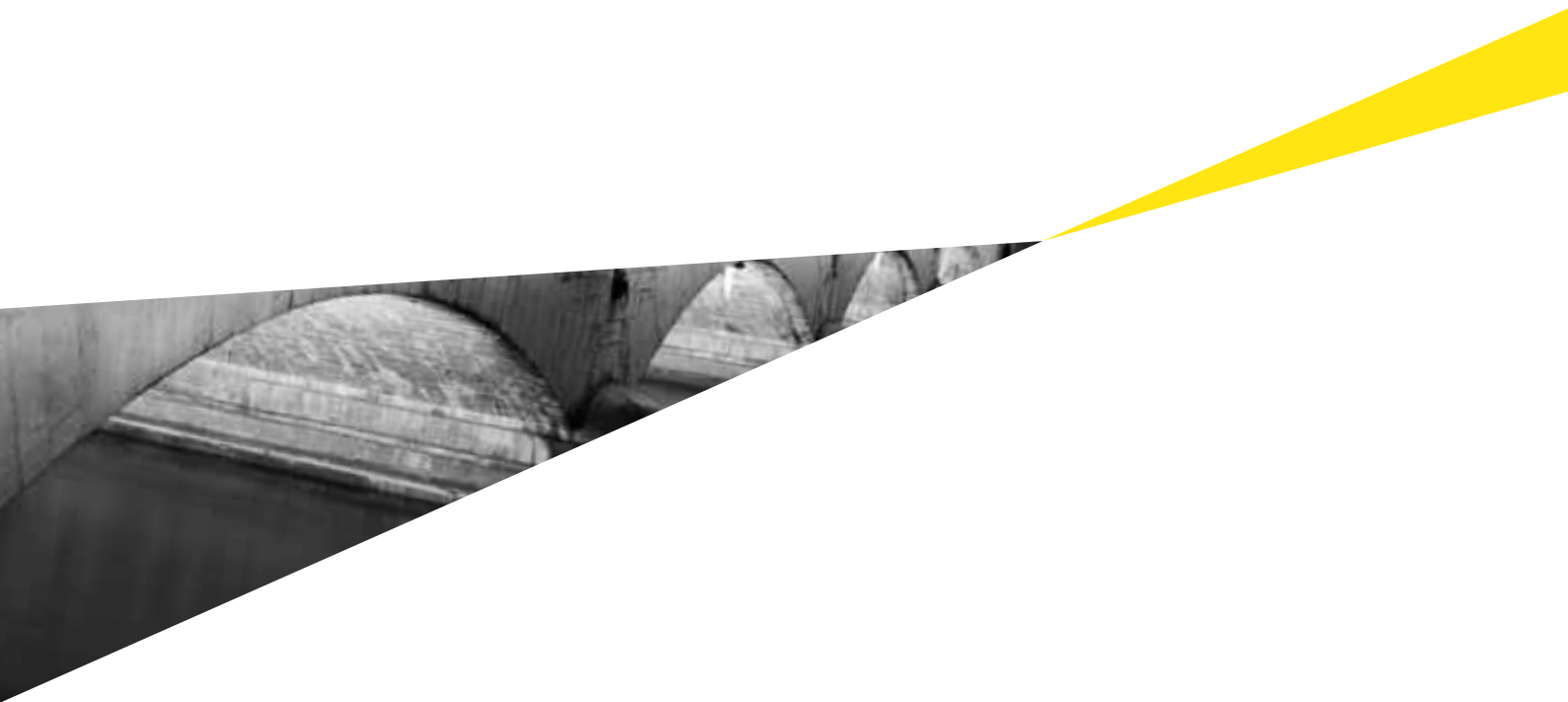


Retail banking 2020

Une étude d'Ernst & Young et de
l'Université de Saint-Gall sur le marché bancaire suisse



Institute of Accounting, Control
and Auditing



University of St.Gallen

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do



Sommaire

1. Editorial	4
2. Introduction	6
3. Nos thèses et l'analyse critique des experts du secteur bancaire	11
Première thèse En 2020, le retail banking d'aujourd'hui ne sera plus rentable et intéressant du point de vue stratégique	12
Deuxième thèse Des concurrents externes à la branche menacent également la position actuelle des banques sur le marché	16
Troisième thèse Dans le retail banking, seul le prix compte encore	22
Quatrième thèse Les banques de détail ne sont pas (ou plus) en mesure de se démarquer par leurs produits	26
Cinquième thèse La segmentation des clients selon les critères actuels a fait son temps	29
Sixième thèse La survie ne peut pas être assurée par de simples mesures d'amélioration de l'efficacité	35
4. Scénarios	39
5. Conclusions	46
6. Etablissements interrogés	48
7. Notes	50
8. Auteurs	52



1

Editorial

Le retail banking, que nous définissons comme les opérations bancaires grand public standardisées pour le marché national, est un secteur d'activité stable. Effectuer des virements pour payer des factures, changer de l'argent pour les vacances, utiliser une carte Maestro ou une carte de crédit, organiser sa prévoyance pour ses vieux jours, placer de l'argent de la manière la plus sûre possible ou avec le meilleur rendement, ou encore financer son achat immobilier sont des opérations courantes pour nous tous. Les nouveautés technologiques, la réglementation croissante, la baisse de la fidélité de la clientèle, la transparence accrue sur les prix, la phase persistante de taux d'intérêt bas et la pression concomitante sur les marges témoignent toutefois d'un besoin d'action croissant et posent la question de l'avenir du retail banking suisse, qui est au cœur de la présente étude.

Pour apporter un éclairage sur les défis dans le retail banking sous le plus grand nombre d'angles possibles, une équipe de l'Institut für Accounting, Controlling und Auditing de l'Université de Saint-Gall s'est associée à des conseillers et auditeurs bancaires d'Ernst & Young. Lors de discussions communes, nous avons volontairement formulé des thèses provocatrices. Elles montrent quel sera le

développement du retail banking jusqu'en 2020 si les banques maintiennent le statu quo. Cette date relativement proche nous a permis d'identifier des développements aussi concrets et proches de la réalité que possible. Dans une seconde étape, nous avons comparé nos points de vue avec les experts en retail banking des banques suisses et d'autres établissements financiers importants, afin d'en déduire des scénarios pour l'avenir.

Les discussions animées ont permis de remettre en cause certaines affirmations et de formuler d'autres opinions. Nous tenons par conséquent à remercier toutes les parties prenantes pour leur ouverture d'esprit lors des discussions. Nous saluons également la participation de nombreux représentants de haut rang du secteur financier. Les deux grandes banques ont été interrogées, tout comme les banques Raiffeisen, les banques cantonales et les banques régionales.

Quels sont les principaux enseignements ? Le marché est à un tournant - tel est le consensus qui est né des discussions. Mais dans quelle direction les changements vont-ils s'opérer ? Les avis sur cette question divergent fortement et sont également influencés par la position de l'établissement auquel appartiennent les participants. Les besoins des clients

sont différents, précisément lors de l'utilisation du retail banking. La banque électronique et la banque mobile offrent davantage de confort, les doutes quant à la sécurité des paiements via ces médias électroniques diminuent et, dans les groupes cibles plus jeunes, les modes de paiement alternatifs comme PayPal gagnent en importance.

Jeune ou vieux, là n'est pas la question. Les banques doivent avant tout veiller à maintenir l'attractivité du retail banking, tant pour les utilisateurs des nouveaux médias que pour les clients qui ont toujours plaisir à se rendre dans une agence. Si elles n'y parviennent pas, de nouveaux concurrents externes à la branche s'établiront sur le marché et réclameront leur part du gâteau. L'attractivité est également importante dans le domaine des coûts. Cela contraint les banques à envisager de nouvelles formes de coopération et l'externalisation, en particulier en raison de l'augmentation des coûts liés à la Compliance. Les mots-clés sont ici libératoires, la future loi sur les services financiers ou l'accord FATCA.

Nous vous souhaitons une lecture passionnante de cette étude et nous nous réjouissons des débats animés qu'elle suscitera. Personne ne peut prédire l'avenir, mais nous pouvons le façonner.



Iqbal Khan
Ernst & Young SA, Partner
Responsable Banking & Capital
Markets Suisse

Andreas Blumer
Ernst & Young SA, Partner
Audit - Financial Services

Dirk Schäfer
Chargé de cours en gestion
financière à l'Université de
Saint-Gall



2

Introduction

« Banking is necessary, banks are not »

« Banking is necessary, banks are not »¹. Cette citation, attribuée à Bill Gates, a déjà près de 20 ans. On a besoin de services bancaires – mais pas d’une banque classique en tant qu’institution. Quelques années plus tard, d’autres critiques se sont faites entendre et ont confirmé cette opinion : le vieux modèle commercial consistant à accepter des fonds de la clientèle avantageux et à octroyer des crédits vivrait ainsi ses derniers jours ;² Internet pourrait même entraîner une séparation totale entre les activités bancaires traditionnelles – opérations passives, trafic des paiements et octroi de crédits – de sorte à réduire à néant les synergies existantes.³ Lors de l’apogée de la bulle dot.com à la fin des années 1990, on prédisait même que l’agence bancaire allait devenir superflue et que « clicks would soon replace bricks ». ⁴ Alfredo Sáenz, CEO de la banque espagnole Santander, a récemment déclaré au magazine britannique The Economist que les conseillers d’entreprise lui avaient déjà recommandé il y a une dizaine d’années de se séparer de ses agences, car Internet et d’autres innovations les rendaient superflues. Il avait déjà entendu de telles affirmations lors de l’introduction des cartes de crédit et des distributeurs automatiques ; heureusement, selon lui, qu’il est assez vieux pour s’en rappeler. ⁵ Les prévisions d’un changement radical du modèle d’affaires ne se sont pas vérifiées jusqu’ici.

Cela vaut-il également pour les prochaines années ? Le « business as usual » est-il toujours suffisant ? Selon nous, trois domaines principaux renforceront la pression à agir dans le retail banking : les défis économiques, les innovations technologiques et les nouvelles contraintes réglementaires.

Défis économiques

La croissance économique est faible actuellement, les taux d’intérêt sont bas et le resteront pour le moment, tandis que les coûts augmentent. Par conséquent, la rentabilité diminue dans le retail banking ; toute la branche est sous pression. Dans le même temps, il existe un danger d’augmentation des risques de crédit : différents spécialistes mettent en garde contre une possible bulle immobilière en Suisse, ainsi que contre le franc fort persistant et ses répercussions sur les entreprises suisses. Dans ce contexte se posent des questions toujours en suspens et qui montrent qu’il y a une pression d’agir :

- ▶ Comment arrêter la pression sur la marge d’intérêts ?
- ▶ Aujourd’hui déjà, les recettes par client dans le retail banking sont en moyenne deux fois plus élevées en Suisse qu’en Europe. ⁶ Cela entraînera-t-il en Suisse un alignement sur le niveau européen plus bas ?
- ▶ Pour adapter les réseaux des agences des banques et l’infrastructure technologique aux besoins de demain, des investissements considérables sont nécessaires. Ces investissements seront-ils rentables ?
- ▶ La pression conduisant à une consolidation dans la branche augmente-t-elle ? Les économies d’échelle seront-elles nécessaires à la survie au point de retirer leur base d’existence aux petits établissements ?
- ▶ Est-il encore possible de défendre une perspective du cycle de vie des clients pour justifier l’importance stratégique du retail banking lorsque la fidélisation de la clientèle diminue ?

Innovations technologiques

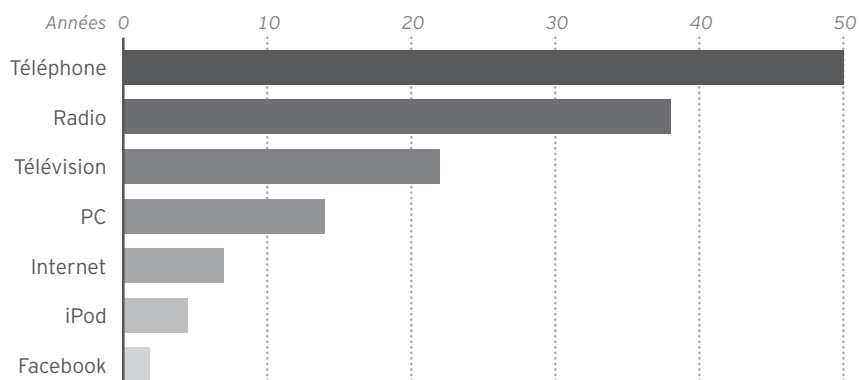
Les innovations atteignent le marché de masse dans des délais de plus en plus courts. Alors qu'il a fallu 50 ans avant que 50 millions de personnes n'utilisent un téléphone, Facebook a dépassé le seuil des 50 millions d'utilisateurs en seulement deux ans. La rapidité de la propagation et la couverture mondiale des nouveautés technologiques sont devenues un facteur à prendre au sérieux. Les innovations doivent donc être surveillées avec davantage de soin. Se pose aussi la question de savoir qui introduit les innovations.

La révolution technologique amène son lot de réflexions et de questions :

- ▶ Les banques établies feront-elles office de précurseurs en matière de nouvelles technologies pour les services financiers ou les innovations seront-elles de plus en plus le fruit de prestataires externes à la branche ?
- ▶ Est-il possible qu'à long terme, les entreprises externes à la branche s'infiltreront dans des domaines d'activités habituels d'une banque, s'y établissent et chassent les établissements traditionnels ?
- ▶ Les clients ont-ils encore besoin d'une agence pour les versements et les retraits d'espèces si le paiement s'effectue en majorité avec de l'argent électronique ?
- ▶ Les banques se considèrent-elles comme les victimes de clients de plus en plus mobiles et opportunistes, et moins fidèles, ou préparent-elles activement ce changement ?
- ▶ Les nouvelles technologies ont non seulement un impact sur le confort du processus d'interaction entre la banque et les clients, mais définissent aussi pour l'essentiel l'issue du combat pour l'information. Le téléphone portable, qui accompagne la plupart des gens en permanence, permet de suivre les habitudes de consommation, les préférences ainsi que les comportements du point de vue temporel et géographique. Les banques perdront-elles ainsi des informations importantes et, partant, de plus en plus le contact direct avec le client (au profit d'autres acteurs du marché) ? Les paiements avec smartphone se généraliseront-ils au point qu'une partie des dépôts de la clientèle auprès des banques seront transférés sur smartphone comme avoirs auprès d'un nouveau prestataire de services de paiement ?
- ▶ Les clients de demain auront-ils vraiment besoin d'un conseil personnalisé dans une agence ou s'informeront-ils plus volontiers en ligne dans des communautés pour pouvoir ainsi gérer eux-mêmes leur planification financière ?
- ▶ Les clients doivent-ils payer séparément pour le conseil ?

Les réponses à ces questions ont été fournies par d'autres branches : le magazine *The Economist* montre clairement que de nombreux magasins de musique et librairies ont été contraints d'abandonner leurs activités bien que la fréquentation de ces magasins soit généralement fort appréciée.⁸ Comme d'autres intermédiaires traditionnels, les vidéoclubs, agences de voyage et courtiers immobiliers ont été soumis à une énorme pression du fait de la transparence d'Internet et des nouveaux concurrents qui y évoluent (Amazon, iTunes, Holidaycheck ou Immoscout). Les activités bancaires – en particulier le retail banking classique – ne sont pas jugées très attrayantes ou intéressantes par les clients. S'il y avait une autre solution que de faire la queue devant le guichet d'une banque, les clients ne l'accueilleraient-ils pas les bras ouverts ? Le secteur bancaire se laisse-t-il bercer par une sécurité trompeuse ?

Rapidité d'expansion des innovations⁷



Source et légende : King, B. (2010). Nombre d'années jusqu'à ce que soit atteint le nombre de 50 millions d'utilisateurs dans le monde

Nouvelles contraintes réglementaires

Les autorités de surveillance ont en outre renforcé les conditions-cadres des activités bancaires avec de nouvelles prescriptions réglementaires qui, dans le retail banking également, ont pour objectif principal de protéger les consommateurs et d'exiger des produits et des tarifications plus simples et clairs. Cela implique des frais de mise en œuvre élevés (coûts liés aux projets, p. ex. pour les adaptations informatiques, mais aussi frais courants liés aux coûts de Compliance plus élevés). Les défis réglementaires actuels sont pour l'essentiel Bâle III (nouvelles exigences en matière de fonds propres et de liquidités), les règles applicables à la distribution prévues par la FINMA (qui demandent notamment davantage de transparence sur les frais et les rétrocessions), MiFID II, la loi sur les services financiers et le renforcement des prescriptions sur la transparence fiscale (FATCA, impôts libératoires, etc.).

- ▶ Les nouvelles prescriptions réglementaires menacent-elles l'attractivité du retail banking ?
- ▶ Les plus petits établissements peuvent-ils encore assumer les coûts opérationnels élevés et les frais courants de Compliance qui augmentent ?
- ▶ En raison des nouvelles exigences en matière de liquidités imposées par Bâle III, les banques devront-elles détenir des portefeuilles toujours plus importants en liquidités ou des positions à rémunération très faible, ce qui se répercutera aussi négativement sur la marge d'intérêts ?
- ▶ Les prescriptions plus strictes en matière de transparence et les possibilités de comparaison simplifiées entraîneront-elles la poursuite de l'érosion des marges ?

