



## Chapitre 3

Les mutations de l'environnement modernisation de la banque ont rendu nécessaire le renouvellement des approches stratégiques

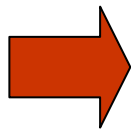
- 1 La réorientation de chaîne de valeur dans la banque de détail
- 2 Les alternatives bancaires?
- 3 Les orientations du développement stratégique



## Chapitre 3

Les mutations de l'environnement modernisation de la banque ont rendu nécessaire le renouvellement des approches stratégiques

- Diffusion des nouvelles technologies,
- Changements de comportements des clients
- Nouvelles réformes réglementaires (bale II et comptables (normes IAS))



Modifient profondément modifier les conditions d'exploitation des banques européennes.



## Chapitre 3

Les mutations de l'environnement modernisation de la banque ont rendu nécessaire le renouvellement des approches stratégiques

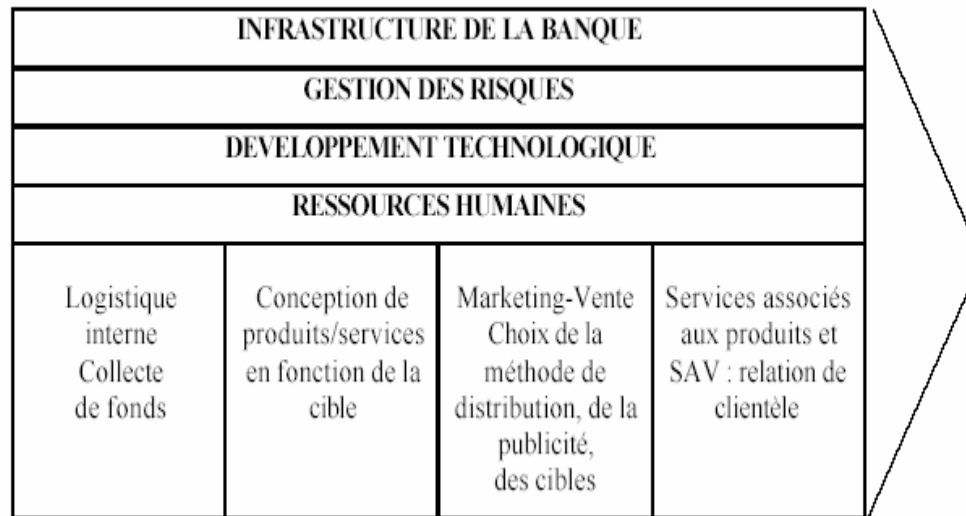
- Les nouvelles normes comptables (IFRS) et prudentielles (Bâle 2) vont durablement affecter les conditions d'exercice de l'industrie bancaire.
- Elles représentent des investissements colossaux pour les banques et amèneront sans nul doute des évolutions majeures.

# Chapitre 3

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

### o 1.1 Chaîne de valeur de la banque

Figure 1 – *La chaîne de valeur de la banque commerciale*





# Chapitre 3

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

### o 1.1 Chaîne de valeur de la banque

- La chaîne de valeur des banques de détail est traditionnellement organisée autour de plusieurs activités qui sont restées intégrées jusque dans les années 90
- Deux types d'activités sont distinguées :
  - les activités primaires
    - back office
    - conception des produits et des services
    - marketing et la vente
  - les activités de soutien
    - gestion des risques
    - RH....



# Chapitre 3

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

- 1.2 Un poids relatifs de ces différentes activités suivant les firmes considérées
  - Le poids de ces différentes activités varie suivant les firmes bancaires qui disposent de savoir faire distincts toutefois:
    - La conception de produits a progressivement perdu de son importance car les banques peuvent difficilement construire des avantages concurrentiels sur cette activité.
    - Les activités de back office peuvent être externalisées



# Chapitre 3

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

- 1.2 Un poids relatifs de ces différentes activités suivant les firmes considérées
  - Aujourd'hui la gestion des risques et la distribution sont les activités clés de la chaîne de valeur
    - La gestion des risques conditionne la rentabilité.
    - La distribution constitue une source d'avantage concurrentiel pour les banques et revêt aujourd'hui une dimension stratégique de première importance



# Chapitre 3

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

- Face à leur nouveaux concurrents, les banques ont mené 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
-





# Chapitre 3

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

- 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.
- La recherche de la maximisation de la création de valeur pour la banque de détail, a conduit les banque à imiter le modèle de la grande distribution ou celui de la séparation distributeur producteur.
  - séparer les fonctions de distribution assurées par le réseau d'agence bancaires
  - des fonctions de production assurées par des fournisseurs



# Chapitre 3

## 2 Les alternatives bancaires

- La première alternative qui se pose à une banque réside dans le choix du champ d'activité
- La seconde alternative est celle du choix du champs géographique : national européen international.



