiservices.

La première stratégie s'inscrit dans la continuité historique de développement des banques de détail et consiste à sécuriser le cœur de l'activité bancaire : la distribution en pratiquant des stratégies d'agrégation de services financiers connexes. L'objectif de la banque est de couvrir l'ensemble des besoins de ses clients en multipliant les offres de services. L'extension de la gamme de produits répond à la logique suivante : la diversité de la demande dans le temps. Cette diversité est reflétée par le cycle de vie des consommateurs. Leurs besoins de services financiers évoluent suivant leur âge, leur situation familiale ou encore leur profession.

L'évolution des besoins incite, en conséquence, les banques à diversifier et étendre leur gamme de produits pour répondre à ces changements temporels. Elles recherchent à pratiquer une différenciation horizontale<sup>32</sup> [Hotelling, 1929] qui passe par l'extension de la gamme de services. Elles combinent divers produits et services qui répondent aux préférences de chaque segment de clientèle : forfait comprenant différents moyens de paiement (cartes de crédit et chéquier) des conditions privilégiées sur les découverts, des lettres d'information, des assurances voyage ou assistance médicale, garanties sur les achats, par exemple, autant de combinaisons qui permettent de générer des commissions.

Cependant, ce modèle, centré sur les services financiers, correspond à une stratégie défensive car il vise en premier lieu à stabiliser la clientèle établie. Ce choix se heurte au développement de nouveaux acteurs (traders en ligne, courtiers, assureurs par exemple), issus des TI et d'autres secteurs. Parmi ces nouveaux acteurs l'exemple de Paypal aux Etats-Unis qui est un système de monnaie électronique permettant le paiement entre particuliers via le règlement par carte de crédit sur le compte du créancier ou encore de ZeBank en France qui se positionne comme un supermarché financier. Ces firmes ne sont pas soumises aux rigidités historiques du secteur bancaire traditionnel, elles n'ont pas à supporter les inconvénients liés au réseau d'agences « Brique & Mortier ». Elles peuvent ainsi développer des offres de produits et services innovantes et compétitives.

La seconde stratégie s'appuie sur la mise en place de multiples partenariats. La distribution multiservices signifie que l'établissement n'offre pas uniquement des produits et services financiers, mais aussi des services d'autres industries. Une convergence entre les différentes industries de services est déjà en œuvre depuis quelques années : des offres de services complémentaires sont associées comme c'est le cas dans la bancassurance. Ce regroupement se fait également entre les fournisseurs de services et les fournisseurs d'accès aux consommateurs à l'instar des partenariats qui ont été développés avec les entreprises de la grande distribution (Auchan distribue les produits du CCF ainsi que Carrefour ceux de Cetelem). Cette stratégie recouvre deux aspects : l'extension du réseau de distribution et l'enrichissement des contenus offerts aux consommateurs. La banque peut ainsi accroître son réseau de distribution grâce à ceux de ses partenaires. Elle n'est pas en relation directe avec ses clients, mais cette stratégie lui permet de toucher une plus grande audience, de valoriser sa marque par la maximisation de sa diffusion et de capturer potentiellement de nouveaux clients. Elle enrichit également son offre grâce aux produits et services de ses partenaires et procure ainsi une plus grande valeur ajoutée

<sup>31</sup> La destruction créatrice est, selon cet auteur, le processus de l'innovation dans le capitalisme.

<sup>32</sup> La différenciation horizontale repose sur l'hétérogénéité des goûts des consommateurs qui ont des niveaux de revenus identiques. Par exemple, la banque offre un nombre plus ou moins important de services rattachés à un compte courant suivant les préférences.

à ses clients : une banque peut associer son offre de crédits à un site d'immobilier ou encore à producteur de biens de consommation (d'ordinateurs par exemple). Grâce à cette stratégie, les banques sont en position de conquête de nouveaux clients, mais elles peuvent également augmenter le panier moyen de leur base actuelle de clientèle en leur proposant les services de leurs partenaires donc une plus grande valeur ajoutée.