Définition et importance du retail banking

Définition: Dans la présente étude, nous nous basons sur la définition du retail banking de l'Association suisse des banquiers : « Par retail banking, on entend en général l'activité bancaire en faveur de la population au sens large, comprenant surtout les prestations de base. Il se caractérise par une gamme de produits standardisés et aisément compréhensibles et s'adresse aux personnes disposant d'une fortune nette dont la limite supérieure, selon les banques, est environ de 250 000 à 1 million de francs. Font partie de l'offre de services la tenue de compte, le trafic des paiements, la distribution de cartes de crédit, des produits de placement simples ainsi que les hypothèques et le crédit. »⁹

Importance: Selon une étude de l'Association suisse des banquiers sur la place financière suisse, en 2011, le secteur bancaire a contribué à la valeur ajoutée totale en Suisse à hauteur de CHF 35,0 milliards, soit 6,2 %. La part du retail banking était de CHF 13,5 milliards, soit 2,4 %. Le retail banking est donc important pour l'économie suisse. Les activités se caractérisent

jusqu'ici par des revenus constants et, à quelques exceptions près, elles n'ont pratiquement pas été touchées dans le passé par l'évolution de la conjoncture et du marché. Les opérations d'intérêts (opérations hypothécaires) représentent l'une des principales sources de revenus des banques de détail suisses. En effet, les banques cantonales génèrent plus de la moitié de leurs revenus avec ces opérations, et cette part est encore plus importante pour les banques Raiffeisen, les banques régionales et les caisses d'épargne.¹⁰

Une étude sur le retail banking européen montre en outre que la Suisse prend la première place en termes de rentabilité. Avec EUR 1188, les recettes par client sont presque deux fois plus élevées par rapport à la médiane de EUR 604. L'écart est encore plus important pour le bénéfice par client : ici aussi, la Suisse arrive en tête, avec EUR 385, contre EUR 106 pour la médiane européenne. La position de la Suisse s'explique en particulier par le montant plus important de l'épargne en moyenne et la possibilité de percevoir des frais plus élevés.¹¹



Structure de l'étude

Le retail banking est durablement menacé par les influences de l'environnement que nous avons mentionnées. Celles-ci ont volontairement été sélectionnées de manière critique dans cette étude pour sensibiliser aux défis possibles. Une équipe d'experts composée de représentants de l'Institut für Accounting, Controlling und Auditing de l'Université de Saint-Gall, ainsi que de conseillers et auditeurs bancaires d'Ernst & Young, a analysé, dans une première étape, la situation initiale et en a déduit, dans une seconde étape, six thèses pour l'étude. Celles-ci doivent représenter comment, à notre avis, le retail banking pourrait se développer en Suisse jusqu'en 2020 si le statu quo était maintenu. Cette date relativement proche a été fixée afin d'identifier des développements aussi concrets et proches de la réalité que possible dans l'activité grand public. Nous avons volontairement choisi des thèses formulées de manière pointue, qui doivent susciter un débat et peuvent parfois aussi se révéler provocatrices.

Ces six thèses ont servi de base à la troisième étape, l'enquête auprès des experts, qui a été menée en été et automne 2012. Pour chaque thèse, les résultats des entretiens ont été résumés et ont ainsi permis d'illustrer l'appréciation de la situation par les experts. Nous avons pu compter sur la participation des CEOs ou des responsables du retail banking de 20 établissements parmi les plus grands de Suisse. Vous trouverez la liste des établissements participants en annexe de la présente étude. A l'exception des plus petits établissements, le marché suisse du retail banking est donc bien représenté.

Sur la base des réponses des experts, nous avons développé enfin trois scénarios montrant l'évolution possible du retail banking d'ici 2020. Avec les défis et les scénarios mentionnés, nous voulons ainsi activement contribuer à la discussion actuelle sur le marché.



3

Nos thèses et l'analyse critique des experts du secteur bancaire

Les six thèses sur l'avenir du retail banking constituent la base de l'étude. Nous présentons ci-après, pour chacune de celles-ci, notre raisonnement et l'analyse des experts dans le cadre des entretiens. Un bref aperçu est fourni préalablement à chaque thèse.

Première thèse

En 2020, le retail banking d'aujourd'hui ne sera plus rentable et intéressant du point de vue stratégique

Raisonnement : le marché du retail banking se caractérise par une forte saturation. C'est pourquoi ce marché deviendra sensiblement plus agressif. Dans le même temps, la réglementation croissante entraîne une hausse des coûts, ce qui se répercutera négativement sur la rentabilité. D'ici 2020, le retail banking sous sa forme actuelle ne pourra plus être exploité de manière rentable.

Analyse : en 2020, le retail banking sera toujours rentable et intéressant d'un point de vue stratégique si l'on pose correctement les jalons aujourd'hui. La relation avec le client est le pilier essentiel du retail banking. Les revenus peuvent croître encore si l'on se concentre clairement sur un segment de clientèle rentable à l'avenir. Les coûts doivent être contenus et mieux répercutés sur les clients. Pour cela, il faut essayer de les diriger vers le canal qui correspond le mieux à leurs besoins.

Eventail des opinions des experts



« Le retail banking pose les bases pour la gestion de fortune. »

Raisonnement

Le marché suisse du retail banking est aujourd'hui considéré comme saturé. Nous partons du principe que la concurrence va encore s'intensifier et qu'elle aura des répercussions négatives sur les revenus déjà en baisse. La perspective d'une croissance économique très dynamique est plutôt limitée ; les marchés financiers se trouvent encore à moyen terme dans une phase de « deleveraging » (réduction des dettes et demande de crédit plus faible). Le niveau des intérêts a atteint (dans le monde entier) un plancher historique et la perspective d'une hausse de ceux-ci paraît bien limitée au jour présent (courbes d'intérêts plates). Par conséquent, les marges des opérations hypothécaires et, partant, la rentabilité du retail banking resteront fortement sous pression jusqu'en 2020. Dans un tel environnement de marché, est-il encore possible d'augmenter significativement les revenus pour maintenir la rentabilité des activités ?

Pression réglementaire croissante.

La pression économique mais aussi réglementaire qui pèse sur les banques de détail suisses augmente. L'accroissement des coûts liés aux obligations de documentation étendues, les réglementations plus strictes en matière de transactions (par exemple pour la protection des investisseurs, qui s'inspirent fortement des directives européennes MiFID I & II et qui doivent être ancrés sous la forme d'une nouvelle loi sur les services financiers) et les règles renforcées en matière de responsabilité ne seront pas compensés par des revenus supplémentaires, ce qui maintiendra la pression sur la rentabilité. Dans les opérations hypothécaires, le projet de suppression de la valeur locative est d'une grande importance. Selon la proposition du Conseil fédéral, il limiterait la possibilité de déduction des intérêts hypothécaires dans la déclaration fiscale, ce qui devrait diminuer le volume des crédits demandés - en particulier de ceux avec une faible pondération en fonction du risque.¹²

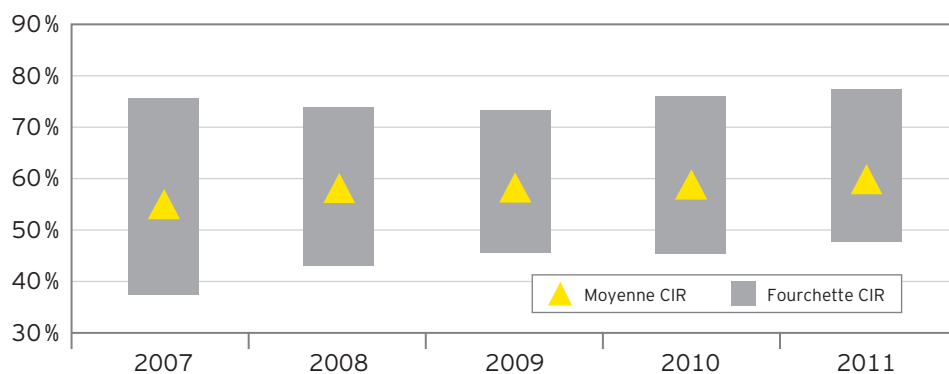
Le casse-tête des rétrocessions.

Un ralentissement des activités réglementaires, même dans un proche avenir, est improbable. Cela vaut aussi bien au niveau international que national. Dans sa prise de position « Règles applicables à la distribution » publiée en février 2012, la FINMA propose la création d'une loi fédérale sur les services financiers. En mars 2012, le Conseil fédéral a mandaté le Département fédéral des finances pour élaborer un projet de loi correspondant. La loi sur les services financiers doit dans la mesure du possible être mise en œuvre parallèlement aux projets réglementaires européens dans le cadre de MiFID II (vraisemblablement en 2016). Par ailleurs, les exigences posées en matière de transparence des rétrocessions et de leur renonciation ont été renforcées récemment. Désormais, les rétrocessions devront non seulement être communiquées sous forme de fourchettes, mais le mécanisme d'indemnisation correspondant devra aussi être indiqué aux clients sous une forme appropriée. Les clients ne pourront à l'avenir renoncer aux rétrocessions qui leurs sont dues, avec effet juridique, que si ces exigences sont totalement remplies.

Dans son arrêt du 30 octobre 2012, le Tribunal fédéral a précisé sa jurisprudence en matière de rétrocessions. Dans le cadre d'une relation de gestion de fortune entre la banque et le client, le Tribunal fédéral a ainsi réaffirmé le principe que les rétrocessions, sous réserve d'une renonciation valable, devaient être restituées au client. L'arrêt correspondant stipule que les commissions pour les fonds ainsi que les indemnités liées aux activités de distribution pour les produits structurés doivent également être considérées comme des rétrocessions. Ces paiements qui, étroitement liés à l'exécution du mandat de

Cost Income Ratio (CIR)

Charges d'exploitation et amortissements sur les immobilisations / produit d'exploitation



Source : rapports de gestion des établissements interrogés

« Les taux d'intérêt bas et la hausse des coûts mettent dans l'embarras les banques fortement dépendantes des opérations d'intérêts. »

gestion de fortune, peuvent entraîner un conflit d'intérêts, doivent donc en principe être transmis aux clients. Les banques de détail qui proposent des mandats de gestion de fortune, directement concernées par cette décision, devront suivre attentivement les développements ultérieurs. A l'heure actuelle, on ne sait pas encore si une solution s'imposera au niveau politique ou à l'échelle de la branche. Quoi qu'il en soit, les banques feront bien de revoir leurs modèles tarifaires actuels pour pouvoir mieux compenser les (éventuelles) pertes de recettes.

Resserrement des exigences en matière de capital et de liquidités.

Bâle III renforcera aussi les exigences en matière de fonds propres et de liquidités des banques. La mise en œuvre des nouvelles prescriptions sur les fonds propres de Bâle III en Suisse ainsi que les nouvelles dispositions pour les opérations

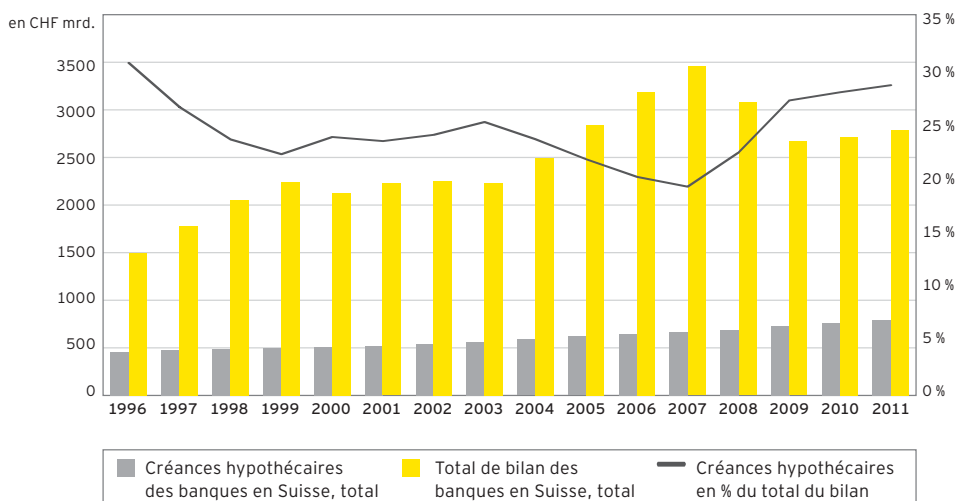
hypothécaires¹³ requièrent des taux de fonds propres plus élevés de la part des banques. Avec l'introduction des normes de liquidités, en particulier le Liquidity Coverage Ratio et le Net Stable Funding Ratio, les clients de retail banking classiques gagneront en importance en tant que source de refinancement stable. Au regard de ces nouvelles prescriptions, il est indispensable de couvrir la plus grande part possible du refinancement avec des dépôts. La concurrence autour des avoirs de clients va fortement s'intensifier ; l'on voudra attirer un grand nombre de clients avec des taux d'intérêt attrayants. Parallèlement, les banques devront détenir des portefeuilles toujours plus importants en liquidités ou en positions liquides à très faible rémunération pour satisfaire aux nouvelles prescriptions réglementaires. Cette tendance est clairement négative pour les marges et la rentabilité dans le retail banking.

Doutes sur l'attractivité stratégique.

Dans l'ensemble, nous estimons que la rentabilité du retail banking est menacée. Plusieurs des thèmes abordés dans les thèses suivantes jouent un rôle en la matière. Une pression est exercée tant au niveau des revenus que des coûts (voir plus loin la sixième thèse). Du point de vue des clients, nous nous demandons si ce ne sont pas la sensibilité croissante aux prix (troisième thèse) et la demande de produits simples, standardisés (quatrième thèse) qui empêcheront les banques d'augmenter les prix (stratégie de valeur ajoutée). L'arrivée de concurrents externes à la branche (deuxième thèse) et de banques directes¹⁴ laisse supposer que les banques doivent maintenant se concentrer de manière conséquente sur les groupes de clientèle nouvellement établis (clients internautes et clients réticents à l'égard d'Internet, voir cinquième thèse). Ces tendances pourraient-elles s'intensifier ? Le retail banking continuera-t-il de compter de plus en plus de clients non rentables ? Est-il encore possible de défendre une perspective du cycle de vie pour justifier la rentabilité lorsque la fidélisation de la clientèle diminue ? Il y a lieu de se demander si le retail banking sera encore intéressant sur le plan stratégique en 2020 s'il continue à être exploité sous sa forme actuelle.

A cela s'ajoute que de nombreux clients ne sont en fait, aujourd'hui déjà, plus rentables (en moyenne) pour les établissements de retail banking. Selon une estimation de la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), près de la moitié des «checking accounts» aux Etats-Unis ne sont pas rentables à l'heure actuelle. Nous partons du principe que des tendances similaires pourraient également être observées sur le marché suisse du retail banking.

Créances hypothécaires



Source : BNS (septembre 2012), bulletin mensuel de statistiques économiques

« Les taux d'intérêt bas et la hausse des coûts mettent dans l'embarras les banques fortement dépendantes des opérations d'intérêts. »

Analyse

La thèse selon laquelle le retail banking ne sera plus rentable en 2020 est majoritairement réfutée par les experts interrogés. Une pression a certes été subie par le retail banking dans le passé, le fossé entre les coûts et les revenus s'est creusé, mais la majorité des personnes interrogées estiment que ce secteur est actuellement rentable dans l'ensemble, en grande partie grâce aux mesures déjà prises. À l'avenir également, le retail banking restera donc intéressant sur le plan stratégique, car les sondés entendent bien entreprendre les adaptations nécessaires. Les experts sont également d'accord sur la prévision selon laquelle l'écart entre les coûts et les revenus augmentera davantage si les établissements ne prennent pas des mesures adéquates.

Baisse des revenus, hausse des coûts.

Les revenus baissent principalement pour les opérations d'intérêts. Les personnes interrogées estiment que les recettes des activités de placement et du trafic des paiements, par contre, demeurent stables. Une baisse des recettes dans le trafic des paiements peut être mieux supportée, car elle est moins importante pour les activités grand public. Le recul des revenus pose aussi la question de savoir si et dans quelle mesure les différents secteurs bénéficieront encore à l'avenir du subventionnement transversal. Il est incontestable que les coûts augmenteront en raison de la hausse des dépenses de mise en œuvre des nouvelles réglementations (MiFID, impôt libératoire, blanchiment d'argent, FATCA) ; mais les exigences accrues en matière de fonds propres ne sont pas un facteur essentiel dans ce domaine.

Marges d'intérêt et rentabilité. La vision positive de l'avenir du retail banking qu'ont

les experts est liée au fait qu'ils anticipent une hausse de la marge d'intérêt. Certains établissements constatent aujourd'hui déjà une augmentation des marges ; le plancher historique atteint en 2010 a été dépassé. Manifestement, la baisse des revenus est considérée bien plus comme un phénomène conjoncturel que structurel. Une hausse éventuelle des taux d'intérêt pourrait ainsi tout à fait contribuer à améliorer encore la rentabilité.

Réglementation et concurrence. La régulation croissante et la concurrence sont évaluées de manière ambivalente. En raison de la réglementation accrue, il devient plus difficile de se différencier ; cette uniformisation augmente la pression. Mais d'autre part, les personnes interrogées estiment que la réglementation a aussi des répercussions protectionnistes, étant donné que les critères d'entrée sur le marché sont corrigés vers le haut, tout en soulignant que les branches très réglementées sont généralement fortement créatrices de valeur. Certains experts sont d'avis que la concurrence, déjà intense aujourd'hui, ne s'accroîtra pas davantage.