# Chapitre 3

## 2 Les alternatives bancaires

- 2.1 Le choix du champ d'activité : spécialisation vs diversification
  - Définition du terme activité bancaire:
    - Appel au concept de métier
      - Capacité à gérer un système d'offre, c'est-à-dire un ensemble de tâches permettant de proposer à une clientèle définie un produit ou un service particulier
      - Lamarque propose de recouvrir sous ce terme un ensemble de compétences, entendu comme une structure combinée de savoirs divers et de technologies



# Chapitre 3

## 2 Les alternatives bancaires

Tableau 1 – *Les métiers bancaires*

| La banque commerciale   | La banque d'investissement   |
|---|--|
| <b>La banque des particuliers</b><br><i>Collecte</i><br><i>Crédits</i><br><i>Services</i>   | <b>La banque d'affaires</b><br><b>- Les interventions en fonds propres</b><br><i>Prises de participations</i><br><i>Capital-investissement</i><br><b>- L'ingénierie financière</b><br><i>Conseil en F &amp; A</i><br><i>Financements structurés</i><br><i>Montages d'émissions de titres</i>   |
| <b>La banque des PME et professionnels</b><br><i>Financements</i><br><i>Moyens de paiement et trésorerie</i><br><i>Services spécialisés</i> | <b>La banque financière</b><br><b>- La gestion mobilière</b><br><i>Gestion privée</i><br><i>Gestion collective</i><br><i>Gestion de l'épargne salariale</i><br><i>Gestion institutionnelle</i><br><b>- L'intervention sur marché</b><br><i>Intermédiation boursière</i><br><i>Commercial sur marchés et dérivés</i><br><b>- La conservation</b><br><i>Nationale</i><br><i>Sub-custodian européen</i> |
| <b>Les produits d'assurance</b><br><i>Vie</i><br><i>Prévoyance</i><br><i>Domage</i>   |  |
| <b>Les financements spécialisés</b><br><i>Crédit-bail</i><br><i>Location opérationnelle</i>   |  |



# Chapitre 3

## 2 Les alternatives bancaires

- 2.1 Le choix du champ d'activité : spécialisation vs diversification
  - De nombreux outils ont été développés pour aider les managers à sélectionner quels domaines d'activités il convient de conserver au sein d'un portefeuille. Chacun de ces outils donne plus ou moins d'importance à l'un ou l'autre de trois critères fondamentaux :
    - L'équilibre du portefeuille
    - L'attrait des DAS en termes de génération de profit ou de potentiel de croissance
    - Le degré de compatibilité entre les DAS
- Matrice BCG ,matrice attrait atout, matrice ashridge)



# Chapitre 3

## 2 Les alternatives bancaires

- 2.1 Le choix du champ d'activité : spécialisation vs diversification
  - Compte tenu du fait qu'une banque peut exercer différents métiers elle va donc viser différentes cibles de clientèles potentielles, à savoir :
    - les ménages en tant qu'emprunteurs (crédits à la consommation, crédits immobiliers, crédits "personnalisés", etc.)
    - les ménages en tant que prêteurs (collecte de dépôts) ou en tant qu'investisseurs (gestion de fortune) ;
    - les grandes entreprises ;
    - les petites et moyennes entreprises ;
    - les collectivités locales ;
    - l'Etat et les organismes publics.



# Chapitre 3

## 2 Les alternatives bancaires

- 2.1 Le choix du champ d'activité : spécialisation vs diversification
  - A chacun de ces marchés va correspondre une gamme de produits : ainsi, sur le marché de la gestion de fortune, les banques peuvent commercialiser:
    - des produits d'épargne individuelle (contrats de capitalisation, épargne-logement) et,
    - des produits d'épargne collective (Sicav, FCP).
  - Pour chaque catégorie de clientèle retenue, la banque va être amenée à définir le champ géographique visé et, donc, à sélectionner des couples marchés-pays pour chaque métier exercé.



