

## Mise en perspective des modèles de banque de détail en Europe et de leurs pratiques tarifaires

Note de synthèse

Septembre 2010

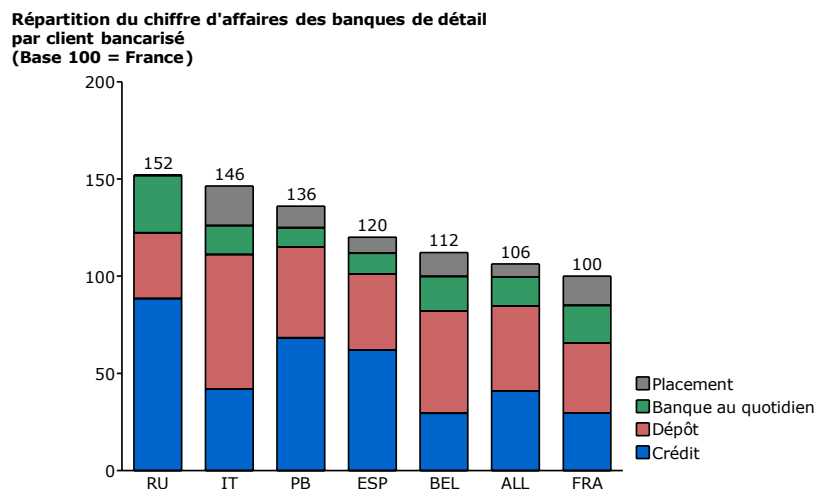
Le Bureau français de Bain et Compagnie a analysé les modèles économiques des principaux marchés bancaires européens sur le segment de la banque de détail, pour mieux comprendre la spécificité des modèles et la manière dont ils répondent aux attentes des clients. Cette note vise à synthétiser les principaux constats du rapport d'analyse.

### **Constat n°1 : Appréhender les modèles de banque de détail nécessite d'analyser l'ensemble des produits qui sont consommés par les clients particuliers**

Les produits les plus visibles sont ceux de « banque de quotidien », c'est-à-dire le compte de dépôts, les moyens de paiements et les services qui lui sont attachés. Mais l'analyse des modèles de banques de détail en Europe doit couvrir l'ensemble des univers produits recherchés par les clients : la banque au quotidien, les crédits, les dépôts (y compris l'épargne réglementée) et les produits de placements (y compris l'assurance vie).

En effet, même si la fréquence de consommation de ces quatre types de produits est très variable, ils couvrent bien l'ensemble des besoins des clients en matière de produits et de services bancaires, et ils se traduisent par un prix pour les clients et un chiffre d'affaires pour les banques de détail. De plus, les clients consomment souvent ces produits auprès des mêmes acteurs, banques de détail ou établissements spécialisés, dans le cadre d'une relation dite globale.

En utilisant ce périmètre d'analyse on constate qu'au sein de chaque pays européen<sup>1</sup> s'est établi un équilibre spécifique, que l'on peut caractériser, mais dont on ne peut dire a priori s'il est plus ou moins favorable aux clients. Plus précisément on remarque un niveau de chiffre d'affaires moyen par client bancarisé très hétérogène et surtout une répartition très différente de ce chiffre d'affaires entre les univers de produits :



<sup>1</sup> Royaume-Uni, Allemagne, France, Italie, Espagne, Pays-Bas et Belgique

- La France est le pays où le chiffre d'affaires par client bancarisé est le plus faible ; les écarts peuvent aller de 1 en France à 1,2 en Espagne voire 1,5 en Italie et au Royaume-Uni ;
- L'Allemagne, la France et la Belgique ont des structures de chiffre d'affaires relativement équilibrées entre les 4 univers de produits ;
- A l'inverse, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et l'Espagne se caractérisent par un poids important du crédit dans leur chiffre d'affaires, pouvant approcher 60% du total ;
- Les banques de détail au Royaume-Uni ne génèrent pas de chiffre d'affaires associé aux produits de placement, ceux-ci étant principalement distribués par des acteurs spécialisés.

**Constat n°2 : Il n'existe pas un modèle de Banque de détail en Europe mais plusieurs modèles, dont la caractérisation ne peut se cantonner à la seule analyse de la structure des chiffres d'affaires**

La compréhension des différents modèles de banque de détail nécessite d'étendre l'analyse au-delà de la seule prise en compte de la structure du chiffre d'affaires par univers de produits, pour englober toutes les dimensions qui forment une relation entre des consommateurs et les fournisseurs de produits bancaires.

Quatre dimensions ont été analysées pour mieux comprendre les différences intrinsèques entre les modèles de banque de détail en Europe, liées à l'évolution historique de long terme des environnements bancaires locaux et aux habitudes des clients :

- L'intensité de la relation client : à quel point les clients attendent-ils d'une banque qu'elle soit un partenaire de confiance répondant à l'ensemble de leurs besoins bancaires ?
- Les volumes traités par les banques : quels sont les volumes de consommation bancaire des clients ?
- Le niveau moyen de tarification : quel est le niveau de tarification moyen sur l'ensemble des produits bancaires ?
- L'accessibilité et qualité du dispositif proposé aux clients : les clients sont-ils habitués à bénéficier d'un haut niveau de qualité en termes d'infrastructures bancaires et de qualité du personnel bancaire ?

***Intensité de la relation client***

Les Pays-Bas, la Belgique et la France sont 3 pays où les clients attendent de leur banque une réponse la plus globale à l'ensemble de leurs besoins bancaires. Dans ces marchés le crédit immobilier est un produit clé de la relation bancaire autour duquel se bâtit souvent une relation privilégiée entre le client et la banque ; cela traduit une volonté partagée d'une relation bancaire de long terme, garante de disponibilité, de qualité de service et de conseil.