Clients non rentables. La plupart des établissements reconnaissent que de nombreux clients ne sont pas rentables. L'interprétation de ce constat varie. Pour certains, la rentabilité des clients dépend de la méthode de calcul concret. Les établissements estiment ainsi qu'au final, la majorité de leurs clients fournissent tout de même une contribution à la couverture des coûts fixes. D'autres pensent que la rentabilité insuffisante est la conséquence du prix trop bas de certains services bancaires. Se séparer des clients non rentables est une solution envisagée par une minorité des personnes interrogées, notamment pour des raisons de réputation

(p. ex. chez les banques cantonales à cause de leur mandat de prestations) et de perspective de cycle de vie, qui consiste à accompagner les clients tout au long de leur vie et à exploiter le potentiel spécifique. L'option économique d'un suivi des clients par un centre de conseil est également envisagée, quand elle n'a pas déjà été mise en place. Les clients doivent être gérés par le biais des prix, au sens d'une taxe d'incitation. Même si l'on ne parvient pas à ce que tous les clients apportent une contribution à la couverture des coûts, le retail banking peut ainsi se révéler tout à fait rentable.

Importance stratégique. L'affirmation selon laquelle le retail banking est inintéressant du point de vue stratégique est rejetée avec véhémence par les personnes interrogées. Le retail banking est bâti sur de solides bases grâce à sa faible volatilité et à un ratio charges/produit d'exploitation (Cost Income Ratio, CIR) bas. Cette activité revêt aussi une importance particulière eu égard au contact étroit avec les clients. Cette interaction crée la base nécessaire en particulier pour les clients rentables, par exemple dans la gestion de fortune.

Défis. Les personnes interrogées sont certes conscientes de la pression accrue, mais elles sont convaincues que le retail banking peut continuer d'être exploité de manière rentable avec les mesures correspondantes. Les établissements doivent néanmoins relever plusieurs défis. Ont été cités notamment la transparence accrue en termes de structure des coûts ; pour chaque produit, les établissements doivent savoir combien il leur coûte et quel montant le client doit prendre en charge afin de couvrir les coûts et la gestion des coûts liés au maintien d'un réseau des agences surdimensionné.

Deuxième thèse

Des concurrents externes à la branche menacent également la position actuelle des banques sur le marché

Raisonnement : Internet et la numérisation du quotidien en général facilitent la pénétration du marché par des concurrents externes à la branche. Les entreprises de communication s'engagent de plus en plus dans le domaine des paiements mobiles; la part des fournisseurs tels que PayPal dans le trafic des paiements est en hausse. Cela provoque une baisse des commissions sur les opérations de paiement et, potentiellement, une perte de l'interface clients. Dans le crédit à la consommation, le retail banking est confronté à la concurrence supplémentaire des places de crédit électroniques (peer-to-peer lending). De ce fait, défendre sa position sur le marché devient de plus en plus difficile pour une banque de détail.

Analyse : des concurrents externes à la branche vont certes apparaître sur le marché, mais ils ne devraient pas menacer la position des banques de détail bien établies. De nouveaux produits seront vraisemblablement introduits dans le trafic des paiements; mais il est possible d'engager des coopérations pour le développement de ces produits, de façon à conserver l'interface clients. Les nouvelles technologies ne représentent en principe pas une menace pour le modèle d'affaires d'une banque, car les prestations de « Banking » continuent pour l'essentiel d'être fondées sur le contact personnel.

Eventail des opinions des experts



Raisonnement

En plus de la concurrence exacerbée qui règne entre elles, les banques de détail doivent aussi faire face depuis quelques années à une menace venue de l'extérieur. Pendant longtemps, seules les banques directes (les banques en ligne) ou d'autres établissements spécialisés ont été considérés comme des concurrents; mais désormais la concurrence provient d'acteurs de plus en plus nombreux. Des entreprises bien établies, mais aussi de jeunes start-up, tentent en effet de s'immiscer par des innovations technologiques dans le domaine d'activité traditionnel des banques de détail. Nous considérons en particulier que deux courants pourraient ainsi influencer le marché et représenter une menace à l'avenir:

- les appareils mobiles (smartphones) supplantent les modes de paiement

traditionnels de sorte que, dans le trafic des paiements, les opérations sont de plus en plus souvent traitées par des prestataires alternatifs. Les recettes tirées du trafic des paiements, y. c. les commissions sur cartes de crédit, diminuent. Des dépôts d'épargne pourraient aussi être retirés au cas où les prestataires alternatifs obtiendraient une licence bancaire et seraient en mesure d'offrir la même sécurité que les banques de détail existantes.

- Les places de crédit électroniques, notamment le peer-to-peer lending, s'affirment de plus en plus et empiètent sur les activités de crédit.

Appareils mobiles : innovations dans le trafic des paiements. Jusqu'ici, la seule carte physique à s'être imposée pour simplifier les paiements aux points de vente est la carte Maestro (débit ou crédit). Les

petits montants habituellement payés en espèces peuvent en principe être réglés au moyen de la puce CASH logée dans la carte. Les nouvelles technologies permettent d'intégrer et de simplifier ces systèmes, et de modifier ainsi la façon d'opérer les paiements. Mentionnons à cet égard la technique NFC (Near Field Communication) qui permettra à l'avenir d'effectuer des paiements sans numéraire au moyen d'un téléphone portable. Seuls quelques-uns des nombreux smartphones utilisés aujourd'hui disposent déjà de cette fonction. Abstraction faite d'Apple, les principaux fabricants de smartphones ont toutefois annoncé vouloir produire des appareils dotés de la technique NFC. Juniper Research estime qu'en 2014 déjà, un smartphone sur cinq sera équipé de NFC.¹⁶ Juniper Research évalue le volume global de transactions directement traité par les téléphones mobiles en 2015 à USD 670 mrd.¹⁷

Payer sans espèces

Mobile Payment (paiement au moyen d'un avoir numérique chargé sur téléphone portable)



Au niveau international, les paiements par téléphone portable n'ont rien d'exceptionnel. Au Japon, ce mode de paiement, développé par le prestataire de téléphonie mobile NTT DoCoMo, est surtout utilisé pour régler les achats aux automates autonomes. Au Kenya, le système M-PESA est utilisé depuis 1997 par les clients qui, auparavant, n'avaient pas accès aux prestations bancaires. Ce système a été mis en place parce que les coûts d'un réseau des agences sont trop élevés. L'avoir électronique permet de régler ses achats dans les magasins et d'effectuer des transferts immédiats de téléphone à téléphone. Le compte bancaire classique est complètement supprimé. Le succès de ce système est significatif. Au Kenya, 80 % des détenteurs de téléphones portables l'utilisent déjà.

La technologie (Near Field Communication, NFC) est une norme internationale de transfert de données sans contact. Cette technologie

permet d'effectuer des paiements sans espèces dans le monde entier par smartphone – soit au moyen d'une puce intégrée dans le portable, soit au moyen d'une carte SIM équipée en conséquence.

Le UK Payments Council est en outre sur le point d'introduire une banque de données centralisée dans laquelle tout citoyen pourra enregistrer le numéro de son téléphone portable et les données relatives à son compte bancaire.¹⁵ Tout destinataire d'un paiement sera ainsi clairement identifié par son numéro de téléphone. Imaginons que ce n° de tél. soit en plus disponible sur un réseau social (Facebook) : à l'avenir, il suffira alors de choisir « Envoyer CHF 50 à mon ami Max Dupont » pour exécuter un ordre de paiement. Le processus de paiement passerait totalement à l'arrière-plan ; même l'intervention de la banque de règlement (aussi bien en ligne que comme agence de réseau) ne serait pas visible.

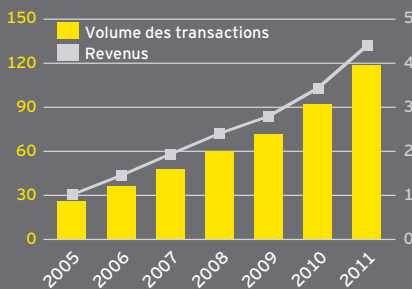
PayPal

Le service bien connu des paiements en ligne perce aussi sur le marché hors ligne. Le client pourra bientôt payer aux terminaux traditionnels en indiquant son nom d'utilisateur et son mot de passe.

- Année de fondation : 1998
- PayPal Inc. a été repris par Ebay en 2002
- 113 millions d'utilisateurs actifs dans 190 pays et 25 monnaies
- En 2011, les revenus de PayPal ont atteint USD 4,4 mrd., soit 28 % de plus que l'année précédente

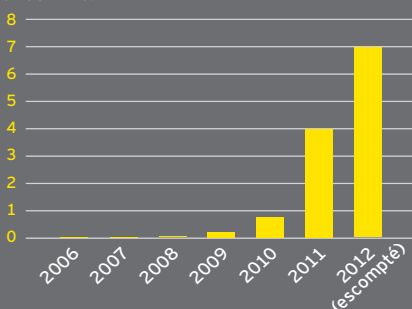
Croissance de PayPal

en USD mrd.



Mobile Payment avec Paypal, volume des transactions

en USD mrd.



Source : eBay, rapports d'activité

Il est évident que non seulement les smartphones mais également les terminaux des points de vente devront être dotés de la fonctionnalité NFC. En Suisse, quelques chaînes de distribution (k-kiosk, Mc Donald's) possèdent déjà des appareils pour le paiement sans contact de petits montants. Ceux-ci fonctionnent toutefois à l'aide de cartes de crédit (Visa Paywave ou Mastercard Paypass) et non du téléphone portable. Le marché est encore très fragmenté et plusieurs acteurs importants, tels que Google, PayPal ou des entreprises de télécommunications et du commerce de détail (Walmart) développent leurs propres solutions à l'échelon mondial. En 2011, les trois plus importants prestataires suisses de téléphonie mobile ont constitué un groupe de travail chargé de développer et standardiser le mode de paiement NFC en Suisse.

Tout sur smartphone. Jusqu'ici, la nouvelle technologie laisse généralement sceptique. Cela non seulement pour des motifs de sécurité, mais aussi en raison de doutes sur son utilité additionnelle. Par conséquent, les paiements par téléphone portable ne s'imposeront vraiment que s'ils présentent aussi une utilité effective pour la clientèle. Le mobile payment ne va guère faciliter les opérations de paiement comparativement à la carte EC ou aux cartes de crédit. La combinaison des smartphones et de la solution intelligente du porte-monnaie numérique (digital wallet) pourrait en revanche modifier les habitudes d'achat. Grâce à la nouvelle application Passbook d'Apple, les cartes clients et les tickets pourraient alors être traités numériquement et ouverts indépendamment de l'endroit. Si l'on se trouve dans un train, l'application ouvre le billet, à l'aéroport elle affiche la carte d'embarquement et, si l'on commande un

café chez Starbucks, on voit la carte client ou la carte prépayée. C'est en cela que les porte-monnaie numériques présentent un grand potentiel. Une solution semblable est développée actuellement par le prestataire de services de paiement en ligne PayPal¹⁸, qui offre la possibilité au consommateur de payer en indiquant son nom et son mot de passe et de choisir ultérieurement comment il souhaite régler le paiement (avoir sur le portable, compte bancaire, carte de crédit). Ainsi, les cartes de crédit prélevant les taux d'intérêt les plus élevés peuvent par exemple être systématiquement évitées. Les commissions de découvert (cela concerne avant tout les Etats-Unis) appartiennent au passé. Les entreprises qui s'engagent dans ce domaine ne visent pas en priorité les commissions supplémentaires éventuellement générées; elles recherchent plutôt des informations sur le comportement des acheteurs, de façon à pouvoir mieux cibler leurs offensives de vente et de publicité. A quel rythme le mobile payment va-t-il s'imposer en Suisse ? Les commissions perçues dans le trafic des paiements et sur les cartes de crédit et de débit par les banques de détail suisses vont-elles diminuer sensiblement d'ici à 2020 ? Et surtout : dans quelle mesure les opérations passives des banques seront-elles affectées ? Faut-il s'attendre à ce qu'une partie des dépôts de la clientèle auprès des banques soit transférée sur smartphone en tant qu'avoirs auprès d'un nouveau prestataire de services de paiement ? PayPal reçoit par exemple des intérêts sur les avoirs (comptes PayPal) de ses clients. Il se pourrait qu'à l'avenir, une partie de ces intérêts soit rétrocédée à ces derniers. Depuis quelques années, PayPal détient en outre une licence bancaire UE. Cela l'autorise non seulement à exécuter des transactions, mais aussi à accorder des

crédits. Dans une étude portant sur plus de 5000 consommateurs aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, 10 % des personnes interrogées ont déclaré qu'elles établiraient une relation bancaire avec Apple si cette société leur offrait une telle solution. Cette proportion atteint même 43 % pour les clients actuels d'Apple.¹⁹

Places de crédit électroniques :

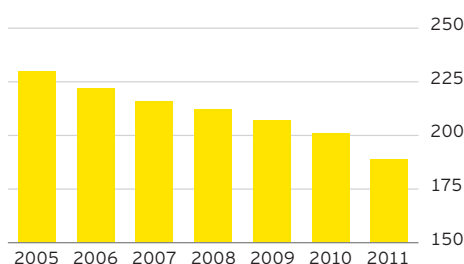
nouveau développement. Une autre évolution importante, du point de vue de la concurrence des acteurs externes à la branche, concerne le crédit en ligne. Sur Internet, les intermédiaires traditionnels ont déjà été remplacés par des places de crédit électroniques dans de nombreux secteurs (voitures d'occasion, immobilier, etc.). Récemment, quelques plateformes de peer-to-peer lending ont aussi commencé à attaquer la fonction d'intermédiaire des banques dans l'octroi de crédits. Si le crédit en ligne devait s'imposer, les banques classiques pourraient être évincées de la chaîne de création de valeur – selon la formule déjà citée : « Banking is necessary, banks are not ». Les fournisseurs de crédits en ligne pourraient céder une partie de la marge d'intérêt aux autres acteurs de ce marché.

Sur les plateformes qui sont parvenues à s'établir dans la zone germanophone, les transactions portent principalement sur l'octroi de petits crédits aux particuliers et indépendants. Jusqu'ici, le montant total fourni par Smava (leader du marché en Allemagne) et Auxmoney (leader du marché en Suisse) est inférieur à EUR 100 millions. Certains experts tels que Andrew Haldane (Banque d'Angleterre) jugent toutefois très positivement ce modèle d'affaires – en particulier si la confiance dans le secteur bancaire devait continuer à s'éroder et inciter ainsi les clients à décider plutôt eux-mêmes où investir leur argent.²⁰

Pourquoi une décision de crédit devrait-elle dépendre exclusivement d'une banque ? Les milliers d'acteurs du marché ne voient-ils pas plus qu'un seul collaborateur d'une banque ? A l'ère actuelle de l'information, la communauté en ligne ne dispose-t-elle pas de données suffisantes (également avec certification externe) pour prendre des décisions fondées en la matière ? On peut s'imaginer qu'à l'avenir, un investisseur (potentiel) pourra non seulement consulter régulièrement l'analyse de solvabilité (état des dettes, justificatifs de salaire) des preneurs de crédits, mais également leur profil socio-médiatique, leurs demandes de recherche (Google) et leur comportement d'achat (visibles sur smartphone). Une banque ne souffrira-t-elle pas ainsi à l'avenir d'un déficit d'information ?

En 2020, les places de crédit électroniques représenteront-elles une sérieuse menace pour les banques de détail suisses établies, ou n'offriront-elles qu'un produit de niche ? Le marché s'étendra-t-il à d'autres domaines que celui du petit crédit actuel ? Jusqu'ici, aucune des solutions proposées par les prestataires internationaux ne s'est imposée comme norme. Il importe cependant de suivre les développements du marché et de ne pas s'y opposer d'emblée.

Nombre de versements au guichet de la Poste, en millions



Source : La Poste Suisse, rapports d'activité

Peer-to-peer-lending:

Octroi de crédits de particulier à particulier

Aux Etats-Unis, les leaders de marché Prosper et Lending Club ont déjà prêté quelque USD 1,2 mrd., et plus de GBP 300 mio. en Grande-Bretagne. Mais cela reste insignifiant au regard de l'activité de crédit totale et cette forme de crédit a encore peu fait ses preuves jusqu'à présent dans les pays germanophones.

Le concept du leader allemand du marché (Smava) fonctionne ainsi:

Après s'être annoncé sans frais, l'emprunteur (potentiel) soumet sa demande de crédit en ligne (entre EUR 1000 et 50 000) en indiquant le but du crédit et le taux d'intérêt souhaité. Son identité, sa solvabilité (en Allemagne p.ex. selon la Schufa) ainsi que les trois derniers décomptes de salaire sont ensuite vérifiés. La demande de crédit est alors chargée en ligne sur la plateforme sous forme anonymisée. Les personnes qui souhaitent investir peuvent ensuite offrir un montant partiel à un certain taux d'intérêt à l'emprunteur et, s'il y a suffisamment de prêteurs, un contrat de crédit est conclu. Le taux d'intérêt appliqué en définitive résulte de l'offre et de la demande.

« Les nouvelles technologies ne sont pas une menace mais doivent être suivies de près. »

Analyse

Pour aucune autre de nos thèses, l'éventail des réponses n'est aussi large que pour la question relative à la concurrence externe à la branche. Lorsque la menace est admise, elle est fondée sur le fait que les prestations bancaires n'ont en principe rien d'unique. Lorsqu'elle est réfutée, en revanche, ce qui est beaucoup plus fréquent, les experts interrogés ne croient pas que les concurrents externes à la branche parviendront à menacer l'existence des banques de détail établies grâce aux nouvelles technologies.

Evaluation des nouvelles technologies.