Cependant, ces partenariats ne sont pas sans risque pour les banques qui pourraient perdre le contrôle de la relation client. Ils nécessitent également le partage de la valeur créée entre les acteurs. Cette association a une dimension à la fois coopérative et compétitive. Le terme de coopération traduit cette situation, les risques de désintermédiation, c'est-à-dire de perte de contrôle, sont élevés.

## Conclusion

---

Les mutations des conditions d'exercice des activités bancaires ont engendré une baisse de la contribution des marges d'intermédiation au profit des commissions liées aux services. La libéralisation a rendu possible la séparation des fonctions de production et de distribution et a permis à de nouvelles firmes de pénétrer le marché. La diffusion des TI dans l'économie renforce ce phénomène. Les coûts d'accès, des nouveaux entrants, au marché bancaire diminuent. Le développement de la banque à distance, via Internet ou les centres d'appel, entraîne une baisse des coûts fixes d'installation. Ainsi, le coût de création d'une banque virtuelle équivaut à celui d'une seule agence de réseau. Par ailleurs, au sein de ces nouveaux canaux de distribution, les coûts de transaction sont inférieurs : le coût de transaction via une banque virtuelle représente entre 1 et 25 % du coût en agence et entre 40 et 70 % de celui-ci lorsque la transaction est traitée par un centre d'appel. Dans ce nouveau contexte, la maîtrise de la relation client va constituer un enjeu concurrentiel majeur entre les différents acteurs. Différentes questions se posent :

- L'entrée de nouveaux acteurs peut-elle conduire une proportion croissante des consommateurs à la multi-bancarisation ?
- Quels seraient les effets de ce phénomène sur la rentabilité de chacun des acteurs ?
- Si les firmes non bancaires (grande distribution, entreprises technologiques, acteurs Internet, etc.) parviennent à maîtriser la relation client, les banques vont-elles devenir de simples producteurs de commodités ?
- Quelles seront, dans ce cas, leurs sources d'avantages comparatifs ?
- Comment la valeur ajoutée va-t-elle être redistribuée entre ces différents intervenants ?

Une des possibilités pour répondre à ces questions est de mener une analyse sur les coûts de sortie des consommateurs. Ils sont un élément essentiel d'analyse de l'évolution du paysage bancaire car ils permettent d'examiner la viabilité des stratégies des différents acteurs. L'analyse des questions suivantes est donc primordiale pour comprendre l'incidence des nouvelles firmes sur les banques en place.

- Quelle est l'ampleur de ces coûts de sortie et comment évoluent-ils ?
- Existe-t-il une corrélation entre les coûts de sortie et la rentabilité des consommateurs ?

- Les coûts de sortie sont-ils différents suivant les produits et services bancaires ?
- Existe-t-il des avantages informationnels suivant les canaux de distribution et comment les nouveaux entrants peuvent-ils en jouer ?

L'étude des coûts de sortie et surtout leur mesure dans l'industrie bancaire constituera le prolongement de cette recherche. Elle permettra de mieux identifier les risques qui pèsent sur les banques de détail face au développement des TI et d'analyser le caractère pérenne des activités de ces nouvelles entreprises issues d'Internet.

## Bibliographie

---

- Akerlof G. (1970), The market for lemons : quality uncertainty and the market mechanism, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, pp. 488-500.
- 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.
- 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.
- Boutitie E., Burnand R et Marcellier C. (1998), Banques : taille critique, quelle taille critique ?, *Conjoncture*, Paribas, 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.
- De Coussergues S. (1996), « La banque : structures, marchés, gestion », Deuxième édition, Editions Dalloz.
- 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.
- Fonds Monétaire International (1999), France : Selected Issues, *IMF Staff Country Report*, No. 99/139, décembre.
- Freixas X. et Rochet J.C. (1999), « Microeconomics of banking », The MIT press, 4<sup>ème</sup> édition.
- Hotelling H. (1929), Stability in competition, *Economic Journal*, 39, pp. 41-57.
- Klemperer P. (1995), Competition when consumers have switching costs : an overview with applications to industrial organization, macroeconomics, and international trade, *Review of Economic Studies*, 62.
- 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. et Sassenou M. (1989), Economies of scale and scope in the french banking and

saving institutions, Working Paper présenté au 3<sup>ème</sup> séminaire Franco-Américain.

