



Stratégies de développement des banques Européennes



Chapitre 2 Modernisation et l'industrialisation du secteur bancaire

- 1 L'évolution des différentes forces concurrentielles à l'origine du phénomène de désintermédiation et des problèmes de rentabilité
- 2 La nécessaire modernisation de l'industrie bancaire

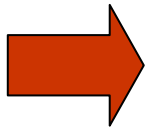


Chapitre 2

1 L'évolution des différentes forces concurrentielles à l'origine du phénomène de désintermédiation et des problèmes de rentabilité

○ 1.1 Un phénomène de désintermédiation jusqu'en 1986

- Création du second marché en 1983,
- Ouverture du MATIF en 1986 et du MONEP en 1987,
- Prolifération des innovations financières



Diversification des modalités de financement qui remet en cause le quasi monopole dont bénéficiaient les banques.



Chapitre 2

1 L'évolution des différentes forces concurrentielles à l'origine du phénomène de désintermédiation et des problèmes de rentabilité

- 1.1 Un phénomène de désintermédiation jusqu'en 1986
 - Le concept d'intermédiation financière est généralement employé pour situer la place des intermédiaires financiers dans le financement des agents non financiers résidents.
 - Le taux d'intermédiation se calcule en établissant le rapport entre la dette "intermédiée" des agents non financiers (celle faisant intervenir les établissements de crédit) et le total de leur financement d'origine externe.



Chapitre 2

1 L'évolution des différentes forces concurrentielles à l'origine du phénomène de désintermédiation et des problèmes de rentabilité

- 1.1 Un phénomène de désintermédiation jusqu'en 1986
 - La désintermédiation correspond au recul de l'économie d'endettement au profit de l'économie de marché financier.
 - Elle définit la régression de l'intermédiaire bancaire et de son activité classique de dépôts et de prêts au profit de l'utilisation des produits du marché.
 - Les entreprises, principaux emprunteurs, ont eu recours de façon massive dès 1986 à des financements directs non bancaires (actions et billets de trésorerie).
 - L'encours de billets de trésorerie a ainsi véritablement explosé en passant de 24 milliards de francs fin décembre 1986 à 146 milliards fin décembre 1989.

Chapitre 2

1 L'évolution des différentes forces concurrentielles à l'origine du phénomène de désintermédiation et des problèmes de rentabilité

- Cette variation brutale des besoins économiques s'est traduite pour la banque par le déplacement de la structure de sa clientèle.

ANNEES		1979	1993	1994	1996	1997	1998	1999	2000	2003	2005
ENTREPRISES		60	48	47	44	42	40	42	43	39	38
M E N A G E S	<i>Particuliers</i>	18	29	30	32	32	33	34	33		
	<i>Entrepreneurs individuels</i>	4	9	9	8	8	8	8	8		
	Total	22	38	39	40	40	41	42	41	44	46.



Chapitre 2

1 L'évolution des différentes forces concurrentielles à l'origine du phénomène de désintermédiation et des problèmes de rentabilité

- En fait, la désintermédiation recouvre deux phénomènes distincts :

- La perte, par les banques, de parts de marché au profit de nouveaux intermédiaires financiers
- Le remplacement du crédit bancaire comme moyen privilégié de financement par des produits et instruments négociables.



Chapitre 2

1 L'évolution des différentes forces concurrentielles à l'origine du phénomène de désintermédiation et des problèmes de rentabilité

- 1.2 De l'intermédiation bancaire traditionnelle à l'intermédiation financière
 - Pour répondre à la baisse de leur activité d'intermédiation bancaire, les principaux établissements de crédit ont dû réviser leurs offres de produits mais aussi leur métier et leur organisation.
 - Les banques se sont alors positionnées comme intermédiaires financiers afin de conserver une position déterminante dans les circuits de financement en contrôlant
 - Les intermédiaires opérant sur les marchés
 - Les O.P.C.V.M. (Sicav, fonds communs de placement, fonds communs de créances).
-



Chapitre 2

1 L'évolution des différentes forces concurrentielles à l'origine du phénomène de désintermédiation et des problèmes de rentabilité

- 1.2 De l'intermédiation bancaire traditionnelle à l'intermédiation financière
 - Compensation de la réduction de leur produit net par un accroissement des activités de marché sources de commissionnement.
 - D'un point de vue stratégique, l'intermédiation financière s'analyse comme un repositionnement de l'activité principale traditionnelle d'octroi de crédit vers une activité de marché qui rend le profit des banques de plus en plus dépendant des commissions de marché.