La réfutation de la thèse est fondée sur le scepticisme à l'égard de l'influence des nouvelles technologies. Plusieurs arguments sont avancés dans ce contexte : les expériences du passé, la confiance et la sécurité. C'est aussi que les autres scénarios suscités par la révolution technologique, tels que les bouleversements liés à l'Internet Banking, ne se sont pas vérifiés jusqu'ici. Le fait que le concept de bancassurance - c.-à-d. le regroupement de compagnies d'assurance et de banques - propagé il y a une quinzaine d'années n'ait pas connu le succès escompté est cité comme autre exemple attestant de la force de résistance des structures bancaires existantes. Les personnes interrogées sont en outre d'avis que les habitudes de la clientèle ne se modifieront pas fondamentalement d'ici à 2020. Même les internautes invétérés continuent de rechercher le contact direct. L'ancrage physique d'une banque reste important, de nombreux clients sont toujours à la recherche de valeurs tangibles. Et même les clients qui effectuent d'intenses recherches sur Internet souhaitent à un moment

donné recevoir un conseil professionnel et personnalisé. A cet égard, le besoin de confiance et de sécurité joue un rôle prépondérant ; la situation est comparable à celle de patients bien informés qui sollicitent un diagnostic de leur médecin. La sécurité est aussi déterminante dans l'optique du flot actuel des informations. Les banques établies peuvent fournir de précieux repères à cet égard.

Confiance et sécurité. S'agissant de la confiance et de la sécurité, les avis selon lesquels les solutions techniques alternatives ne peuvent soutenir la comparaison avec les normes des entreprises établies prédominent. Dans ce contexte, la question de la protection des données est également d'importance : l'attitude désinvolte que l'on observe aujourd'hui chez les consommateurs à l'égard des informations numériques pourrait facilement s'inverser. Les personnes interrogées estiment que les clients veulent savoir plus précisément à qui ils mettent ou non leurs données personnelles à disposition, notamment lorsqu'il s'agit de données bancaires. Ces diverses raisons font qu'il sera très difficile aux nouveaux prestataires d'atteindre le même niveau de sécurité qu'une banque de détail. En outre, la garantie de l'Etat dont jouissent la plupart des banques cantonales constitue un facteur de sécurité supplémentaire.

Barrières d'accès au marché. Les barrières d'accès au marché sont aussi mentionnées comme élément propre à empêcher un sensible renforcement de la concurrence externe à la branche, notamment les investissements élevés requis pour entrer sur le marché. Lorsque d'importantes innovations (avec potentiel de substitution) arrivent sur le marché,

les banques sont ainsi en mesure de procéder aux investissements nécessaires. Le renforcement de la réglementation du modèle d'affaires et les coûts qui lui sont liés - pour autant que la surveillance s'étende à tous les nouveaux protagonistes - ont aussi un effet de protection. Indirectement, cela a pour effet de fixer une limite de prix inférieure qui empêche toute politique de dumping tarifaire. Les établissements interrogés relèvent en outre que l'exigüité et le plurilinguisme de la Suisse constituent une sorte de protection naturelle contre les prestataires étrangers.

Pas de nouveau banking. Les experts émettent aussi des doutes quant aux conséquences des nouvelles technologies. Ils reconnaissent que certains domaines d'affaires ont été attaqués dans certains cas particuliers. Swissquote et Hypoplus sont cités à cet égard comme exemples de nouveaux prestataires ayant réussi à s'imposer. Cependant, lorsque de nouvelles technologies percent, ce sont le plus souvent les produits qui sont remplacés (par exemple les cartes de crédit par le mobile payment) et non les prestations bancaires sous-jacentes. Un nouveau système de paiement modifie le processus, mais ne met pas en question le banking en tant que tel. D'une manière générale, les nouveaux concepts technologiques sont plutôt considérés comme une opportunité que comme un danger. Dans l'hypothèse où de nouveaux prestataires devraient s'implanter, différents établissements ont bon espoir de pouvoir alors instaurer des coopérations et conserver ainsi une partie de la création de valeur.

« Les banques de détail n'innovent jamais, mais suivent le mouvement. »

Les paiements sans espèces. Les experts considèrent que le mobile payment, c.-à-d. les paiements au moyen d'un avoir numérique chargé sur téléphone portable, se heurte à plusieurs obstacles. Pour que le mobile payment s'impose, il faudrait qu'il soit nettement plus simple que le paiement par carte, qu'il réponde au besoin de sécurité des clients et que tous les prestataires y participent. L'utilité de ces nouveaux produits est fondamentalement mise en doute. Certains établissements relèvent qu'aujourd'hui, tout peut se faire en ligne. Les habitudes jouent en outre un rôle important. C'est ainsi que des applications judicieuses telle que la fonction Cash de la carte Maestro ne sont pas parvenues à s'imposer jusqu'ici. D'autres préviennent que la percée de l'iPod ou de l'iPad ne va pas déboucher sur un succès rapide des paiements mobiles. Les rapports avec l'argent suivent d'autres règles. D'autres objectent enfin que l'acceptation des nouvelles technologies ne suffit pas ; il faut encore que les clients soient disposés à en payer le prix. La nouveauté ne présente sinon aucun intérêt pour les prestataires.

L'interface clients. Les établissements interrogés accordent une grande importance au trafic des paiements. Ce qui est déterminant à cet égard, ce n'est pas la suppression des commissions que l'évolution technologique pourrait provoquer. En comparaison internationale, ces commissions sont de toute façon considérées généralement comme peu élevées. Si le trafic des paiements est

intéressant, c'est parce qu'il permet d'avoir le contrôle sur les données des clients. Les établissements entendent conserver la maîtrise de cette interface avec la clientèle. Certains vont même plus loin et sont d'avis que l'interface client leur permettra de gagner de l'argent jusqu'en 2020. En général, les contacts avec la clientèle sont effectivement beaucoup plus fréquents dans le trafic des paiements que dans le domaine du crédit par exemple. Ce qui fait du trafic des paiements un point d'ancrage attrayant pour acquérir des clients et développer les relations existantes.

Doutes quant à la concurrence. Les experts doutent que le commerce de détail ainsi que les sociétés Internet et de télécommunications puissent s'engager avec succès dans le trafic des paiements et le banking. Tout d'abord parce que les nouveaux prestataires ne sont pas soumis au régime de protection des déposants. Et ensuite parce que les clients ont l'habitude d'effectuer leurs transactions bancaires par l'intermédiaire d'une banque. C'est la raison pour laquelle le concept de bancassurance ne s'est pas imposé et c'est pour le même motif que le commerce de détail ou les sociétés de télécommunications rencontrent des difficultés. On s'attend néanmoins à ce que l'interface clients fasse l'objet d'offensives de la part des prestataires externes à la branche. Ce qui va inciter les banques à s'engager dans une stratégie dynamique, par exemple sous forme de nouveaux investissements, pour défendre leur position. De leur côté, des prestataires

tels que Visa, Mastercard, SIX ou Aduno réagiront de la même manière si d'autres entreprises tentent de pénétrer dans leur domaine d'activité.

Les places de crédit électroniques.

Les experts s'accordent à dire que le peer-to-peer lending est encore en phase d'expansion. Toutefois, les avis divergent quant à savoir quels segments du marché seront menacés à l'avenir. L'éventail des réponses va du retrait de petites sommes aux affaires hypothécaires. Il convient de préciser dans ce contexte que de nombreuses banques de détail ne sont pas actives dans le petit crédit, alors que d'autres ont externalisé ce domaine d'activité. Le désavantage des places de crédit électroniques tient au peu de confiance qu'elles inspirent actuellement, aussi bien dans l'optique d'une éventuelle évaluation par les agences de notation que du point de vue des modèles mathématiques. Quelques établissements considèrent par ailleurs que la concurrence devrait être prise très au sérieux si une entreprise telle qu'Apple, qui lance habituellement des produits faciles d'emploi pour les utilisateurs, s'avisait d'introduire un tel concept. Il apparaît ainsi que les prestations bancaires ne connaîtront pas de profonds changements au cours des prochaines années, et ne seront complétées que par de nouvelles variantes au niveau du traitement ; la concurrence à prendre au sérieux devrait se focaliser sur quelques entreprises établies, mais qui seraient alors soumises aux mêmes règles du jeu.

« Les concurrents externes à la branche peuvent s'infiltrer dans des niches, mais pas remplacer l'ensemble de la banque. »

Troisième thèse

Dans le retail banking,
seul le prix compte encore

Raisonnement : la clientèle de détail est sensible aux coûts et sa fidélité décroît. Internet (mobile) rend la comparaison des produits et des prestations toujours plus facile. Les produits moins complexes gagnent en importance sous l'effet de la pression sur les prix. Les stratégies axées sur la valeur ajoutée n'offrent plus de perspectives. Les banques doivent essayer de limiter la guerre des prix avec des points de fidélité et d'autres programmes de fidélisation des clients.

Analyse : bien que la transparence augmente, le prix n'est pas le seul critère de décision. Un bon conseil, un accès pratique (via différents canaux) et l'attachement à la marque apportent une valeur ajoutée que les clients sont prêts à payer. Ces facteurs permettent également de préserver la loyauté des clients.

Eventail des opinions des experts



« En dehors des affaires hypothécaires, il est difficile de comparer les prix, car les banques offrent des paquets de prestations différents. »

Raisonnement

Internet et les smartphones simplifient l'accès gratuit aux informations à toute heure. La propension des clients à comparer les prix des produits et des prestations augmente nettement. Le portail de consommateurs comparis.ch comptait en 2011 plus de 20 millions de visiteurs, ce qui en fait l'un des sites Internet suisses les plus fréquentés. Cette tendance augmente également la pression sur les banques de détail suisses. De nombreux clients potentiels souhaitant

par exemple ouvrir un compte privé ou recherchant un crédit commencent par se renseigner sur Internet et comparer les prix. Dans le retail banking, la plupart des comparaisons de prix portent sur les hypothèques, car ce sont des produits relativement simples à comparer. Les clients devraient conclure un nombre croissant d'affaires en ligne, car il n'est plus indispensable de se rendre à cet effet dans une agence bancaire. Le prix le plus favorable devient ainsi de plus en plus souvent le critère de choix déterminant.

Doutes sur la loyauté des clients. Dans un tel environnement de marché, une loyauté élevée des clients serait décisive si elle permettait d'éviter un changement de banque pur et simple. Selon une étude réalisée à l'échelle mondiale par Capgemini, notamment consacrée à la propension des clients au changement, en Suisse, seulement 54 % des sondés se montraient confiants dans le fait qu'ils allaient conserver leur relation bancaire primaire au cours des six prochains mois.²¹

Instruments destinés à améliorer la satisfaction de la clientèle, segmentés par âge

Age	De 18 à 24 ans	De 25 à 34 ans	De 35 à 54 ans	Plus de 55 ans
Première priorité	Modifications de la structure des tarifs et des frais (13 %)	Modifications de la structure des tarifs et des frais (19 %)	Modifications de la structure des tarifs et des frais (23 %)	Modifications de la structure des tarifs et des frais (28 %)
Deuxième priorité	Trafic des paiements (13 %)	Online banking/ mobile banking (13 %)	Online banking/ mobile banking (12 %)	Accès au réseau d'agence (10 %)
Troisième priorité	Online banking/ mobile banking (12 %)	Trafic des paiements (9 %)	Gestion des événements existentiels (9 %)	Gestion des événements existentiels (10 %)

Source: Ernst & Young - Global Consumer Banking Survey 2012 - The customer takes control

Ernst & Young publie le Global consumer Banking survey chaque année depuis 2010. En mars 2012, 23 500 clients bancaires ont été interrogés dans 35 pays.

« Nos clients sont très loyaux. »

« Le mot d'ordre *« Plus radin, plus malin »* ne vaut qu'en Allemagne, le client suisse, lui, est prêt à payer pour une bonne qualité. »

22 % des personnes interrogées en Suisse indiquaient qu'elles allaient probablement ou très probablement en changer au cours des six prochains mois. Seules l'Autriche (avec 34 %) et l'Allemagne (avec 33 %) présentaient des valeurs plus élevées. Ce résultat est naturellement fortement lié à la crise de confiance générale à laquelle les banques doivent faire face. 40 % des sondés ont indiqué lors d'une étude internationale d'Ernst & Young qu'ils avaient perdu confiance en leur banque en 2011.²² Les banques doivent contrecarrer ces tendances : elles doivent s'adapter aux besoins de leurs clients afin de ne pas les perdre. A une époque où changer de relation bancaire devient un jeu d'enfant et où un nouvel établissement bancaire est « à portée de clic », les banques de détail suisses ne peuvent plus s'en remettre à leur position actuelle sur le marché. Nous estimons que les besoins actuels des clients les amèneront à placer leur fortune dans une banque offrant des taux d'intérêt aussi attrayants que possible et qu'ils détiendront un compte dans une banque offrant un prix aussi avantageux que possible.

Exigence de transparence. Les clients réclament plus de transparence autour des produits et des prestations. Les clients, et de plus en plus souvent aussi les autorités de régulation, exigent ainsi que le contenu et le prix des produits soient indiqués avec précision. Ce qui améliore la comparabilité et permet aux clients de se composer une solution optimale grâce au « cherry picking ». Dans ce contexte, est-il encore sensé pour les banques de détail suisses de miser sur une stratégie de valeur ajoutée en 2020 ? Quelle est la valeur ajoutée que les banques peuvent offrir à leurs clients en 2020 ? Si les banques conservent une stratégie axée sur la valeur ajoutée, la question se posera de savoir comment convaincre les clients de l'attractivité de leur offre en fonction de son prix. L'une des possibilités consisterait à faire participer la clientèle aux économies d'échelle en lui vendant plusieurs prestations sous forme de package de produits. Il serait par exemple envisageable de proposer de meilleures conditions à un client sur son compte privé à condition qu'il souscrive simultanément une hypothèque. Une telle politique tarifaire liée à la conclusion de différentes affaires offre-t-elle la possibilité d'éviter une guerre des prix radicale ?

« Le conseil a une valeur pour le client en Suisse, mais il reste à trouver de quelle manière les prestations de conseil pourront être facturées en pratique. »

« L'ancrage physique d'une banque reste important, de nombreux clients sont toujours à la recherche de valeurs tangibles. »

Analyse

Les experts approuvent cette thèse dans la mesure où une transparence accrue augmente la signification des prix. Cela renforce la pression sur les marges, également mises à mal par la hausse des coûts de documentation et de responsabilité. Mais transparence accrue ne signifie pas automatiquement que les produits sont parfaitement comparables. Il faut savoir que les banques combinent leurs prestations de manière différente. L'affirmation selon laquelle seul le prix compte est donc contestée. Certains établissements soulignent que même pour les hypothèques, les clients ne recherchent pas toujours l'offre la plus avantageuse.

Valeur ajoutée. Au contraire, les clients seraient plutôt prêts à payer pour une valeur ajoutée. La définition de cette valeur ajoutée varie selon les sondés : ils évoquent souvent la confiance, la marque, les émotions, et de manière générale les valeurs immatérielles. Ils accordent avant tout une grande importance au conseil personnel (p. ex. une solution globale adaptée à la situation de risque individuelle). L'accès aux services joue également un rôle. L'une des prouesses du commerce de détail consiste à regrouper différemment ses produits.

Loyauté du client et sensibilité aux prix. Les experts ne s'accordent pas sur la question d'une plus grande sensibilité aux prix des clients dans le futur. Les éléments suivants confortent cette thèse : le segment des clients sensibles aux prix est en forte croissance. La jeune génération compare plus que celle de ses parents, ce qui se remarque principalement chez les nouveaux clients, pour lesquels le prix est l'un des principaux critères. Les

clients existants se montrent cependant eux aussi plus sensibles aux prix. On peut citer en exemple ceux qui acceptaient jadis un taux d'intérêt légèrement plus bas sur leur avoir contre une bonne notation de leur banque, et qui exigent aujourd'hui les meilleures conditions. Les grandes vagues d'héritages à venir seront un test pour les banques ; certains experts pensent que les héritiers retireront une grande partie de la fortune de leurs parents des banques. Pour contrer cette évolution, les banques doivent parvenir à renforcer la fidélité, la confiance et la loyauté de leurs clients vis-à-vis de leur entreprise.

Le fait que seule une petite partie des clients soit sensible aux prix s'oppose plutôt à cette thèse. Pour la majorité des clients, d'autres critères revêtent en effet une importance capitale. Citons notamment le contact personnel et le besoin d'obtenir des informations supplémentaires. Certains sondés indiquent que la loyauté reste élevée. En outre, ils relativisent leur propension à comparer les produits et les prestations. Ainsi, une part considérable des emprunteurs hypothécaires ne demandent pas d'offre à la concurrence. Le fait que la politique des banques en matière de frais change rapidement atténue également la disposition à comparer les prix. Ajoutons pour finir que les clients très sensibles aux prix ne sont pas les plus attractifs pour une banque.

Disposition à payer un certain prix et image en matière tarifaire. On doit également relativiser cette thèse si l'on procède à une distinction par prestations. Les clients sont moins sensibles aux prix en ce qui concerne les opérations passives. Après les turbulences qu'ont traversées les marchés financiers, ils sont satisfaits d'avoir placé leurs actifs en sécurité, les taux d'intérêt sont plutôt

secondaires. Cela peut évidemment changer à nouveau au fil du temps. En matière de trafic des paiements, les sondés jugent que la disposition à payer un certain prix est justifiée car il s'agit de services indispensables au quotidien (100 à 200 CHF par an pour le paquet de prestations « Trafic des paiements »). Cela doit toutefois s'appuyer sur une communication compréhensible. La sensibilité aux prix se fait souvent sentir sur de petits montants. Les clients sont sensibles aux changements des frais de tenue de compte ou aux frais de retrait externes, alors qu'ils sont plus indifférents face à des aspects pourtant plus importants en termes de coûts. Ce ne sont de manière générale pas les tarifs des différentes prestations qui sont considérés comme décisifs, mais l'image générale en matière de prix.