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.

Rajan R. G. (1994), An investigation into the economics of extending bank powers, mimeo, Université de Chicago.

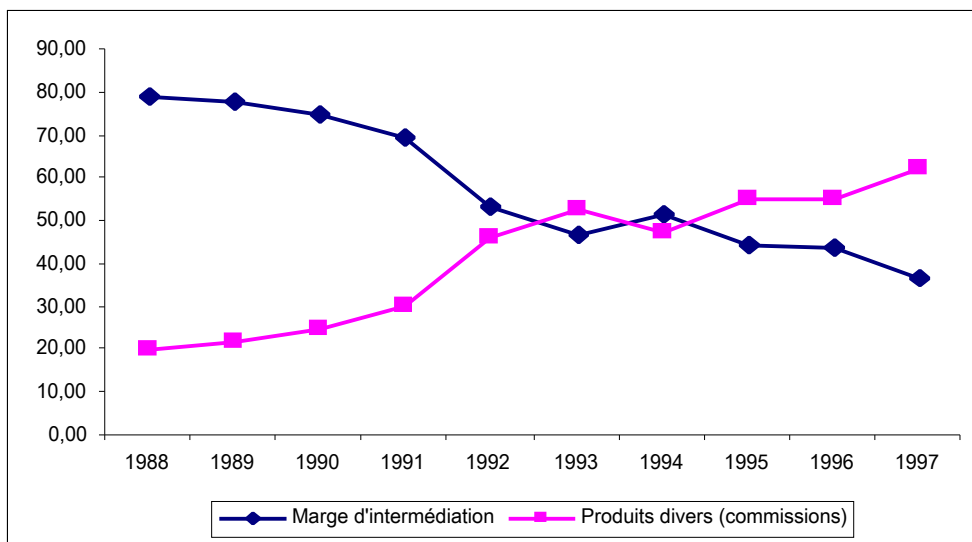
Schumpeter J. (1980), « Capitalisme, socialisme et démocratie », Editions Payot, Paris.

Shepherd W. G. (1990), « The Economics of Industrial Organization », Troisième édition, Prentice Hall International Editions.

Zollinger M. et Lamarque E. (1999), « Marketing et stratégie de la banque », Troisième édition, Editions Dunod, Paris.

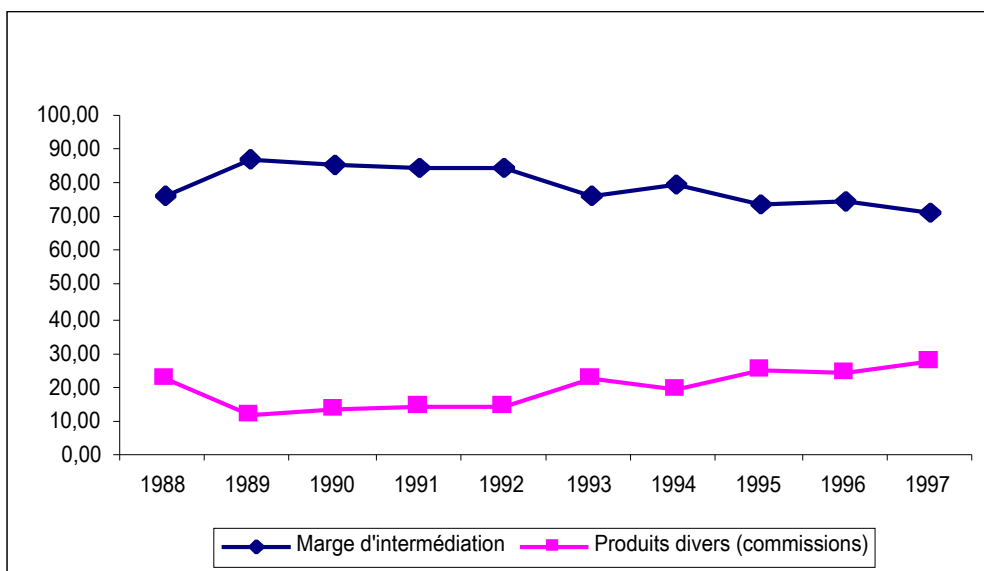
## Annexe 1 : Composition du PNB des différents établissements de crédit