A l'inverse, dans les 4 autres pays analysés, les clients perçoivent plus les banques de détail comme des fournisseurs de produits, auxquels ils vont s'adresser plus ponctuellement, dans une logique plus transactionnelle.

***Volumes traités par les banques de détail***

L'analyse des volumes de crédits, de dépôts et de placements traités par les banques de détail montre des situations très disparates en Europe.

Ces disparités peuvent s'expliquer par des habitudes de consommation différentes d'un pays à l'autre, notamment pour ce qui concerne le crédit, par des niveaux de richesse différents, mais également par le poids des établissements spécialisés dans la distribution de produits financiers :

- Les Pays-Bas et l'Italie sont les deux pays où les volumes traités par les banques de détail sont les plus élevés ;
- A l'inverse, la France est un pays où les volumes de crédits, de dépôts et de placements traités par les banques de détail sont relativement faibles.

### ***Niveau moyen de tarification***

L'analyse des pratiques tarifaires démontre que les banques de détail ont mis en place des politiques de tarification par univers de produits qui diffèrent significativement d'un marché à l'autre.

Ainsi, au Royaume-Uni, les crédits apparaissent significativement plus rémunérateurs que dans les autres pays ; alors qu'en France, la faiblesse relative des tarifs des dépôts, mais surtout des crédits est pour partie compensée par la banque de quotidien.

En synthèse, les dynamiques commerciales, les pratiques de consommation, les réglementations ont façonné des paysages tarifaires fortement différenciés d'un produit à l'autre en Europe. Pour autant, les équilibres globaux sont relativement homogènes d'un pays à l'autre.

### ***Accessibilité et qualité du dispositif proposé aux clients***

La France et dans une moindre mesure la Belgique et les Pays-Bas sont des marchés où les clients bénéficient d'infrastructures bancaires de qualité et très accessibles. Il est donc compréhensible que les clients de ces pays affichent un niveau d'exigence à la mesure de la qualité de service à laquelle ils sont habitués.

Le France se situe au-dessus de la moyenne européenne en ce qui concerne le nombre d'agences bancaires pour 1000 habitants, le nombre de conseillers par client (supérieur de 35% à la moyenne européenne) et en ce qui concerne la qualité de la prestation de conseil (60% des conseillers servant les clients particuliers détiennent un diplôme universitaire, taux le plus élevé en Europe).

A l'inverse, dans les 4 autres pays analysés, et notamment en Italie et au Royaume-Uni, le niveau de service offert par les banques à leurs clients est plus faible.

### **Constat n°3 : Le modèle français est un modèle cohérent, marqué par une forte dimension relationnelle, valorisée par les clients**

Le modèle relationnel français est non intensif : il est caractérisé par des volumes de crédits et d'épargne significativement inférieurs à ceux de la moyenne des autres marchés européens. Il trouve son équilibre économique dans la valorisation auprès des clients d'une large gamme de produits et la recherche d'un engagement de long terme des clients dans la relation bancaire proposée. Ce modèle relationnel établi sur la confiance des clients nécessite une qualité élevée du service et des infrastructures. Les clients valorisent ces éléments puisqu'ils sont 81% à indiquer l'agence comme canal favori, contre 63% des britanniques et 61% des néerlandais.

Alors que les chiffres d'affaire réalisés sur crédit et sur épargne sont en France parmi les plus faibles d'Europe, ceux de banque au quotidien sont comparativement plus élevés. Cette structure tarifaire, intrinsèquement ni plus ni moins favorable aux clients qu'une autre, s'applique à des clients qui consomment dans leur cycle de vie l'ensemble des offres auprès des banques de détail. De plus, les

banques de détail françaises n'affichent pas de surperformance financière par rapport à leurs homologues européennes, ce qui tend à confirmer que leurs pratiques tarifaires sont dans la norme.

Enfin, la tarification de la banque au quotidien est cohérente avec le fort attachement du client à sa relation bancaire de proximité, et à sa traduction concrète dans la forte utilisation des moyens de paiement. Le nombre de transactions de paiement par carte, chèque, virement ou prélèvement s'établit à 200 par an par client en France, soit 33% de plus que la moyenne européenne : le prix de la banque au quotidien ramené au nombre de transactions apparaît alors moins élevé en France (0,7€/opération) qu'en Europe (0,8€/opération).

**En synthèse : Il n'existe pas de modèle de banque de détail idéal, et toute convergence vers un modèle cible aurait des impacts sur les banques de détail mais aussi sur les clients**

- L'analyse des modèles de banque de détail en Europe démontre qu'il n'existe pas de modèle dominant ni de modèle systématiquement plus efficient, notamment dans le niveau de satisfaction apporté aux consommateurs ;
- Chaque pays est caractérisé par un modèle de banque de détail qui lui est propre et qui est le fruit d'un écosystème de pratiques de place, de réglementations et de modes de consommation bancaire ;
- Toute tentative de convergence vers un modèle unique, dont la forme apparaît par ailleurs peu aisée à définir, risque de perturber les modes de consommation des services bancaires par les clients européens ;
- Si une dynamique de convergence est souhaitable dans le cadre de l'harmonisation des marchés, elle ne peut être que progressive et sans projection d'un modèle européen défini a priori ;
- En effet, les clients français comme les consommateurs européens attachés au niveau de service auquel ils ont accès, pourraient se retrouver perdants sur différentes dimensions de leur consommation telles que le prix du crédit ou l'accès aux infrastructures bancaires.

\* \* \*