Incitations tarifaires. Proposer des incitations tarifaires sous forme de packages de produits (plus un client « consomme », plus le prix baisse) est aujourd'hui monnaie courante. Les packages préconçus sont la forme la plus répandue. Mais la valeur de ces paquets doit être globalement correcte. On ne sait pas clairement si le conseil y sera systématiquement intégré à l'avenir. On peut également envisager que les prestations de conseil soient facturées séparément (cf. cinquième thèse). A ce sujet, certains des sondés attirent l'attention sur le danger que les banques universelles dissocient à l'avenir les opérations passives, le trafic des paiements et l'octroi de crédits. Si cette focalisation devait intervenir, certaines incitations tarifaires (liées aux packages de produits) deviendraient impossibles.

Quatrième thèse

Les banques de détail ne sont pas (ou plus) en mesure de se démarquer par leurs produits

Raisonnement : la pression croissante qui s'exerce sur les prix n'autorise pas une individualisation des produits dans le retail banking. La palette des produits se rétrécit. Pour y faire face, l'adoption d'un principe modulaire est de mise : les clients peuvent ainsi composer leur offre individuelle à partir de différents produits standard. Pour renforcer la fidélité des clients, les banques doivent mettre au point des alternatives afin de regrouper les services bancaires.

Analyse : les banques de détail ne se sont jamais différenciées réellement au niveau de leurs produits, mais uniquement sur la perception que les clients ont d'elles. Il faut continuer à investir dans la qualification des conseillers à la clientèle. Des offres globales comportant des avantages supplémentaires non bancaires constituent également un potentiel de différenciation.

Eventail des opinions des experts



« Une innovation est toujours facile à copier. »

Raisonnement

Il est déjà difficile à l'heure actuelle de se différencier au niveau des produits dans le retail banking. Les banques de détail doivent proposer des solutions standardisées, adaptées au marché de masse, et ce à un prix attrayant. Les nouvelles directives obligeant à configurer les produits de manière de plus en plus transparente rendent la différenciation encore plus difficile. Si l'on part du principe que le prix est le principal critère de décision pour les clients de retail banking, reste à savoir comment ce facteur peut être répercuté sur les produits demandés. Si les clients se montrent très sensibles aux prix, ils ne sont prêts à payer que les prestations ou les caractéristiques des produits dont ils ont besoin ou qu'ils demandent. Les clients se constituent eux-mêmes leur solution optimale ; ils veulent pouvoir composer leur portefeuille de produits à partir de modules de produits simples.

Des modules de produits simples.

Afin de réagir à ces (nouveaux) besoins, les banques doivent proposer des produits plus simples, pouvant faire l'objet d'une tarification transparente, produit par produit (cf. troisième thèse). Cette simplicité et cette transparence des produits laisseront encore moins de marge de manœuvre aux banques pour se différencier de la concurrence. L'évolution rappelle le concept de vols low cost qui s'est imposé en Europe au début des années 90 avec Ryanair & Co. La prestation de base - le « vol » - est proposée à un prix aussi bas que possible afin de gagner la guerre sur les prix. Chaque prestation supplémentaire souhaitée par le client lui est facturée en sus. Cette stratégie fait mouche pour de nombreux consommateurs. Cette tendance entraînera-t-elle une « Ryanairisation » de l'offre de produits dans le retail banking suisse ?

Il convient donc d'identifier dans quels domaines il est encore possible de simplifier l'éventail des produits proposés. Il faudrait envisager de proposer des prestations bon marché (p. ex. l'utilisation d'un dépôt en ligne) et de facturer des frais distincts au client pour toutes les prestations utilisées en plus (comme la transmission manuelle d'ordres). Cela permettrait de ne faire payer aux clients sensibles aux coûts que les

prestations qu'ils utilisent effectivement. Parallèlement, la banque orienterait les clients de manière à ce qu'ils choisissent la variante la plus économique et la plus efficace pour la banque (p. ex. saisie Internet des ordres de trafic des paiements).

Solution de packages. Une possibilité pour se différencier à l'avenir sur le marché (ou dans un premier temps, rendre son offre incomparable pour échapper à la guerre des prix) consiste à proposer les prestations bancaires sous forme de packages. Ces solutions globales peuvent s'adresser à des groupes de clients concrets et à leurs besoins spécifiques. Elles doivent permettre aux clients de s'identifier en un clin d'œil à l'offre, de manière à ce qu'ils soient satisfaits et n'aient aucune envie de composer eux-mêmes leur propre portefeuille de produits. Les effets d'échelles qui résulteraient de cette combinaison de produits pourraient être répercutés sur les clients sous forme de meilleures conditions. Cela permettrait de renforcer la fidélisation de la clientèle, ce qui peut conduire à une plus grande loyauté et dans l'idéal à des ventes croisées supplémentaires, qui augmentent les revenus de la banque. On peut toutefois s'interroger pour savoir si le regroupement des prestations bancaires constitue l'unique option pour fidéliser les clients.

« Le retail banking est comme le prêt-à-porter, il ne peut pas se différencier au niveau des produits. »

Analyse

Les experts interrogés approuvent dans l'ensemble cette thèse. Il n'a quasiment jamais été possible de se différencier au niveau des produits par le passé (ou à court terme uniquement). Le secteur ne connaît aucune protection de l'innovation. A cela s'ajoute le fait qu'aucune demande en ce sens n'émane des clients. Dans le secteur des hypothèques, les offres à rémunération fixe et variable dominant ; certains établissements indiquent que nombre de leurs clients ne comprendraient pas les formes alternatives comme les hypothèques Libor, swaps, reverse ou mixed. D'autres soulignent que les produits de détail sont toujours des produits standard, le point décisif étant la manière dont ils sont combinés et proposés. On prévoit donc qu'à l'avenir, le choix de produits va encore se réduire et le marché devenir plus homogène. Cela s'explique entre autres par les nouvelles dispositions réglementaires qui réduisent sans cesse la marge de manœuvre des banques.

Options de différenciation. Les experts pensent malgré tout qu'une différenciation reste possible. Les points sur lesquels elle peut se faire sont d'une part les aspects immatériels tels que la marque, les valeurs, l'émotionnalité ou l'expérience du client, d'autre part sur le modèle commercial ou la solution globale proposée aux clients. Certaines banques envisagent également une orientation en fonction de groupes-cibles précis (p. ex. lady consult ou équipe seniors). On réfléchit également à une différenciation par un meilleur accès au client : lorsque les clients sont bloqués lors d'un processus d'achat sur Internet, c'est là qu'il faut aller les chercher. De manière générale, les canaux de communication ne devront plus être utilisés indépendamment les uns des autres (principe de l'omnicanal).

Conseillers à la clientèle. Les experts considèrent que des conseillers à la clientèle compétents constituent l'une des options de différenciation les plus importantes. Le savoir-faire et le type de communication seront décisifs pour convaincre les clients. Des prestations complémentaires seraient utiles dans le contact avec les clients, la planification financière et de la retraite, le conseil fiscal ou l'offre de pactes successoraux. Si les banques souhaitent se différencier par leur conseil à la clientèle, elles devront investir dans la formation et le perfectionnement, qui ont un coût élevé.

Des packages plutôt que des modules.

Les sondés estiment que les ensembles de produits (les « packages ») permettraient mieux de conserver les clients. Ils misent moins sur le principe des modules (de type Ryanair, « pick and choose »), mais plutôt sur un modèle forfaitaire, au sein duquel les produits de base seront proposés sous forme de package. Les solutions de packages assorties de primes non bancaires (depuis le ticket de cinéma jusqu'à la bouilloire) sont également très appréciées.

Prudence en matière de tarification

individuelle. Les sondés déconseillent une tarification individuelle transparente. De nombreuses prestations ont un prix, et une facturation distincte pourrait choquer les clients. En outre, il n'est pas agréable pour le client de tout payer en supplément. Les experts partent du principe que d'ici 2020, les processus les plus coûteux seront facturés séparément, ce qui se traduira par des prix plus élevés qu'aujourd'hui. Cela signifie que le subventionnement croisé diminuera. On souligne en parallèle qu'il faudra proposer certaines prestations de base économiques dont le prix sera inclus dans un package. Car si l'ensemble des transactions sont facturées indépendamment, cela pourrait nuire à la relation avec le client.

« Le processus de conseil dans son ensemble doit d'une part aller plus vite, et d'autre part être plus efficace. Nous avons encore beaucoup trop d'artistes indépendants. »

Cinquième thèse

La segmentation des clients selon les critères actuels a fait son temps

Raisonnement : les banques de détail doivent résolument s'adapter aux besoins des clients, également en ce qui concerne leur présentation et leurs canaux de distribution. La segmentation en fonction du montant du patrimoine a atteint ses limites et doit faire place à d'autres critères de distinction. Les clients favorisant Internet sont sollicités de manière spécifique (médias sociaux, applications iPhone, etc.). Dans le même temps, il y a des banques de détail qui se concentreront sur les clients des agences classiques (mot-clé : évolution démographique).

Analyse : il faut affiner la segmentation réalisée selon les critères actuels. Il faut mieux cerner les besoins des clients afin d'y répondre de manière plus ciblée. Le client doit avoir le choix des canaux (offre omnicanal). Les médias sociaux constituent un moyen de communication, mais pas de distribution. Le nombre des agences bancaires ne va pas fortement diminuer, la structuration de celles-ci représentant un défi important pour apporter un avantage maximal au client tout en minimisant les structures de coûts.

Eventail des opinions des experts



Raisonnement

La segmentation en fonction de la fortune a fait ses preuves au fil des ans, pour le retail banking comme pour le private banking. Les clients ayant un faible patrimoine ne demandent pas les mêmes prestations que les clients fortunés, et leurs attentes en matière de services ne sont pas les mêmes. Mais une segmentation purement axée sur la fortune reste-t-elle d'actualité ? Ne faudrait-il pas lui préférer une autre segmentation basée sur les besoins des clients ?

Nous supposons que deux groupes de clients fondamentalement différents vont se cristalliser en Suisse : d'une part les clients ouverts à la technique, et d'autre part ceux qui y sont hostiles. Les clients opteront d'eux-mêmes pour l'un de ces deux groupes en décidant de quelle manière ils veulent être abordés et servis. L'utilisation de l'online banking en est un bon exemple. Il permet d'effectuer les transactions de manière plus rapide et simplifie grandement la gestion et la consultation du compte. Mais profiter de cette technisation croissante au quotidien

exige un équipement technique de base (un ordinateur et un accès à Internet) et une certaine compétence technique. Tous les clients ne sont pas prêts à utiliser ce service ou ce canal. Les groupes de clients qui préfèrent les prestations bancaires personnelles traditionnelles ne doivent pas être négligés, justement en raison de l'évolution démographique. Le rôle important de la relation personnelle ressort également d'une étude qu'Ernst & Young a menée à l'échelle européenne sur le comportement du client dans le retail banking.²³

Type de contact privilégié avec la banque

Age	Accès aux informations sur les comptes		Transactions financières simples		Conseil en produits et services financiers		Transactions financières complexes	
	Agence	Internet	Agence	Internet	Agence	Internet	Agence	Internet
De 18 à 24 ans	14 %	51 %	23 %	38 %	33 %	29 %	63 %	14 %
De 25 à 34 ans	10 %	63 %	21 %	49 %	36 %	29 %	68 %	16 %
De 35 à 54 ans	12 %	66 %	24 %	50 %	44 %	27 %	73 %	14 %
Plus de 55 ans	15 %	66 %	29 %	50 %	58 %	21 %	81 %	10 %
Total	13 %	63 %	24 %	48 %	43 %	26 %	72 %	14 %

Source : Ernst & Young - Global Consumer Banking Survey 2012 - The customer takes control

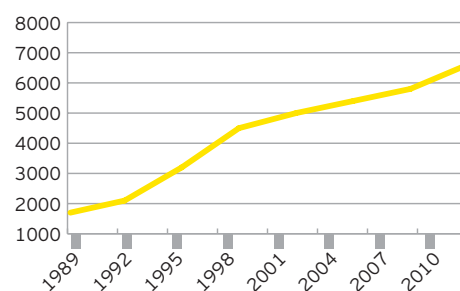
Ernst & Young publie le Global Consumer Banking Survey chaque année depuis 2010. En mars 2012, 28 500 clients bancaires ont été interrogés dans 35 pays.

Focalisation ciblée. La banque doit s'adapter aux besoins des clients et s'adresser séparément aux deux groupes. Si elle ne le fait pas, nous pensons qu'elle perdra sur les deux tableaux. Dans le meilleur des cas, la banque se concentrera sur les canaux au travers desquels elle s'adresse à ses clients (les clients Internet via Internet, les clients de ses agences par le biais des conseillers bancaires). Reste à savoir si ces deux approches doivent cohabiter (de manière cohérente) au sein d'un même établissement (offre de comptes exclusivement via Internet p. ex.) ou si des établissements séparés sont nécessaires pour cela (agence de banque directe p. ex.). Du point de vue de la banque, une approche distincte des groupes de clients présente un avantage, car cela permet une meilleure répartition des coûts par client. Si les clients n'utilisent que l'online banking peu onéreux pour réaliser leurs opérations bancaires, ils attendent qu'on leur offre en retour de meilleures conditions sur les prestations. Et il serait ainsi possible de répercuter les coûts de conseil et d'utilisation des guichets sur les clients hostiles à la technique. Cela supprimerait le subventionnement croisé des clients des agences, et une distinction claire des groupes de clients pourrait en même temps éviter que les utilisateurs Internet ne deviennent des « free riders » pour les opérations de conseil.

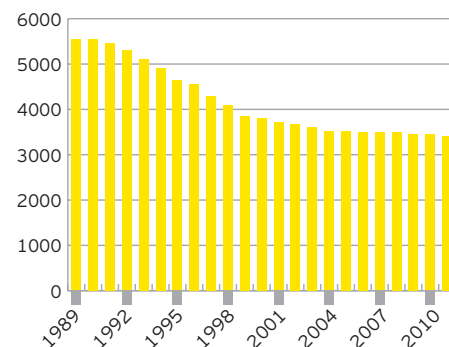
L'agence bancaire du futur. Dans le même ordre d'idées, la question de l'avenir des agences est au cœur des projets stratégiques et en matière de conseil du retail banking dans différents pays depuis des années. Le réseau des agences n'a cessé de diminuer en Suisse au cours des 20 dernières années. Selon une statistique de la Banque nationale suisse, les banques suisses avaient encore 5551 agences dans le pays en 1989. En 2011, on n'en comptait déjà plus que 3382, ce qui représente un recul de près de 40 %. 30 % des agences ont fermé leurs portes sur la simple période de 1989 à 1999. La tendance est depuis à un léger recul. On a toujours prophétisé la fin des agences bancaires - déjà lors de l'invention des distributeurs automatiques, il y a 45 ans - mais il en existe encore aujourd'hui; selon une étude du journal *The Economist*, leur nombre recommence même à augmenter dans la plupart des pays.²⁴

Cette évolution montre que les agences restent très importantes pour les banques de détail et que le conseil personnel est toujours primordial, même à une époque où la technique s'impose. Le trafic des paiements, le retrait d'espèces et la tenue de compte sont presque exclusivement traités par le biais de canaux économiques tels que l'online banking et les automates libre-service. Les banques vont dans ce sens, et forcent la marche : les opérations de masse doivent être proposées de manière aussi rentable que possible et ne demander un contact personnel avec la banque que dans de rares cas.

Nombre de Bancomat en Suisse



Nombre des agences en Suisse



Source : SNB

En conséquence, les clients se rendent moins souvent à l'agence, ce qui rend les rares contacts personnels d'autant plus importants. Lors du conseil au sein de l'agence, l'accent portera donc sur le contact personnel et l'établissement d'une relation de confiance entre la banque et le conseiller. Toute personne contractant une hypothèque ou demandant un produit de placement obtient aujourd'hui un conseil dans une agence. Mais qu'en sera-t-il en 2020 ? Les banques de détail devront-elles revoir leurs réseaux ? Comment se présentera l'agence bancaire du futur ? Comment mieux adapter les agences aux clients ? Quel réseau est encore indispensable pour assurer la réussite du retail banking, et quel est le réseau que les banques peuvent encore se permettre de financer ?

Le conseil bancaire en mutation. Le futur rôle du conseiller bancaire est étroitement lié à l'évolution des agences. La mobilisation des collaborateurs pour répondre au mieux aux besoins des clients est à l'ordre du jour. En raison de la numérisation croissante, il devient de plus en plus important d'entretenir les contacts avec les clients par le biais de différents canaux. L'utilisation de vidéo-chats pour le conseil à la clientèle, le contact par e-mail ou l'utilisation de plates-formes de communication remplacent déjà dans de nombreux cas la présence physique du conseiller dans l'agence. On évoque déjà une nouvelle variante où les conseillers interviendraient en vidéoconférence au cas où des clients auraient besoin d'un expert en placements ou en crédits. A quoi ressemblera le quotidien d'un conseiller en 2020 ? Ne sera-t-il plus cantonné à une seule agence ? Sera-t-il possible de l'envoyer chez les clients, en tant que collaborateur du service externe, ou comme « conseiller à domicile » ?