**Évolution de la contribution de la marge d'intermédiation et des commissions au PNB des banques commerciales (%)**



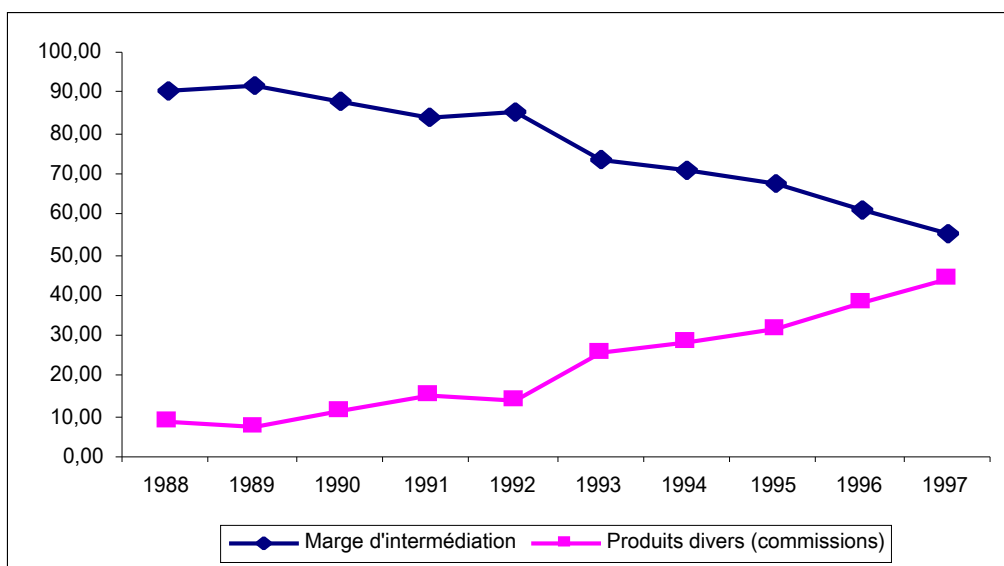
Source : Cerna (données OCDE)