# Chapitre 3

## 2 Les alternatives bancaires

### ○ 2.1 Le choix du champ d'activité : spécialisation vs diversification

#### ● 2.1.1 La spécialisation

- Moyen de se différencier par la singularité des activités et de créer de la valeur ajoutée.
- Concentration des compétences sur des fonctions limitées peut potentiellement être générateur d'économies d'échelle
- Eclatement du modèle de banque intégré.





# Chapitre 3

## 2 Les alternatives bancaires

### ○ 2.1 Le choix du champ d'activité : spécialisation vs diversification

#### ● 2.1.1 La spécialisation

- La désagrégation de la chaîne de valeur peut conduire les banques à s'engager dans les stratégies suivantes :
  - La banque productrice
  - La banque distributeur
  - La banque prestataire de services



# Chapitre 3

## 2 Les alternatives bancaires

### ○ 2.1 Le choix du champ d'activité : spécialisation vs diversification

#### ● 2.1.2 La diversification

- La diversification consiste pour une entreprise à s'engager sur des domaines d'activité dans lesquels elle n'est pas encore présente tant en termes de marchés que de produits de compétences.
- Trois types de diversifications :
  - l'intégration (verticale ou horizontal)
  - la diversification liée
  - la diversification conglomérale.



# Chapitre 3

## 2 Les alternatives bancaires

TABEAU 1 – STRATEGIES DE DIVERSIFICATION

| CLIENTS \ PRODUITS                                    | Technologies similaires   | →                           | Technologies différentes                               |
|---|---|-----------------------------|--|
|   | Identiques<br>(absorption d'un concurrent)  | Diversification horizontale |  |
| Absorption d'une entreprise cliente<br>ou fournisseur | Diversification verticale   |                             |  |
| Similaires  | Diversification concentrique<br>sur une base à la fois marketing<br>et technologique<br><br>Bancassurance |                             | Diversification concentrique<br>sur une base marketing |
| Nouveaux  | Diversification concentrique<br>sur une base technologique  |                             | Diversification en conglomérat                         |

Source: Genstay H. and Molynaux P. (1998)



# Chapitre 3

## 2 Les alternatives bancaires

- 2.1 Le choix du champ d'activité : spécialisation vs diversification
  - 2.1.2 La diversification
    - Le choix d'une diversification va dépendre
      - de la complémentarité des activités
      - de la similarité des activités



# Chapitre 3

## 2 Les alternatives bancaires

- 2.1 Le choix du champ d'activité : spécialisation vs diversification
  - 2.1.2 La diversification
    - La complémentarité peut recouvrir différents aspects :
      - Complémentarité géographique (CA CL, Lloyds TSB Unicredit ialiano présence sur un même métier mais dans des régions différentes, peut s'entendre sur les métiers : apporteurs d'affaires mutuels complémentarité dans les produits,
      - Complémentarité des clients : rapprochement d'une banque commerciale et une banque d'investissement comme san paolo imi.



# Chapitre 3

## 2 Les alternatives bancaires

### ○ 2.1 Le choix du champ d'activité : spécialisation vs diversification

#### ● 2.1.2 La diversification

- Complémentarité de ressources (It ct)
- Complémentarité des portefeuilles d'investissement (mobilier immobilier)
- Complémentarité des produits
- Complémentarité des réseaux de distribution
- Complémentarité des cycles d'exploitation
- Complémentarité informationnelle.



# Chapitre 3

## 2 Les alternatives bancaires

### ○ 2.1 Le choix du champ d'activité : spécialisation vs diversification

#### ● 2.1.2 La diversification

- La similarité est plus difficile à définir et ces problèmes de définition posent des problèmes de mesure.
- Il s'agit d'identifier pour chaque type d'activité quelles sont les compétences requises.