Les opportunités et les dangers des médias sociaux. Au cours des dernières années, les médias sociaux ont gagné en importance dans tous les secteurs. La hausse fulgurante du nombre d'utilisateurs et leur diffusion rapide montrent que les banques de détail suisses ne doivent pas faire l'impasse sur cette évolution. Les médias sociaux constituent une plate-forme idéale «pour déterminer ce qui

intéresse les clients et pour amorcer la discussion avec eux»²⁵. Ces informations sont importantes pour adapter le discours au client et établir une relation. Ils permettent en outre de positionner la banque et la marque. L'utilisation des médias sociaux offre de nombreuses opportunités aux banques de détail, mais elle n'est peut-être pas toujours sans danger. Ils permettent en effet de diffuser à une vitesse fulgurante les informations qu'on y place volontairement, mais aussi des contributions négatives. Une surveillance régulière des différentes sources d'information sur Internet est l'une des conditions à respecter pour utiliser intelligemment les médias sociaux. Reste à savoir si ces charges considérables de surveillance sont rentables pour chaque banque, alors que le potentiel en termes de revenus reste difficilement chiffrable. Pour cette raison, la plupart des banques de détail se sont jusqu'à présent limitées à des mesures publicitaires unilatérales, simples à mettre en œuvre. Une présence sur les réseaux sociaux sera-t-elle obligatoire à l'avenir pour toutes les banques de détail ? Une présence y est-elle nécessaire pour créer une proximité suffisante avec les clients, maintenant que ceux-ci deviennent plus mobiles ? Il faut également voir si toutes les banques de détail suisses doivent être pionnières dans ce domaine, ou bien s'il peut valoir la peine d'attendre et de suivre le mouvement en ce qui concerne ce canal.

« Les clients non rentables évoluent en banc dans un lac. Le banquier a pour mission d'appâter les poissons qui se sont bien développés. »

Analyse

Les experts interrogés approuvent de manière générale cette thèse. La bonne segmentation est celle qui s'appuie sur les besoins des clients. Sont également cités des critères tels que le profil de risque, les phases de vie, le comportement d'achat, la situation familiale et le potentiel. Une segmentation purement basée sur la fortune bute sur l'obstacle qu'une banque ne sait pas toujours quelle est la part de fortune que les clients détiennent chez elle. La large diffusion de ce modèle s'explique par l'absence de meilleure solution aujourd'hui. Les banques n'en savent actuellement pas assez sur leurs clients pour adopter une approche plus différenciée. Il est difficile pour les banques de détail de connaître suffisamment leurs clients pour procéder à une segmentation individuelle judicieuse. Elles adoptent au lieu de cela une approche technologique: le système évalue les prestations utilisées pour s'adresser aux clients de manière ciblée (de manière analogue aux programmes de bonus des grands distributeurs).

Solutions techniques. Les experts pensent que la segmentation sera plus élaborée à l'avenir: les nouvelles technologies permettront de mieux regrouper les connaissances relatives aux clients. Parallèlement, il sera possible de satisfaire les clients par-delà les segments. On peut objecter par ailleurs que promouvoir la segmentation ne fait pas partie de la mission première de la banque. Ce sont les clients eux-mêmes qui se chargent de la segmentation, par exemple au niveau de la sensibilité aux prix; si les coûts des prestations onéreuses sont répercutés sur les clients et que des packages électroniques leur sont proposés à un prix plus avantageux, cela conduit automatiquement à une segmentation.

Internet ou agence ? Les experts parlent d'une future segmentation qui ne sera pas absolue. Des approches distinctes pour les clients ayant une affinité ou une aversion pour Internet ne font pas polémique. Le partage du paysage bancaire entre les banques de conseil et les banques directes n'est pas non plus évoqué. Aucun éclatement marqué des structures de clientèle n'est attendu. Certaines banques ne prévoient ainsi pas de changement dans la répartition entre la clientèle privée, commerciale, etc. d'ici 2020. D'autres imaginent que les clients ayant une aversion pour Internet vont fortement perdre en importance avec le temps, et que les besoins élevés en termes de sécurité seraient, dans cette optique, un simple phénomène transitoire. La question

de la cherté des prestations de conseil est par contre considérée comme critique. Au vu des coûts élevés, une sélection des canaux est nécessaire dans ce domaine, ce qui est toutefois rendu difficile par le fait qu'il existe toujours des clients qui tentent d'obtenir un conseil gratuitement; il n'est pas possible de bloquer l'accès aux guichets de conseil pour les clients. Les deux options vont donc continuer à cohabiter, dans l'esprit d'une stratégie multicanal.

Segmentation ou canaux ? La segmentation n'a qu'une influence limitée sur les canaux de distribution utilisés pour approcher les clients. Certains des sondés soulignent que les canaux sont utilisés indépendamment des clusters (fortune et création de valeur). Selon eux, la segmentation ne serait pas décisive non plus lors de campagnes. Ce sont souvent les caractéristiques des clients qui déterminent la manière de les approcher. La technologie peut ici apporter son aide (mot-clé: data mining). C'est en principe à l'éventail des canaux disponibles qu'on accorde de l'importance. Les banques qui peuvent entrer en contact avec leurs clients via l'e-banking, un réseau des agences étendu, un centre d'appels, etc. occupent une position forte. Le conseil virtuel suscite quant à lui plutôt le scepticisme. S'il devait s'imposer, il serait difficile de rendre cette prestation profitable, la mentalité de gratuité sur Internet posant d'étroites limites à la propension à l'achat des clients.

« Les clients doivent être abordés aujourd'hui par tous les canaux disponibles. »

« Les clients se segmentent d'eux-mêmes. »

« Les médias sociaux sont surévalués dans le domaine bancaire. »

Médias sociaux. Pour des raisons d'image, la présence dans les médias sociaux est considérée comme avantageuse. Parallèlement, ils permettent de faire du marketing viral, p. ex. lorsque des clients diffusent des informations sur certaines offres, comme les formules proposant un produit et des prestations non bancaires (comme des tickets de cinéma). Les sondés relativisent cependant l'importance des médias sociaux. Certains les considèrent comme un simple moyen de communication, d'autres également comme un canal d'acquisition. Les médias sociaux ne sont par contre pas utilisés pour la distribution. Les experts estiment que l'hypothèse du conseil bancaire sur Facebook dans le futur est irréaliste. Cette réserve est principalement liée à l'absence de discrétion de cet outil. Les jeunes gens sont particulièrement sceptiques vis-à-vis des médias sociaux. C'est peut-être un signe que ces médias sont surévalués par des personnes qui, en fait, ne les utilisent pas vraiment.

Agence. On considère que les réseaux d'agence restent nécessaires. Cette présence physique, ainsi que celle des conseillers, renforce la confiance en la banque. Certaines transactions ont une valeur élevée pour les clients, de sorte qu'ils souhaitent disposer d'un lieu familier pour les exécuter. La part de marché et la présence des agences sont en outre très fortement corrélées. A long terme,

les sondés supposent que le nombre de passages dans les agences va baisser. La jeune génération ne s'y rendra plus que pour contracter une hypothèque ou en cas de succession. Cette évolution imposera de repenser les agences. L'une des approches pourrait être de les transformer en centres de compétences destinés à remplir des missions plus exigeantes. On peut ainsi envisager la consultation d'experts par le biais de vidéoconférences. Autre évolution possible : une réduction du nombre des conseillers et des tâches plus ciblées, en renonçant à certaines prestations (comme les guichets de caisse). On peut aussi envisager le réaménagement des agences en une sorte de vitrine (« showroom ») ou de salle destinée à accueillir des événements. Remplacer les agences par des conseillers rendant visite aux clients chez eux n'est pas considéré comme une option majeure. De nombreuses banques proposent aujourd'hui déjà ce service à la demande des clients, principalement dans le domaine du private banking, mais l'on estime que cette option serait trop onéreuse pour le retail banking. Les clients pourraient avoir l'impression qu'on leur force la main lors d'une visite à domicile - ce qui nuirait à des relations durables, à long terme - et cela constitue un argument contre ce « service externe ». L'éventail des opinions est très vaste lorsqu'on évoque le futur des agences. Mais les experts s'accordent sur un point : les agences gérées par du personnel ne disparaîtront pas.

« Il existera encore des agences bancaires à l'avenir, mais leur utilisation va changer. »

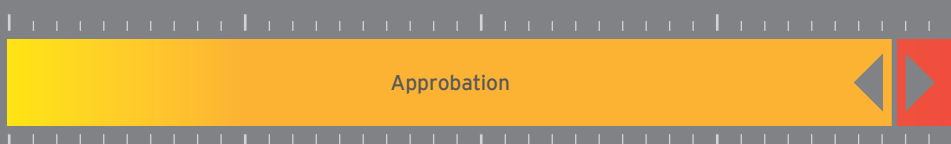
Sixième thèse

La survie ne peut pas être assurée par de simples mesures d'amélioration de l'efficacité

Raisonnement : pour assurer leur survie à long terme, les banques de détail devront entièrement réorganiser leurs processus et leurs structures. L'adaptation permanente des procédures existantes est insuffisante, et les projets d'optimisation destinés à réduire les coûts et à augmenter l'efficacité conduisent à une impasse. Le retail banking doit être réaménagé sur des bases presque entièrement nouvelles. Sa réorientation peut s'appuyer sur l'information, l'externalisation des processus ou le white labelling.

Analyse : améliorer l'efficacité n'est pas une condition suffisante pour survivre, mais elle est malgré tout impérative. Il faut encore industrialiser les processus. Les banques de détail doivent se focaliser sur leurs compétences-clés. Les autres étapes de la création de valeur doivent être externalisées ou optimisées grâce à des coopérations.

Eventail des opinions des experts



Raisonnement

La pression sur les coûts que subissent les banques de détail suisses s'est renforcée au cours de ces dernières années et continuera de croître. Pour contrecarrer cette tendance, les banques suisses ont déjà mis différents projets d'optimisation en œuvre par le passé. Citons notamment la simplification des processus, l'automatisation des procédures et le regroupement ou l'externalisation de certains services. Ces mesures ont contribué à placer les banques suisses en bonne position dans la comparaison européenne. Il a ainsi été possible de maintenir le ratio charges/produit d'exploitation (Cost Income Ratio) à 59,1 % entre 2006 et 2010 (Allemagne : 68,3 %, France : 68,1 % et Grande-Bretagne : 50,5 %).²⁶

Externalisation. Les banques suisses disposeront encore d'un potentiel de réduction des coûts à l'avenir, notamment en externalisant les activités de back-office, pour le trafic des paiements ou l'informatique. Le white labelling constitue une autre option permettant de proposer des produits de manière aussi rentable que possible (elle est notamment utilisée pour les fonds de placement). Les produits aux processus optimisés d'un prestataire externe sont ainsi offerts au client sous le nom de la banque qui les distribue. De cette manière, la banque ne conserve que la distribution d'un produit de masse standardisé. Des coopérations ou des regroupements d'activités de certains acteurs du marché permettent en outre d'éviter les redondances, d'exploiter les effets d'échelle et d'économiser des coûts.

Compétences-clés. Mais suffit-il, dans un tel environnement de marché, d'imposer de simples améliorations d'efficacité, ou n'est-il pas également indispensable pour la survie des banques d'améliorer leur effectivité ? Ou, comme le disait Peter Drucker, «Ne pas uniquement faire les choses bien, mais aussi faire les bonnes choses»²⁷ ? Les banques de détail vont-elles se limiter à l'avenir à leurs compétences-clés et externaliser toutes les autres étapes de création de valeur pour optimiser leurs coûts ? Certaines banques de détail vont-elles se séparer de départements entiers parce qu'elles ne sont plus capables de les exploiter de manière rentable ? L'avenir nous réserve-t-il un nombre croissant de fusions et de reprises pour les banques de détail ? Et si l'on inventait la banque de détail aujourd'hui, à quoi ressemblerait-elle ?

« Il ne suffit pas de réduire les coûts, il faut aussi augmenter les revenus. »

Analyse

Tous les experts s'accordent sur cette thèse : on ne peut pas se limiter à réduire les coûts. Mais alors, quelles sont les autres mesures nécessaires ? L'éventail des réponses est large : certains soulignent qu'il faut avant tout augmenter les revenus. D'autres incitent à repenser entièrement certains processus. D'autres encore attendent une nouvelle « vague d'industrialisation » qui aboutira au final à ce que certaines prestations ne soient plus proposées que par quelques-uns, notamment le trafic des paiements ou les hypothèques.

Evaluation immobilière à l'échelle suisse.

Les affaires hypothécaires comportent aussi des processus qui sont loin d'être économiques : lorsque les clients demandent des offres à trois banques différentes, chacune d'entre elles a besoin de quelques heures pour traiter le dossier. Voilà qui n'est certainement pas efficace, car ce sont souvent les mêmes procédures standard qui sont utilisées dans ce contexte. Une solution envisageable serait de confier l'estimation des immeubles à des agences de notation agissant à l'échelle du pays. Si la pression augmente encore pour les banques de détail, ce modèle devrait faire des adeptes.

Doutes quant à l'externalisation. Les experts interrogés s'accordent pour dire que les banques de détail devront se focaliser sur leurs compétences-clés. Mais les réponses sont plus mitigées lorsqu'on demande s'il faut externaliser les domaines qui n'en font pas partie. Certains estiment que l'externalisation est possible partout où il n'y a pas d'interface avec les clients. D'autres mettent en garde contre de nouvelles dépendances qui en naîtraient. L'externalisation présenterait des risques justement dans le domaine informatique. Des compétences importantes au sein de la banque demeurent impératives pour une externalisation réussie. On note également un inconvénient de taille : l'externalisation permet certes de faire des économies, mais elle limite les options en termes d'innovation. Certains établissements constatent que l'externalisation coûte au final beaucoup plus que prévu.

Le white labelling est déjà une réalité.

Si les banques de détail ne peuvent plus se différencier au niveau de leurs produits (comme nous l'avons constaté avec notre quatrième thèse), la conséquence logique est qu'elles distribuent des produits d'un fournisseur externe. Le white labelling est un phénomène déjà très courant : les banques achètent des produits au lieu de les développer elles-mêmes. Cela concernait principalement les produits de placement jusqu'à présent ; à l'avenir, le processus pourrait aussi s'appliquer aux hypothèques ou aux crédits pour entreprises. Mais le white labelling ne changera pas radicalement le visage du retail banking étant donné qu'il est déjà largement répandu à l'heure actuelle.

Repartir entièrement de zéro n'est pas envisageable.

L'affirmation selon laquelle il faudrait « réinventer de fond en comble » le retail banking ne suscite pas l'adhésion. On cite pour exemple les banques directes qui peinent encore à s'implanter en raison des coûts élevés d'acquisition de clientèle. Les banques ne sont en général guère innovantes, mais elles suivent précocement les tendances en s'adaptant progressivement. Les changements sont freinés par le fait que la réputation a une grande importance dans le secteur bancaire et que chaque nouveauté doit être analysée en profondeur avant son lancement.

Le futur. Les experts prévoient malgré tout des changements. Si les transactions en espèces diminuent, il deviendra d'autant plus important pour les banques d'être en contact avec la clientèle. Et si la chaîne de création de valeur se segmente et que des coopérations avec des partenaires voient le jour, il sera de plus en plus difficile pour les banques de s'imposer comme des fournisseurs globaux ou des établissements universels. Le manque de perspective d'intégration peut conduire les clients à ne plus avoir de banque principale. Les jeunes clients n'accordent que peu de valeur aux avantages d'une telle relation de confiance, dont ils n'ont la plupart du temps jamais fait l'expérience. Dans ce cas, le retail banking peut devenir un bien de consommation courant. On peut ainsi imaginer une spécialisation de l'offre bancaire dans les opérations passives, les crédits, la prévoyance, etc.

« La pression n'est pas encore assez douloureuse pour imposer des changements drastiques. »

Paysage bancaire. Certains des sondés supposent que les défis que nous venons d'évoquer conduiront dans un premier temps à une consolidation du marché. Les établissements de petite taille ont de plus en plus de mal à maîtriser leurs coûts tout en réalisant les innovations nécessaires. Il est évident aussi qu'une certaine taille est nécessaire pour mettre les nouvelles dispositions réglementaires en œuvre dans le contexte difficile actuel ; cela demande des ressources financières et en personnel considérables. Certains parlent de véritable corset pour décrire la situation actuelle : on connaît les changements nécessaires pour réduire les coûts, mais on ne veut pas mettre en œuvre certaines mesures telles que des suppressions d'emploi qui résulteraient de l'externalisation. Les banques ne surmonteront ce blocage que lorsqu'elles seront réellement acculées.

Efficacité contre effectivité. Les améliorations d'efficacité ne pourront pas à elles seules assurer la survie des banques, celles-ci devront aller de pair avec des améliorations d'effectivité. Certains établissements ont encore un potentiel important en matière de hausse de productivité. Le secteur s'est mis tardivement en quête d'efficacité. Les marges élevées par le passé sont évoquées en guise d'explication. Elles ont longtemps permis aux établissements de conserver des structures de back-office obsolètes. Il faudra réduire les coûts surtout au niveau des transactions ; les ressources ainsi libérées pourront être consacrées au suivi de la clientèle. C'est là que des moyens supplémentaires sont nécessaires, car le nouveau cadre réglementaire impose de nouvelles tâches aux conseillers à la clientèle, ce qui leur laissera moins de temps pour les clients.

Industrialisation. Les experts s'accordent sur le fait qu'il faut faire avancer l'industrialisation. Les processus de back-office doivent être conçus de manière modulaire et fortement standardisée. Mais il faudra malgré tout communiquer vis-à-vis du client que la solution choisie est configurée individuellement. Le secteur automobile a emprunté une voie comparable : il n'existe quasiment pas deux voitures identiques, bien que la production soit entièrement automatisée. On souligne bien aussi que les besoins des clients seraient pris en compte lors de l'optimisation des processus.

« La vague d'industrialisation est encore à venir. »



4

Scénarios

Sur la base de l'enquête réalisée auprès des experts, les auteurs ont élaboré trois scénarios montrant quel pourrait être le marché du retail banking en 2020. Ces scénarios ont été conçus sciemment avec une certaine provocation, de sorte à fournir une base de discussion aux lecteurs et à leur permettre de développer, par exemple dans le cadre de réunions stratégiques internes, le scénario adéquat pour l'établissement concerné. Dans les trois cas, nous nous transposons en 2020 et examinons l'organisation potentielle du retail banking à ce moment-là.