Chapitre 2

2 La nécessaire modernisation de l'industrie bancaire

o 2.1 Une industrie de masse

- La recherche de la baisse des coûts et de l'amélioration de la performance globale a accéléré l'industrialisation des activités bancaires.
- Le secteur bancaire français est une véritable industrie du traitement de flux et de stocks de données :
 - quinze milliards d'opérations de paiement au plan interbancaire, c'est-à-dire plusieurs centaines de milliards de données au niveau de chaque grand établissement



Chapitre 2

2 La nécessaire modernisation de l'industrie bancaire

○ 2.1 Une industrie de masse

- Dans le cadre des échanges interbancaires, le SIT (Système interbancaire de télécompensation) traite en moyenne
 - 47,5 millions d'opérations chaque jour
 - pour un montant de 19,63 milliards d'euros,
 - avec des pointes horaires à plus de 10 millions d'opérations,
 - soit plus de 2 700 opérations à la seconde.



Chapitre 2

2 La nécessaire modernisation de l'industrie bancaire

○ 2.1 Une industrie de masse

● 2.1.1 Regroupement des traitements en usine

- Centre de traitement commun les « usines » entre banques
 - D'un même groupe (Cedicam au Crédit agricole ou Natexis Paiements pour les Banques Populaires),
 - ou associant des banques concurrentes (*Euro Securities Partner*, filiale de BNPP-Crédit agricole pour le traitement et la conservation des titres, ou entre BNP-Paribas et le groupe Banques Populaires pour la monétique) pour le développement en commun de solutions logicielles et/ou leur exploitation commune.
 - Ces usines logicielles ou de production sont aussi envisagées à l'intérieur d'un même groupe bancaire entre des entités indépendantes, souhaitant conserver leurs marques, leurs produits et leur organisation de distribution.



Chapitre 2

2 La nécessaire modernisation de l'industrie bancaire

○ 2.1 Une industrie de masse

● 2.1.1 Regroupement des traitements en usine

- Orientation vers le traitement de la production bancaire commun (principalement les fonctions de *back-office*), en maintenant autonomes les systèmes de « *front office* » de chacune des banques.
- Cela conduit à séparer les systèmes de distribution de ceux de la production avec pour but
 - une optimisation des coûts
 - une amélioration de la qualité des prestations, sans baisser pour autant la concurrence entre les banques, ni compromettre leur flexibilité d'évolution



Chapitre 2

2 La nécessaire modernisation de l'industrie bancaire

○ 2.1 Une industrie de masse

- 2.1.2 Mutualisation des investissements La qualité, la sécurité
 - outils communs d'échanges et de règlements de leurs opérations.
 - Pour les paiements de détails (SIT)
 - Pour les paiements de gros (PNS)
 - Pour le règlement des titres
 - Pour l'interbancaire