# Chapitre 3

## 2 Les alternatives bancaires

|  |  |               |
|--|--|---------------|
| Banque de détail/distribution de produits<br>d'assurance | <b>Degré de similarité des compétences organisationnelles</b>  |               |
|  | Processus de coordination                                      | 1 2 3 4 5 6 7 |
|  | Comportement et engagement de management                       | 1 2 3 4 5 6 7 |
|  | Mécanisme de motivation  | 1 2 3 4 5 6 7 |
|  | Management de la performance                                   | 1 2 3 4 5 6 7 |
|  | <b>Degré de similarité des compétences interfonctionnelles</b> |               |
|  | Management de nouveaux produits                                | 1 2 3 4 5 6 7 |
|  | Support client   | 1 2 3 4 5 6 7 |
|  | Management de la qualité                                       | 1 2 3 4 5 6 7 |
|  | <b>Degré de similarité des compétences fonctionnelles</b>      |               |
|  | Recherche et développement                                     | 1 2 3 4 5 6 7 |
|  | Production   | 1 2 3 4 5 6 7 |
|  | Marketing  | 1 2 3 4 5 6 7 |





# Chapitre 3

## 2 Les alternatives bancaires

### ○ 2.2 Le choix du champ géographique : national international ?

- Il existe différents obstacles à un développement des activités hors des frontières nationales
  - Les différences de législations créent des distorsions juridiques et fiscales
  - La culture (nationale, d'entreprise) joue un rôle d'importance dans le processus de consolidation du secteur financier, en particulier entre activités de détail.
  - Les pouvoirs publics



# Chapitre 3

## 2 Les alternatives bancaires

- 2.2 Le choix du champ géographique : national international ?
  - Des obstacles en voie de disparition
    - Politique d'intégration européenne
    - Les barrières culturelles et réglementaires tendent à diminuer
    - Pour poser l'enjeu de l'internationalisation, il convient de présenter d'abord brièvement l'état de la concurrence bancaire à l'échelle mondiale et, dans ce cadre, la stratégie des banques françaises à l'international. Sur cette base, il faut néanmoins élargir la réflexion et cerner comment l'offre financière doit aujourd'hui être pensée de manière globale dans un contexte réglementaire fortement évolutif, tant au niveau mondial (normes IFRS et Bâle II) qu'europpéen.



# Chapitre 3

## 3 Les orientations du développement stratégique

- Il n'existe pas de modèle bancaire unique de développement. Des banques aux profils organisationnels très différents continueront donc à coexister
- Il est possible d'identifier quatre types de stratégie suivant le degré de diversification et de la couverture géographique des établissements.



# Chapitre 3

## 3 Les orientations du développement stratégique

### o 3.1 Les supermarchés financiers

- Les « supermarchés de la finance » sont présents dans tous les métiers financiers, y compris dans l'assurance.
- Ils adoptent une stratégie de croissance externe agressive pour élargir leur portefeuille de métiers ainsi que leur couverture géographique.
  - Avec son concept de « *one stop shopping* » (une gamme complète de services financiers proposée en n'importe quel point de vente), Citigroup est ainsi présent dans 100 pays et sert environ 200 millions de clients. À ce jour, seules trois banques américaines et HSBC semblent avoir adopté une telle stratégie et aucune autre banque ne semble susceptible de le faire



# Chapitre 3

## 3 Les orientations du développement stratégique

- 3.2 Une spécialisation de niche, d'emblée pensée à une échelle mondiale
  - L'établissement peu se spécialiser soit par produits, soit par client.
    - Dans le premier cas, la banque ne fabriquera qu'un type ou qu'une gamme limitée de produits.
    - Dans le deuxième cas, la banque ne servira qu'un segment spécifique de la clientèle, qui disposera de l'ensemble des produits et des services bancaires dont il a besoin, à des coûts minimes et à une qualité optimale.



# Chapitre 3

## 3 Les orientations du développement stratégique

- 3.2 Une spécialisation de niche, d'emblée pensée à une échelle mondiale
  - Ainsi une autre réponse correspond à un développement focalisé sur certains segments mais rapidement poussé à un niveau global.
    - Ex: UBS en matière de gestion d'actifs et la banque de marché de la Société générale (*SG Corporate and Investment Banking*)
    - En matière d'actions et d'obligations, les banques européennes n'ont jamais eu les capacités d'« origination » et de placement des banques américaines (*Merrill Lynch* est ainsi capable de « piloter » à lui seul 10% des opérations du *New York Stock Exchange*). De là, le choix des banques françaises de se placer sur le segment des produits dérivés et particulièrement des dérivés actions 84, sur lesquels des banques telles que la SG CIB ou BNP-Paribas sont parvenues à occuper une position mondiale de premier plan.