Le scénario technologique

Dans ce scénario, la situation des banques de détail établies deviendra très inconfortable, car le monde numérique prend de l'ampleur. Cela se manifeste aussi bien dans le trafic des paiements que dans les opérations de crédits.

Mobile payment. Les réticences contre le mobile payment s'estomperont en raison d'une meilleure sécurisation de l'argent électronique sur smartphone. On peut ainsi imaginer que les propriétaires de ces appareils confirmeront leurs paiements par empreinte digitale, ce qui réduira nettement les cas de fraude. L'argent électronique présente des avantages certains par rapport aux espèces : en cas de perte du téléphone portable, l'avoir qui y était enregistré peut être transféré en quelques secondes sur le nouvel appareil. Dans le même temps, la frontière entre avoir et crédit s'estompe, tant du côté des clients (cartes de débit et de crédit sur le même appareil) que du côté des prestataires de services (vendeurs faisant office de bailleurs de crédits, alors qu'en parallèle, de l'argent électronique peut être épargné et dépensé).

Objectivité des relations avec les clients.

Les nouvelles technologies transformeront fondamentalement les relations avec la clientèle. Cette mutation apparaîtra clairement au niveau des conseillers. Dans ce scénario, les clients potentiels des banques pourront être en ligne en tout temps, ce qui leur confèrera un pouvoir de négociation accru. Pour les rares entretiens de vente qui auront encore lieu, les clients se muniront bien entendu de leur smartphone. De nouvelles applications permettront d'évaluer les offres des banques entre elles (comparaisons et valeurs de référence automatisées) et indiqueront aux clients dans quelle mesure une banque est compétitive, tant en termes de prix qu'en termes de dotation en capital. A l'avenir, on pourra aussi afficher des évaluations en temps réel de la satisfaction des clients (p. ex. 4,2 sur 5, comme sur le site Expedia) ainsi que des commentaires de ceux-ci (comme sur le site Amazon). En cas de mauvais score, la tâche sera rude pour les conseillers à la clientèle et il est probable qu'ils devront faire des

compromis : la banque devra soit réduire ses prix au détriment de la rentabilité, soit diminuer drastiquement le niveau de ses prestations (à l'image d'un voyageur qui proposerait un hôtel deux étoiles à la place d'un cinq étoiles). La grande quantité d'informations disponibles aura aussi un impact direct sur la fidélité des clients. Si dans les faits, un simple clic sur son smartphone permettra d'économiser plusieurs milliers de francs sur une hypothèque, il n'y aura plus d'intérêt à construire une relation de confiance durable avec une banque.

Nouveau rôle pour la banque. Dans ce scénario, le rôle de la banque changera radicalement : on peut imaginer que les banques classiques seront considérées non plus comme des prestataires de services, mais comme de simples fournisseurs. Dès lors, à l'instar du marché libéralisé de l'électricité, les clients n'auront plus aucun intérêt à rencontrer personnellement leur conseiller. La banque deviendra une simple plate-forme d'exécution. Et si les clients sont disposés à rechercher eux-mêmes les informations, ils ne s'en trouveront que mieux « conseillés ». Il est aussi tout à fait possible qu'à l'avenir, des analystes quittent les banques pour s'établir à leur compte et proposer leurs services sur des forums. Toute personne confrontée à des difficultés sur un sujet ou un autre pourra alors s'y connecter pour obtenir de l'aide contre paiement d'un montant fixe. Cela pourrait avoir comme conséquence que le conseil bancaire serait surtout proposé sur Internet à l'avenir (comme le site Tripadvisor en matière de voyages). Au pire, les banques auront alors perdu le contact avec les clients et devront se contenter de fournir des produits ou d'exécuter des opérations. Mint.com, qui se présente comme un site de services personnalisés et gratuits en matière de gestion financière et s'intercale entre la banque et ses clients, constitue d'ores et déjà un bon exemple à cet égard.

Le paysage bancaire en mutation. Dans ce scénario, comment se présentera le paysage bancaire ? Il aura connu une mutation complète, l'ancienne chaîne de création de valeur ayant explosé. Sous la forte pression des clients, les banques se seront scindées en deux catégories, celles qui conseillent (advisors), et celles qui fournissent des produits (providers). Les banques faisant office d'advisors auront un centre de compétences où un spécialiste donnera des renseignements contre paiement d'honoraires. Mais cela ne concernera que les retardataires (« laggards ») qui ne se risquent pas encore à tout faire à l'aide des nouvelles technologies. Quant aux banques faisant office de providers (celles qui, en fin de compte, produisent les produits bancaires), elles ne seront plus en mesure de financer toutes seules des infrastructures onéreuses. Les banques de type conseiller devront elles aussi se demander si les loyers élevés des agences bien situées se justifient encore (à l'aide d'un smartphone et de Google Maps, on trouve déjà très vite n'importe quelle agence aujourd'hui, où qu'elle se trouve).

Opportunité pour les marchés de crédits. Les prestataires extérieurs au secteur gagneront en importance. Si de nouveaux acteurs parviennent à obtenir une licence bancaire et à assurer à leurs clients la protection des dépôts, ils seront à même de drainer des flux croissants de fonds de la clientèle. Il pourrait en résulter que les clients confient de plus en plus leurs avoirs à des entreprises établies mais étrangères au secteur financier comme Apple, Amazon ou Google. Dans le même temps, ils prêteront eux-mêmes une partie de ces avoirs par le biais des places de crédit

électroniques. En 2020, le monde sera plus transparent. Si les clients peuvent suivre en temps réel leurs paquets postaux, ils voudront aussi savoir ce que devient leur argent. Cela ouvre des perspectives pour le peer-to-peer lending. Les clients seront ravis de pouvoir déterminer eux-mêmes à qui ils prêtent leur argent. « Une grande méfiance de la part des clients des banques, ajoutée à la conviction que les intentions éthiques des établissements bancaires sont fausses, favorise le développement de cette nouvelle forme d'octroi de », lisait-on déjà en 2010 dans un document de travail scientifique.²⁸ Auparavant, les critiques prétendaient que le client lambda effectuait ses opérations bancaires là où il connaissait son interlocuteur et était à même d'évaluer sa solvabilité et sa capacité de crédit. Par « interlocuteur », ils entendaient bien évidemment une banque. Mais si le client venait à avoir accès à une base de données globale, contrôlée par l'Etat, qui lui fournisse en un clic des informations sur l'emprunteur ainsi qu'une notation simplifiée, nul doute que ces « interlocuteurs » pourraient aussi être des particuliers.

En résumé, dans ce scénario, le retail banking deviendrait non rentable (pour les banques classiques), car la création de valeur se répartirait entre divers prestataires qui, chacun sur son segment, seraient confrontés à de nouveaux concurrents. Le nombre des banques de détail se réduirait nettement. Et les établissements n'auraient une chance de maintenir leur position que s'ils se focalisent sur un maillon spécifique de la chaîne de création de valeur.

Le scénario de la consolidation

Dans ce scénario, la pression économique accrue joue le rôle principal. On ne réussira pas à augmenter suffisamment les revenus pour tenir le rythme de la hausse des coûts. La réglementation, notamment, donnera du fil à retordre aux banques. Les frais de mise en œuvre (notamment ceux générés par une documentation accrue et par le recours à des spécialistes permettant d'assurer le respect des nouvelles prescriptions réglementaires) menaceront de ne plus être sous contrôle, en particulier dans les petites banques.

Taille critique. Lors de nos entretiens, quelques opérateurs ont d'ores et déjà relevé que la réglementation croissante nécessitera pour les banques d'avoir une certaine taille, afin de pouvoir répartir les coûts supplémentaires sur une base plus large. Conformément aux prévisions, les banques qui n'atteignent pas cette taille critique et ne bénéficient pas d'un avantage lié à leur implantation ne pourront plus être rentables en 2020. Cette évolution pourrait entraîner une consolidation dans l'ensemble du secteur. Il est possible en outre que Bâle III amène d'autres changements structurels ; les incitations à drainer des liquidités à long terme pourraient avoir pour effet que les banques traditionnellement financées par les dépôts et à vocation régionale se retrouvent dans la ligne de mire d'établissements plus importants.

Consolidation. On a déjà pu assister ces dernières années à une consolidation significative sur le marché suisse, où le nombre de banques s'est réduit de 312 il y a dix ans à 269 aujourd'hui. Sur cette même période, le nombre des grandes banques et des banques cantonales est resté stable, tandis que celui des banques régionales et des caisses d'épargne reculait de près de 30 %. Dans notre scénario, d'autres reprises et fusions de banques suisses interviendront à l'avenir. Les établissements concurrents présentant des similarités, par exemple en termes de mentalité et d'implantation géographique, seront les premiers candidats à une fusion. Les caisses d'épargne et les banques régionales resteront particulièrement concernées par ce mouvement de consolidation. Idéalement, la consolidation se ferait à

partir d'une position de force. On peut citer en exemple à cet égard la fusion de Swissregiobank et de Bank CA St. Gallen pour former acrevis Bank, avec des zones de marché proches et complémentaires. Mais pour les petits et moyens opérateurs notamment, présentant des ratios coûts/revenus élevés, on peut se demander si une fusion suffira à assurer durablement leur survie. Par ailleurs, les banques cantonales connaîtront elles aussi une vague de consolidation. Dans les années 1990 déjà, leur nombre s'était réduit de 28 à 24, et cette évolution devrait connaître un regain d'actualité ces prochaines années. Pour certaines banques cantonales, il deviendra difficile d'appliquer leur modèle d'affaires de manière autonome. On peut aussi imaginer que quelques cantons décident de céder leurs bijoux de famille pour assainir leurs finances.

Changements graduels. La consolidation se fera par étapes. Pour commencer, les coopérations dans la chaîne de création de valeur se multiplieront. On peut supposer que d'ici à 2020, la collaboration et le regroupement d'infrastructures et de processus dans la chaîne de valeur seront au premier plan et que, s'agissant des banques cantonales, il n'y aura que des reprises ponctuelles. Parmi les opérateurs repris, les plus faibles seront intégrés dans de solides structures faitières, mais sans que leurs marques disparaissent pour autant en raison de l'attachement régional dont elles font l'objet. En ce qui concerne les banques cantonales, d'ici à 2020 et au-delà, un petit nombre d'entre elles devraient devenir des leaders régionaux du marché qui absorberont d'autres acteurs.

Externalisation. L'externalisation constitue un autre aspect du scénario de la consolidation : les chaînes de création de valeur des banques de détail continueront de se disloquer et certaines tâches seront de plus en plus externalisées. Les petits et moyens protagonistes du marché, notamment, seront amenés à confier les processus de traitement des opérations bancaires en aval à des entreprises spécialisées, qui opèrent de façon beaucoup plus efficace et économique. A cet effet, des plates-formes et des solutions informatiques fiables seront indispensables pour assurer la rapidité et la sécurité des processus ainsi que leur efficacité en termes de coûts. De nouveaux prestataires auront profité de ce terrain quasiment vierge pour développer leurs activités et seront dès lors en mesure de proposer des services performants et très peu onéreux. Sur le marché de l'externalisation interviendront également des banques importantes qui possèdent une infrastructure informatique compétitive, auront optimisé la rentabilité de leurs processus et disposeront de surcapacités à céder aux établissements de moindre envergure. Les petites banques continueront à s'organiser elles-mêmes ou, le cas échéant, se regrouperont. Les processus d'externalisation sont donc de nature à accélérer la consolidation.

White labelling. En relation avec l'externalisation des processus, le white labelling est aussi appelé à s'imposer. Dans ce cadre, ce ne sont pas seulement certaines étapes des processus qui seront externalisées, mais des pans entiers de l'activité des banques de détail - et qui continueront d'apparaître sous le nom

des banques concernées. Les activités de cartes de crédit sont emblématiques à cet égard : d'ores et déjà, de nombreuses banques distribuent des cartes de crédit sans assurer de planification et sans traiter les opérations elles-mêmes ; elles font uniquement office d'intermédiaires et perçoivent une commission de la part des émetteurs de cartes de crédit. Comme les produits des banques de détail, y compris dans la plupart des autres domaines, ne se distinguent guère de la concurrence, et comme toute différenciation par le produit est impossible, de plus en plus de produits de partenaires externes seront distribués sous le nom de la banque, par exemple en matière de placements ou de trafic des paiements.

Ces évolutions tendent à ce que les banques ne conservent plus comme compétences-clés que le conseil et le suivi de la clientèle. Tous les autres processus en aval seront externalisés dès lors que cela est plus rentable. Mais pour les petites et moyennes banques en particulier, d'ici à 2020, il conviendra de se demander s'il n'est économiquement pas plus pertinent de vendre l'établissement dans son entier pour l'intégrer dans un groupe bancaire. A cet égard, il apparaît opportun d'anticiper les questions relatives à la survie à long terme de ces établissements. Les marges d'intérêts encore confortables devraient faciliter les négociations avec les concurrents et les grands conglomérats quant à d'éventuels regroupements. L'externalisation ne serait alors qu'une étape intermédiaire vers une plus ample consolidation sur le marché suisse du retail banking.

Le scénario de l'insularité suisse

L'Europe est en mutation. Crise de la dette, repli conjoncturel, progression du chômage, crainte d'une hausse de l'inflation : l'Union Européenne traverse une crise sans précédent depuis sa création et est menacée d'écclatement. Aux États-Unis et en Chine aussi, les perspectives s'assombrissent quant à une reprise économique rapide. Seule la Suisse semble épargnée par ces problèmes. Certes, elle est confrontée aux conséquences du franc fort, mais elle fait néanmoins figure d'île des Bienheureux.

Isolement et indépendance. Dans ce scénario, l'isolement et l'indépendance de la Suisse jouent un rôle décisif et entraîneront d'ici à 2020 une évolution « insulaire » du retail banking suisse. Certes, des changements interviendront, mais l'évolution des banques de détail suisses s'écartera fortement des tendances internationales en raison de la tradition, de la mentalité et de la situation géographique du pays.

Consolidation à échelle réduite. Des valeurs traditionnelles telles que l'autonomie et la neutralité influenceront fortement sur l'évolution du retail banking. Le fédéralisme, le fort attachement aux cantons en général ainsi que le multilinguisme auront également un impact. Ce sont là quelques-unes des raisons qui expliquent pourquoi, d'ici à 2020, il n'y aura pas de consolidation parmi les banques cantonales. Celles-ci, distinctes aux plans régional et politique, le resteront. Il y aura toutefois des ajustements. Ainsi, les banques coopéreront plus étroitement, par exemple pour introduire de nouvelles technologies ou optimiser leurs processus. La mise en réseau des infrastructures informatiques ainsi que la coopération en matière réglementaire et de compliance joueront un rôle important, en particulier dans les petites et moyennes banques. Les banques de détail suisses se pencheront aussi de très près sur la question de l'externalisation, en raison notamment de la hausse des coûts.

Avantage des réseaux des agences. Les clients des banques de détail suisses sont très attachés à la sécurité, à la fiabilité et à la stabilité. Ils sont prêts à en payer le prix. En comparaison internationale, la qualité du service est élevée en Suisse et le contact direct avec les collaborateurs des banques est généralement essentiel pour la relation d'affaires. Un des effets de

l'approche de la clientèle en Suisse, prudente et axée sur la sécurité, est que la concurrence extérieure au secteur (par exemple les plates-formes hypothécaires sur Internet) ne parviendra pas à s'imposer par manque de proximité avec la clientèle. Le contact avec les collaborateurs des banques demeurera un critère primordial. Les succursales se transformeront (des « stores » ou des « shops » remplaçant les structures traditionnelles), mais il n'y aura pas de démantèlement des réseaux des agences. Les conseillers et la marque conserveront toute leur importance. Il en résultera notamment qu'on n'assistera pas en Suisse à une guerre des prix entre les banques de détail. Des prestations de conseil de haute qualité ont un prix que les banques parviendront à imposer.

Loyauté persistante des clients. Les banques continueront de répondre aux besoins en matière de retail banking. D'une manière générale, les clients suisses sont satisfaits des services de leur banque. Ils sont plutôt sceptiques envers la nouveauté, et loyaux : une fois leur relation bancaire bien établie, ils n'en changent que s'ils en retirent une valeur ajoutée relativement élevée. Cette valeur ajoutée n'est que très rarement un moindre prix pour une prestation similaire. La clientèle de détail suisse est axée sur le long terme et les banquiers bénéficient de sa part d'un capital de confiance. Dans le domaine de la banque directe non plus, on n'assistera pas en Suisse au développement d'une concurrence sérieuse, contrairement à ce qui se passe par exemple en Allemagne. Au cours des dix dernières années, aucune banque en ligne importante n'a réussi à s'implanter en Suisse. En revanche, dans le domaine du négoce de titres, Swissquote est parvenue à se faire sa place.



Limites de la technologie. Même si la Suisse et avec elle, le retail banking s'isolent du reste du monde, l'essor de la technologie ne s'en poursuivra pas moins. Le mobile banking s'imposera progressivement d'ici à 2020. Quelques clients utiliseront ces canaux pour le confort qu'ils leur apportent. Mais cela n'aura pas d'impact décisif sur le modèle d'affaires des banques de détail classiques. Il y aura des « rétifs au numérique », qui continueront à privilégier le retail banking traditionnel (nous pensons que le nombre des clients susceptibles d'effectuer leurs opérations bancaires sur Internet ou via leur smartphone est limité.) Même si la clientèle bancaire traditionnelle diminuera en volume au fil du temps, elle sera encore suffisamment importante en 2020 pour qu'il faille s'adresser à elle spécifiquement. Et on continuera aussi de proposer les prestations classiques dans le retail banking, dont les coûts supplémentaires seront répartis sur cette catégorie de clients.