Chapitre 2

2 La nécessaire modernisation de l'industrie bancaire

○ 2.1 Une industrie de masse

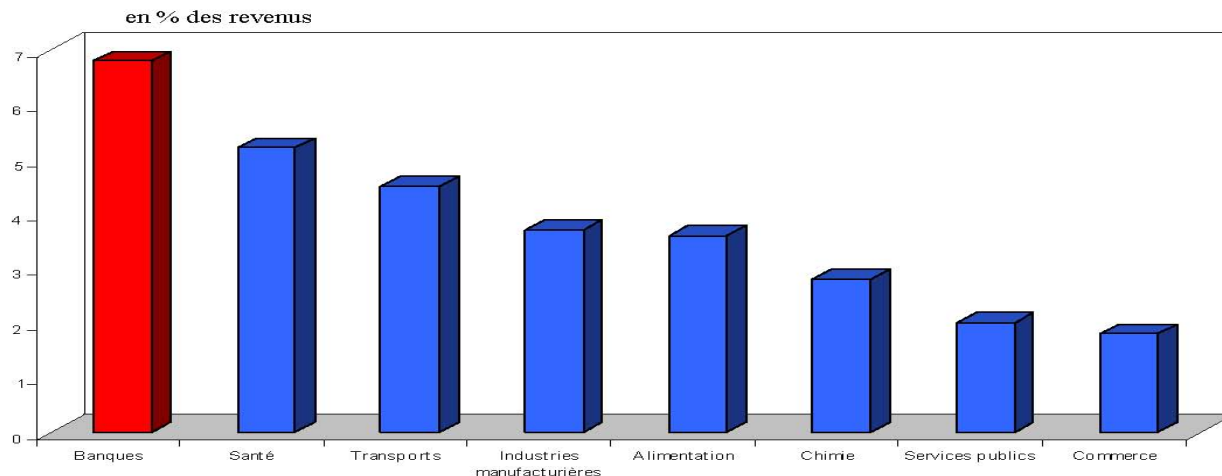
- 2.1.3 Les usines de production informatique externalisées la maîtrise du coût unitaire des transactions
 - L'enjeu de baisse de coût unitaire a conduit les banques à avoir largement recours aux assistants extérieurs dans le domaine des systèmes d'information et des télécommunications.
 - En termes de réduction des coûts, le recours à l'infogérance (externalisation des outils et « *process* » informatiques) a imposé notamment l'idée d'une facturation à l'unité d'œuvre, soit l'idée d'une « informatique à la demande », qui en flexibilise le coût en fonction de l'usage effectif, donc en varialise la charge.

Chapitre 2

2 La nécessaire modernisation de l'industrie bancaire

- 2.2 Une industrie technologique de pointe
 - Ces traitements lourds s'appuient sur
 - les technologies de pointe de l'information numérique
 - sur le multimédia.

Dépenses relatives en technologies de l'information par secteur en 2004 des banques d'Europe de l'Ouest



Source : Deutsche Bank Research (2004b)

Quelques ordres de grandeur de l'informatique bancaire en France L'exemple d'une grande banque française

En termes de coût

Plus de 10 000 informaticiens, dont 40% d'assistants extérieurs (sur un effectif total de 100 000)

- *Frais imputables aux technologies de l'information 2004 (IAS) : 2 milliards d'euros (10,3% du produit net bancaire)*
- *Frais imputables aux technologies de l'information /Total Frais généraux*
 - 14% en 2001
 - 15% en 2002
 - 16,5% en 2003
 - 16,5% en 2004

En termes d'infrastructures

- 100 000 postes de travail et 10.000 serveurs
- 600 000 milliards de caractères stockés en ligne
- 2 millions de travaux de traitement (batch) « par lots » par mois
- 1 000 transactions/seconde en pointe pour la banque de détail en France
- 3 200 GAB (Guichets automatiques de banque) en France

En termes d'activité de la clientèle

- 10 millions de retraits/mois sur GAB
- 30 millions de paiements cartes/mois
- 2 millions d'appels téléphoniques/mois dans les Centres de Relations Clients
- 15 millions de mails échangés/mois entre Internet et l'Intranet Groupe
- *Messages internationaux (SWIFT) : + 75% en 4 ans (2000/2004)*
 - Messages émis
 - 70 millions en 2000
 - **120 millions en 2004**
 - Messages reçus
 - 31 millions en 2000
 - **52 millions en 2004**
- *Nombre de connexions par an sur le site Internet : x 4 en 4 ans (2000/2004)*
 - 11 millions en 2000
 - 20 millions en 2001
 - 25 millions en 2002
 - 32 millions en 2003
 - **43 millions en 2004**



Chapitre 2

2 La nécessaire modernisation de l'industrie bancaire

o 2.2 Une industrie technologique de pointe

- Entrée des banques dans l'âge industriel
 - Tarification des différents coûts de traitement plus explicite
 - Pas de pression à la baisse pour la facturation à la clientèle
 - l'organisation des états-majors des banques n'a pas été réellement modifié
 - Enfin, sauf pour quelques activités, il est encore rare que les outils de traitement soient pensés à une échelle véritablement internationale.
- On peut donc considérer que les mutations industrielles des banques françaises ne sont pas à ce jour achevées.