# Chapitre 3

## 3 Les orientations du développement stratégique

- 3.2 Une spécialisation de niche, d'emblée pensée à une échelle mondiale
  - Les principes d'organisation retenus pour ces développements focalisés pourraient bien valoir demain pour un grand nombre de métiers bancaires :
    - implantation sur les principales places financières mondiales, sans privilégier particulièrement la France ou l'Europe ;
    - centralisation des back-offices au niveau régional ;
    - suivi centralisé des grands clients, des risques et des ressources humaines.



# Chapitre 3

## 3 Les orientations du développement stratégique

- 3.3 Les banques domestiques diversifiées
  - Celles-ci sont caractérisées par une gamme élargie de produits et services.
  - La stratégie des acteurs les plus dynamiques est guidée par l'acquisition de réseaux complémentaires afin de consolider leur part de marché et compléter leur gamme de produits dans le but d'apparaître comme un établissement de référence.





# Chapitre 3

## 3 Les orientations du développement stratégique

- 3.4 Le recentrage sur un ou quelques métiers ou sur un ou quelques marchés géographiques
  - La stratégie consiste ici à se recentrer sur un ou quelques segments d'activité et tenter d'y croître le plus rapidement en taille.
    - Les banques anglaises, ainsi, ont choisi la banque de détail qui génère désormais 70% des profits de *Lloyds-TSB* (contre 50% en moyenne pour les grandes banques françaises). Dans le même temps, les banques d'investissement britanniques ont été vendues (*Warburg, Barings, Kleinwort, Morgan Grenfell*).
    - *A contrario*, une grande banque de détail, la *Deutsche Bank*, a décidé, elle, de se recentrer sur les activités de marché.



# Chapitre 3

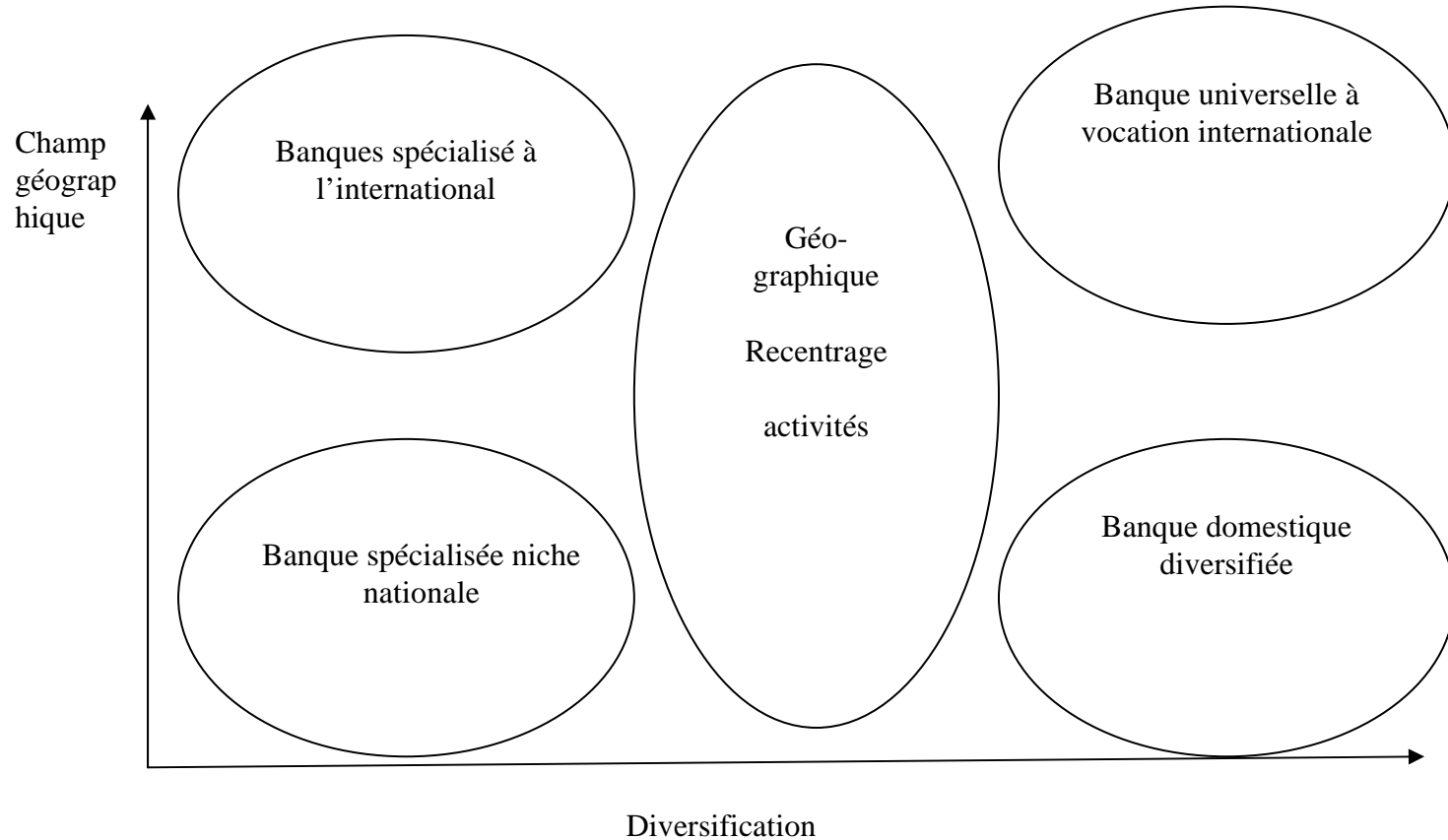
## 3 Les orientations du développement stratégique