La rentabilité du retail banking continuera certes de diminuer en raison de la pression réglementaire croissante, mais cela restera une activité rentable en 2020 et un pilier important du modèle d'affaires des banques suisses.



5

Conclusions

Il sera passionnant d'observer jusqu'où chacun des scénarios évoqués se concrétise, mais aussi quelles mesures sont prises pour se préparer au retail banking de demain et contribuer ainsi à en façonner les contours. Par rapport à des scénarios élaborés en vase clos, il y a fort à parier que la réalité se révélera plus nuancée.

Quelles que soient les évolutions stratégiques et opérationnelles à venir, il convient de garder à l'esprit les cinq aspects suivants :

Interface avec les clients : les banques doivent veiller à mériter la confiance des clients et rester ainsi leurs interlocuteurs. Seules réussiront les banques de détail qui sauront conquérir de nouveaux clients et fidéliser leurs clients existants. La « wikipédiation » de l'activité bancaire constitue un défi : les banques devront apprendre à traiter de plus en plus avec des clients compétents qui, dans certains cas, en savent davantage que le conseiller sur place.²⁹ Il est intéressant de noter que parmi les experts interrogés, presque tous considèrent que le conseil peut être un facteur de différenciation. Afin d'optimiser les interactions avec les clients, il peut être opportun de nommer un Customer Experience Officer. Celui-ci sera chargé notamment de veiller à la satisfaction des clients, mais aussi à la bonne exploitation des potentiels de rendement.

Nouvelles technologies : la technologie va certes connaître un développement considérable, mais pas au point de menacer dans son existence l'activité bancaire classique. Les nouvelles technologies coexistent d'ailleurs souvent avec les anciennes : Skype et Twitter sont utilisés, mais on continue de se parler par téléphone et de se rencontrer dans les agences bancaires. On envoie des courriers électroniques, mais aussi des lettres. S'agissant plus spécifiquement du secteur bancaire, cela signifie que certes, des concurrents comme PayPal ou d'autres prestataires proposant des solutions de mobile payment poursuivront leur croissance. Mais le secteur bancaire peut regagner du terrain en développant ses propres solutions ou déployer largement ces innovations technologiques en faisant office de partenaire de distribution pour les nouveaux concurrents.

Culture de l'innovation : tous les établissements ne parviendront pas à relever le défi de la concurrence technologique. De plus, les nouvelles technologies donneront naissance à de nouveaux concurrents qui rivaliseront avec les banques dans la course aux meilleures solutions. Du point de vue des clients, c'est une bonne chose – et en termes de compétitivité internationale également. Mais pour les banques, cela comporte des risques. Pour les maîtriser, les banques devront se doter d'une culture d'entreprise qui assimile et met en œuvre au bon moment les innovations technologiques et les idées nouvelles apparues sur le marché. Afin de se préparer à temps à servir les clients de demain, il faut rompre avec les schémas de pensée établis.

Gamme de produits attrayante : s'agissant de l'offre, rappelons que nous évoluons dans le domaine des produits de base. Il demeure donc important de maximiser les volumes pour réaliser des économies d'échelle. Mais en termes de tarification, on s'efforcera de plus en plus de répondre aux besoins diversifiés de la clientèle. Dans ce cadre, le pilotage des activités des clients et la tarification active sur la base de calculs de rentabilité intelligents deviendront plus importants que jamais, notamment au regard de la problématique des rétrocessions. En outre, les exigences en matière de fonds propres obligeront les banques à avoir une gestion serrée de leurs capitaux propres et à générer des revenus y compris à partir d'activités de commissions.

Contrôle des coûts : la pression sur les coûts restera forte en raison du contexte économique et réglementaire (p. ex. les exigences accrues en matière de transparence), mais il y aura aussi un prix à payer pour s'adapter aux nouvelles technologies. Les banques devront ainsi proposer plusieurs canaux de communication. Un pilotage approprié des clients permettra d'améliorer l'efficacité en termes de coûts. Les agences resteront importantes, mais devront être réaménagées. L'objectif doit être d'en intensifier la fréquentation et de faire de ces endroits un lieu d'échange d'informations. Les innovations technologiques pousseront de plus en plus les banques à collaborer avec des partenaires ou des entreprises externes. Globalement, la pression des coûts s'accroîtra : les banques devront identifier de nouveaux potentiels de baisse des coûts. La taille deviendra donc un facteur décisif dans le retail banking – et pourra être aussi le moteur d'une consolidation sectorielle. Pour les petits établissements en particulier, se spécialiser dans la fourniture d'une partie seulement des prestations peut être une solution ; mais cela supposera d'acheter des produits et services à d'autres prestataires ou d'externaliser le back-office.

En 2020, le contexte aura changé pour les opérateurs. Le chemin qui y mène est semé d'embûches et nécessitera d'adapter largement les modèles d'affaires. Mais pour les nouveaux établissements et les établissements restants, le retail banking demeurera rentable et intéressant sur le plan stratégique jusqu'en 2020 et au-delà.

Les gagnants potentiels en 2020 seront les banques de détail qui

- ▶ individuellement et de manière optimale en termes de coûts, sauront prendre en compte les besoins de la clientèle les plus divers,
- ▶ intégreront les innovations technologiques avec clairvoyance stratégique, et
- ▶ miseront en premier lieu et sans compromis sur des hausses d'efficacité et d'efficience.



6

Etablissements
interrogés

Banca dello Stato del Cantone Ticino

Banque Coop SA

Banque Cantonale de Genève

Banque Cantonale Vaudoise

Basellandschaftliche Kantonalbank

Basler Kantonalbank

Credit Suisse SA

Graubündner Kantonalbank

Luzerner Kantonalbank AG

Neue Aargauer Bank AG

PostFinance SA

Raiffeisen Suisse société coopérative

Schaffhauser Kantonalbank

Schwyzner Kantonalbank

St.Galler Kantonalbank AG

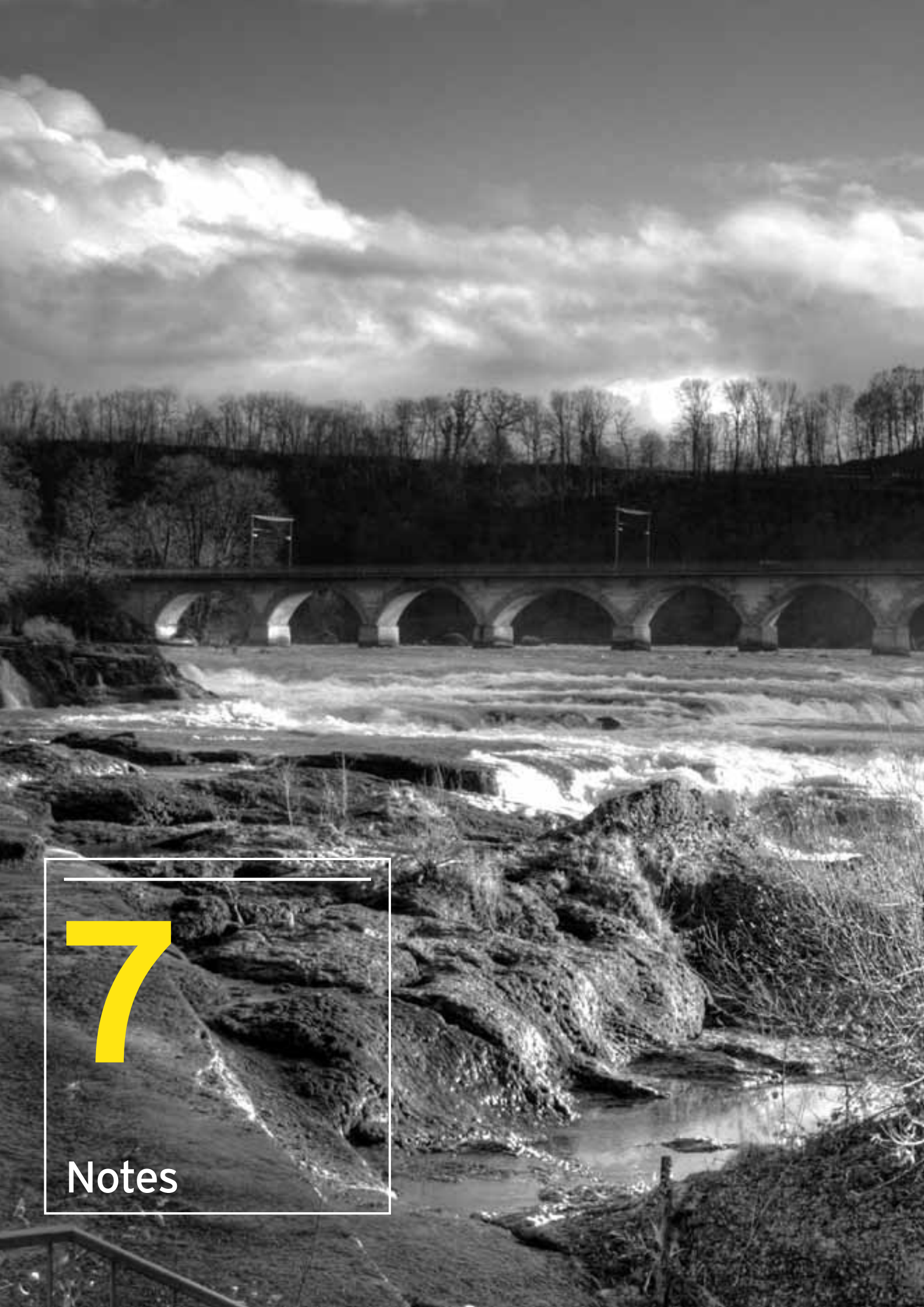
Thurgauer Kantonalbank

UBS SA

Banque Valiant SA

Zuger Kantonalbank

Zürcher Kantonalbank



7

Notes

1. Bill Gates, 1994. In: King (2010). Bank 2.0 - How customer behaviour and technology will change the future of financial services. p. 50
2. McDonald und Keasey (2002). The Future of Retail Banking in Europe. A View from the Top. p. 32
3. McDonald und Keasey (2002). The Future of Retail Banking in Europe. A View from the Top. p. 18
4. Pickens, Porteous und Rotman (2009). Scenarios for Branchless Banking in 2020. DFID Focus Note No. 57
5. The Economist (19 mai 2012). Branches: Withering away. Special report: International banking
6. A. T. Kearney (2012). 2012 Retail Banking Radar: Change Looms in Europe. p. 6
7. King (2010). Bank 2.0 - How customer behaviour and technology will change the future of financial services. p. 33
8. The Economist (19 mai 2012). Retail Renaissance. Special report: International banking
9. SwissBanking (2010). Le secteur bancaire suisse. Compendium 2010. p. 47
10. SwissBanking (2012). L'importance de la place financière suisse. Factsheet Place financière suisse. p. 3
11. A. T. Kearney (2012). 2012 Retail Banking Radar: Change Looms in Europe. p. 6
12. SwissBanking (2011). Le secteur bancaire en pleine mutation - perspectives d'avenir pour les banques en Suisse. p. 49
13. Directives de l'ASB relatives aux exigences minimales pour les financements hypothécaires de juin 2012
14. La ING-DiBa en Allemagne a p. ex. remporté pour la sixième fois consécutive la première place dans le cadre d'une enquête du magazine économique « Euro » (édition 05/2012) et ainsi été désignée comme la « banque la plus appréciée en 2012 ».
15. Payments Council (2012, 21 février). Payments Council project will enable mobile payments from any account. Press Release
16. Juniper Research (2011). NFC Retail Marketing & Mobile Payments - Markets, Forecasts & Strategies 2011-2016
17. Juniper Research (2011). Mobile Payment Strategies - Opportunities & Markets 2011-2015
18. PayPal: Future of Shopping. Vidéo publicitaire : <http://www.youtube.com/watch?v=V7q1jx8mYi8>
19. CNBC (2012, 21 mars). Mobile Banking: Apple Customers Hungry For iBank. http://www.cnbc.com/id/46812612/Mobile_Banking_Apple_Customers_Hungry_For_iBank
20. The Guardian (2012, 12. Juni) Are peer-to-peer lenders the future of banking?
21. Capgemini (2012). World Retail Banking Report 2012. 9th report from Capgemini and Efma. p. 9
22. Ernst & Young (2012). The customer takes control: Global Consumer Banking Survey 2012
23. Ernst & Young (2010). Understanding customer behavior in retail banking. The impact of the credit crisis across Europe
24. The Economist (19 mai 2012). Retail Renaissance. Special report: International banking. « Yet, except in a very few rich countries, there are 10-20 % more banks today on main streets the world over than there were a decade ago. »
25. Forthmann (2012). Social Media: Erst zuhören - dann reden. In: Bankmagazin 09/2012
26. Swiss Banking (2011). Le secteur bancaire en pleine mutation - perspectives d'avenir pour les banques en Suisse. p. 49
27. Drucker (1967). The Effective Executive.
28. Johnen et Goebel (2010). Peer-to-Peer-Kredite: Eine empirische Überprüfung der Signaling-Wirkung auf die Kreditvergabe
29. Handelsblatt (28 mars 2012). Banken und Social Media. Next Banking oder gespaltenes Bewusstsein?



8

Auteurs

Ernst & Young SA

Iqbal Khan <i>Responsable Banking & Capital Markets Suisse, Partner</i>	+41 58 286 42 54 iqbal.khan@ch.ey.com	Zurich
Andreas Blumer <i>Responsable de l'étude, Partner</i>	+41 58 286 42 08 andreas.blumer@ch.ey.com	Zurich, Saint-Gall
Stefan Fuchs <i>Partner</i>	+41 58 286 47 15 stefan.fuchs@ch.ey.com	Zurich, Vaduz
Mario Mosca <i>Partner</i>	+41 58 286 58 66 mario.mosca@ch.ey.com	Lugano, Genève
Stéphane Muller <i>Partner</i>	+41 58 286 55 95 stephane.muller@ch.ey.com	Genève, Lausanne
Patrick Schwaller <i>Partner</i>	+41 58 286 69 30 patrick.schwaller@ch.ey.com	Bâle, Zurich
Rolf Walker <i>Partner</i>	+41 58 286 64 85 rolf.walker@ch.ey.com	Berne, Zurich
Erico Bertoli <i>Senior Manager</i>	+41 58 286 24 17 erico.bertoli@ch.ey.com	Lugano
Jacques Chappuis <i>Senior Manager</i>	+41 58 286 36 72 jacques.chappuis@ch.ey.com	Zurich

Université de Saint-Gall

Dirk Schäfer <i>Responsable de l'étude, Chargé de cours en gestion financière</i>	+41 71 224 74 15 dirk.schaefer@unisg.ch
Felix Dietrich <i>Collaborateur scientifique et doctorant</i>	+41 71 224 74 20 felix.dietrich@unisg.ch
Robert Günther <i>Collaborateur scientifique et doctorant</i>	+41 71 224 74 17 robert.guenther@unisg.ch





A propos d'Ernst & Young

Ernst & Young est l'un des leaders mondiaux dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, des transactions et du conseil. Nos 167 000 collaborateurs, répartis dans le monde entier, partagent les mêmes valeurs et un engagement inébranlable pour fournir une qualité de haut niveau. C'est en aidant nos employés, nos clients et nos parties prenantes à donner le meilleur d'eux-mêmes que nous faisons la différence.

Ernst & Young désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited (EYG), chacune d'entre elles étant une entité juridique séparée. EYG, une société à responsabilité limitée selon le droit britannique, ne fournit aucun service aux clients.

En Suisse, Ernst & Young SA est un des tout premiers spécialistes de l'audit spécialistes de l'audit et du conseil. La société emploie quelque 2000 collaborateurs sur dix sites et offre également des services dans les domaines de la fiscalité, du droit, des transactions et de la comptabilité.

Vous trouverez de plus amples informations sur notre site Internet www.ey.com/ch

© 2012

Ernst & Young SA
Tous droits réservés.

La présente publication est conçue exclusivement à titre d'information générale sans engagement. Elle ne saurait remplacer une recherche détaillée, un conseil dispensé par des professionnels ou tout autre renseignement. Bien qu'elle ait été élaborée avec le plus grand soin, aucune garantie ne peut être fournie quant à l'exactitude, l'exhaustivité et/ou l'actualité de son contenu. Elle ne peut notamment tenir compte des circonstances spécifiques à chaque cas particulier. Le lecteur est dès lors entièrement responsable de son utilisation. Ernst & Young SA et/ou les autres entreprises membres de l'organisation internationale d'Ernst & Young déclinent toute responsabilité. Pour chaque cas spécifique.

A l'Université de Saint-Gall, l'Institut für Accounting, Controlling und Auditing (ACA-HSG) constitue un centre de compétences et de transfert pour l'enseignement, la recherche et la pratique dans le domaine de la gestion financière :

- Notre Master of Arts in Accounting and Finance (MAccFin) proposé en collaboration avec d'autres Instituts de l'Université de Saint-Gall prépare au niveau le plus élevé à des tâches de conduite dans le secteur financier ou l'audit et le conseil aux entreprises.
- Nous œuvrons dans le domaine de l'Executive Education où nous proposons des offres et programmes les plus divers aux praticiens confirmés.
- Dans le cadre d'activités de conseil et d'expertise, nous travaillons main dans la main avec des entreprises privées et

des institutions publiques pour la mise en place de systèmes modernes de gestion financière d'entreprise. Vous trouverez d'autres informations sous www.aca.unisg.ch