**Évolution de la contribution de la marge d'intermédiation et des commissions au PNB des caisses d'épargne (%)**



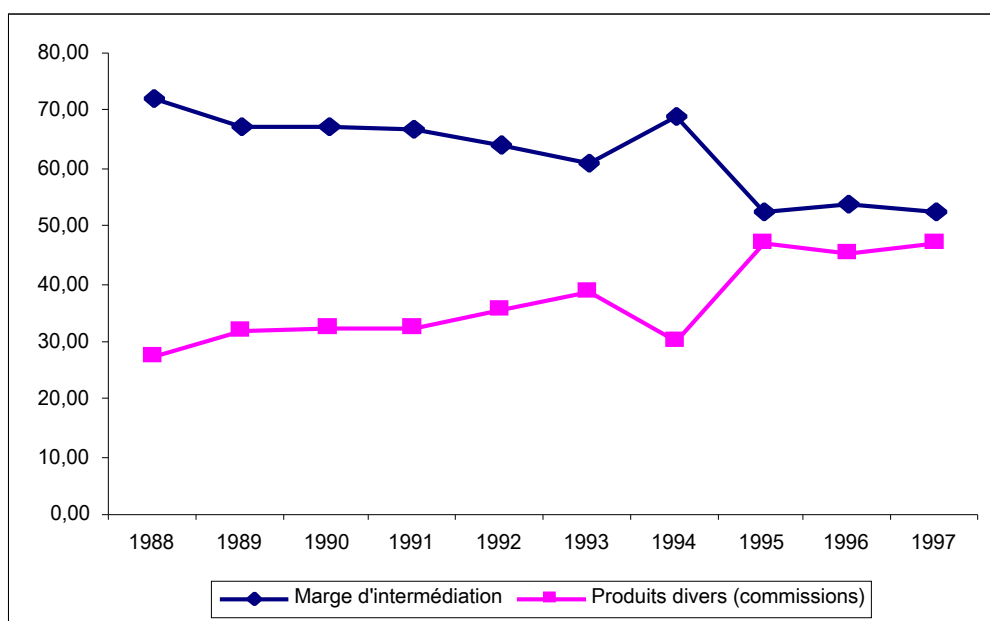
Source : Cerna (données OCDE)

Évolution de la contribution de la marge d'intermédiation et des commissions au PNB des banques mutualistes (%)



Source : Cerna (données OCDE)

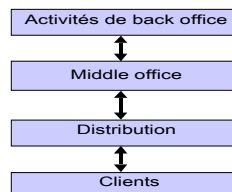
Évolution de la contribution de la marge d'intermédiation et des commissions au PNB : autres banques (%)



Source : Cerna (données OCDE)

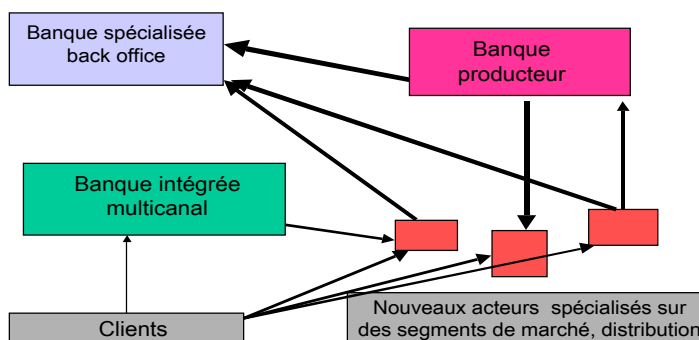
## Annexe 2 : La désintégration de la chaîne de valeur bancaire

**Le modèle intégré**



Au sein du modèle de banque intégrée, qui a prévalu dans le secteur jusque dans les années 90, un seul acteur prend en charge l'ensemble des opérations. Ainsi, le réseau physique sert à collecter des fonds, transformés en produits et services par le département « middle office ». Ces produits sont ensuite distribués par le réseau de distribution propriétaire. Les opérations induites par la vente de produits sont traitées par le back office de la banque (compensation des paiements par exemple). Les interactions entre banques se limitent aux opérations interbancaires. Ces fonctions sont interdépendantes. Le réseau de distribution et la force de vente sont des outils de collecte d'information sur les besoins des clients. Ces informations sont utilisées lors de la phase de conception des produits. Enfin, la tarification de ces derniers dépend, pour partie, du poids des frais généraux du back office.

**La désagrégation des activités**



Avec l'accroissement de la pression concurrentielle, les banques se séparent de certaines de leurs activités en fonction de leurs avantages compétitifs. Ainsi certaines banques se spécialisent dans les opérations de back office et prennent en charge, en échange d'une rémunération, les opérations d'autres banques. De multiples interactions apparaissent entre banques et non banques : les produits sont distribués par des partenaires. Les flux administratifs issus de ces ventes sont traités par la banque. D'autres établissements se spécialisent dans la production de produits et services distribués par leurs partenaires financiers ou non financiers.