### o 3.5 Une spécialisation à l'échelle nationale

- la stratégie de banque domestique spécialisée sera celle des établissements de petites et de moyennes tailles, qui n'ont d'ailleurs pas véritablement d'autre choix.
  - Il leur appartiendra cependant de déterminer les segments (particuliers, particuliers haut de gamme, PME, etc.) ou les produits et services (crédit-bail, crédit à la consommation, produits d'épargne, conseil financier, ingénierie financière, etc.) sur lesquels ils devront se spécialiser.
  - Il est également possible que les grandes banques filialisent davantage certaines activités de manière à créer des départements spécialisés

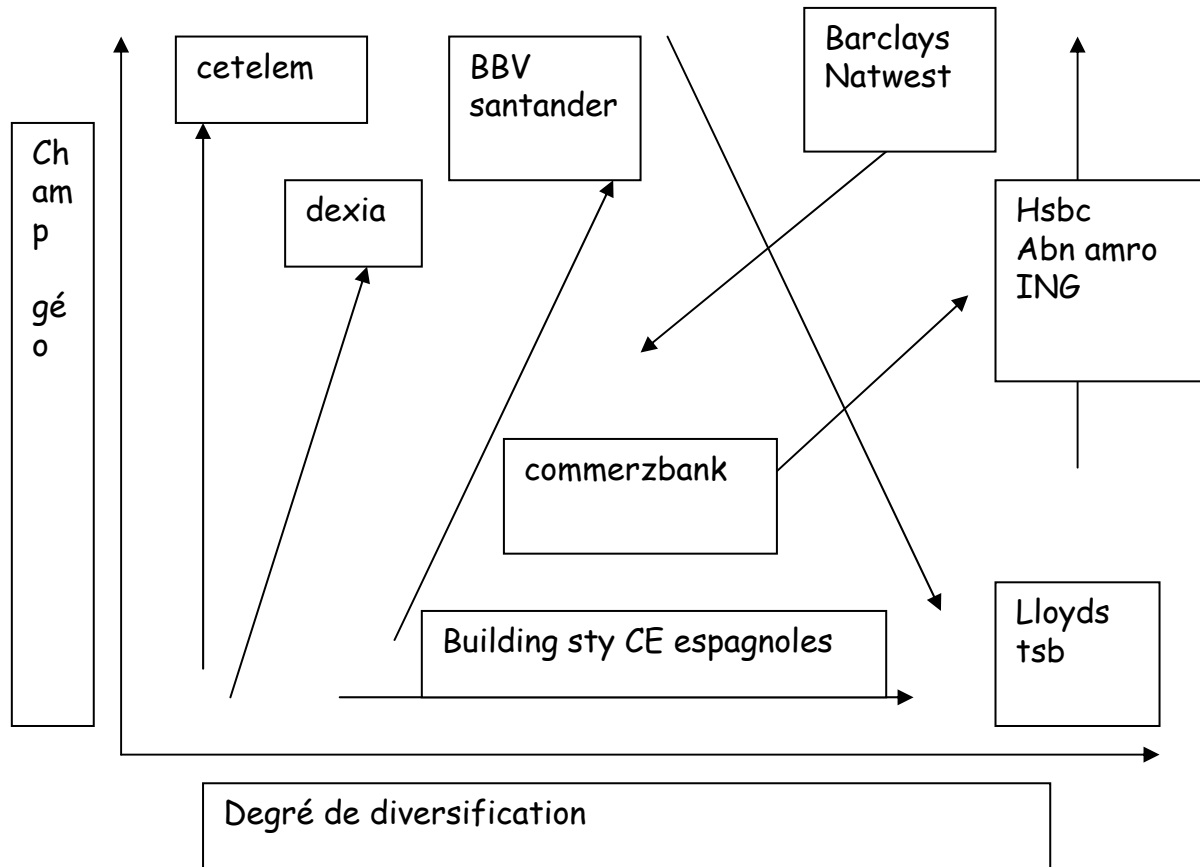
# Chapitre 3

## 3 Les orientations du développement stratégique



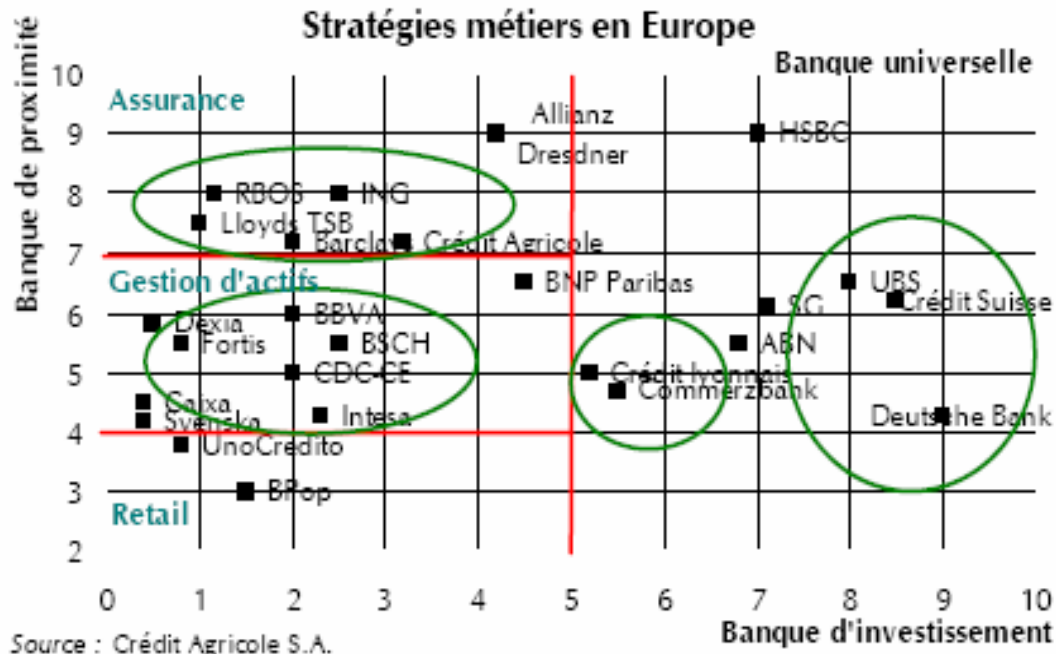
# Chapitre 3

## 3 Les orientations du développement stratégique



# Chapitre 3

## 3 Les orientations du développement stratégique





# Chapitre 3

## 3 Les orientations du développement stratégique

- Ces stratégies différenciées vont impliquer certainement un mouvement de restructuration
  - Au niveau français,
  - Mais également au niveau européen.
- De ce point de vue, le choix offert se résume à 2 questions :
  - Faut-il procéder à des fusions nationales ou à des regroupements transfrontaliers ?
  - Une banque doit-elle s'implanter à l'étranger à travers des filiales et succursales, donc par une politique d'acquisition, ou, au contraire, privilégier des accords de coopération (alliances) ?