



Stratégies de développement des banques Européennes



Introduction

- Évolution rapide de l'industrie bancaire depuis ces 10 dernières années
 - Progrès technologique
 - Mondialisation
 - Déréglementation
 - Nouvelles réformes réglementaire: bale II normes IFRS



Introduction

- Deux phénomènes apparaissent dans ce nouveau contexte
 - L'accroissement de la compétition interne et externe dans l'industrie modifie les variables concurrentielles entre les firmes du secteur.
 - L'accroissement de la concurrence est vecteur de recomposition des services financiers et des stratégies bancaires.



Introduction

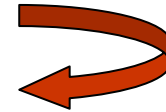
- « The entry of new competitors appears to be an underlying factor resulting from deregulation, globalization, and the sector's attractiveness. At the same time, the increase in price competition has caused significant changes in structural characteristics of the industry » J. Canals (1993, p.195-196

- « *Competitive strategies in european banking* » Oxford, Clarendon Press, 1993,

Chapitre 1

Déréglementation, innovations financières et technologie : transformation radicale de l'environnement bancaire

- La révolution informatique + déréglementation



transformation des conditions d'exercice de la profession bancaire et de la rentabilité du secteur.

- Nous allons identifier la modification des caractéristiques structurelles du secteur à travers l'évolution des forces concurrentielles



Chapitre 1

Déréglementation, innovations financières et technologie : une transformation radicale de l'environnement bancaire

- 1 Intensification de la rivalité entre établissements de crédit existants
- 2 Evolution de la menace de nouveaux entrants
- 3 Evolution de la menace des produits de substitution
- 4 Evolution du pouvoir de négociation des fournisseurs de fonds et des clients



Chapitre 1

1 Intensification de la rivalité entre établissements de crédit existants

o 1.1 Déréglementation et décloisonnement : élément d'une modification des conditions de concurrence

- La loi du 2/12/45
 - Principe de spécialisation: limitait le champ d'activité des différentes catégories d'institutions financières.
 - Classement des banques en trois catégories:
 - Banque de dépôts
 - Banque d'affaire
 - Banque de crédit



Chapitre 1

1 Intensification de la rivalité entre établissements de crédit existants

- 1.1 Déréglementation et décloisonnement : élément d'une modification des conditions de concurrence
 - la loi du 2/12/45
 - Les différentes catégories d'institutions n'étaient ainsi pas autorisées:
 - à accomplir toutes les opérations de banque
 - à collecter l'ensemble des différents types de ressources.
 - La réglementation réduisait également, pour certaines institutions, l'éventail du choix quant à l'emploi de leurs ressources.
 - Certaines opérations de banque (réception de fonds ou activité de crédit) étaient ainsi confiées en exclusivité à un ou plusieurs organismes.



Chapitre 1

1 Intensification de la rivalité entre établissements de crédit existants

- 1.1 Déréglementation et décloisonnement : élément d'une modification des conditions de concurrence
 - Sous l'angle d'une analyse stratégique, une telle réglementation avait pour effet de limiter:
 - La concurrence entre les différentes institutions financières
 - et donc la rivalité entre les firmes existantes.



Chapitre 1

1 Intensification de la rivalité entre établissements de crédit existants

- 1.1 Déréglementation et décloisonnement : élément d'une modification des conditions de concurrence
 - la loi bancaire de 1984.
 - Premier pas vers le décloisonnement et la banalisation de la quasi-totalité des activités bancaires
 - A consacré la notion de « banque universelle » sans restriction quant à son périmètre d'activités
 - Fin donc du principe de spécialisation reconnu par la loi du 2 /12 /45



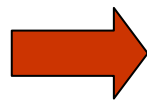
Chapitre 1

1 Intensification de la rivalité entre établissements de crédit existants

o 1.1 Déréglementation et décloisonnement : élément d'une modification des conditions de concurrence

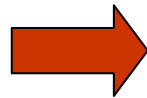
- L'encadrement du crédit

- Contribuait à figer la structure de la distribution du crédit, donc les parts de marché.



Les indices reposant sur une situation bancaire initiale, le développement d'établissements nouveaux était compromis.

- La limitation quantitative des crédits renforçait la structure oligopolistique du marché, en rendant inutile la concurrence par les prix.



Une banque qui abaissait ses conditions bancaires, se heurtait rapidement à son plafond d'encadrement. .



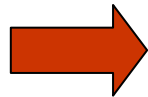
Chapitre 1

1 Intensification de la rivalité entre établissements de crédit existants

○ 1.1 Déréglementation et décloisonnement : élément d'une modification des conditions de concurrence

- L'encadrement du crédit

- Une telle politique a favorisé le développement de comportements peu concurrentiels

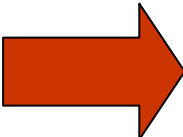


Emergence d'ententes tacites sur la modification et la fixation des taux de base



Chapitre 1

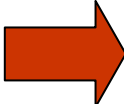
1 Intensification de la rivalité entre établissements de crédit existants

- 1.1 Déréglementation et décloisonnement : élément d'une modification des conditions de concurrence
 - Intensification de la concurrence entre établissements existants
 - Suppression de l'encadrement du crédit en 1986
 - Suppression du régime d'autorisation préalable à l'ouverture de guichets
 - Ouverture des marchés des capitaux
 - Libéralisation des taux d'intérêts débiteurs et créditeurs
 - Libre facturation des services
 - Plus grande égalité dans les conditions de collecte des ressources et d'octroi de financements
-  • Relachement des contraintes qui pesaient sur l'activité des établissements bancaires et sur leur développement



Chapitre 1

1 Intensification de la rivalité entre établissements de crédit existants

- 1.1 Déréglementation et décloisonnement : élément d'une modification des conditions de concurrence
 - Intensification de la concurrence entre établissements existants
 - Principe d'universalité des établissements de crédit,
 - Création de nouveaux supports à la réception de fonds du public (Codevi, PEP)
 - Disparition des monopoles sur certaines opérations de crédit (prêts bonifiés)
-  Accroissement du nombre d'offreurs sur chaque domaine d'activité du secteur bancaire.



Chapitre 1

1 Intensification de la rivalité entre établissements de crédit existants

- 1.1 Déréglementation et décloisonnement : élément d'une modification des conditions de concurrence
 - Intensification de la concurrence entre établissements existants
 - La possibilité offerte aux clients de recourir à différents types d'établissement, pour accéder au marché des produits défiscalisés, se traduit par un accroissement de la rivalité entre les différentes institutions.
 - La concurrence peut s'exercer désormais à plusieurs niveaux :
 - Les marges,
 - Les taux de commission,
 - La rapidité de mise à disposition des crédits,
 - Le prix et la personnalisation des services bancaires.



Chapitre 1

1 Intensification de la rivalité entre établissements de crédit existants

- 1.1 Déréglementation et décloisonnement : élément d'une modification des conditions de concurrence
 - Intensification de la concurrence entre établissements existants
 - L'évolution des parts de marché sur la période considérée témoigne de la réalité du jeu concurrentiel.
 - Les dépôts à vue et les placements à court terme.
 - Les caisses d'épargne prennent la première place en 1985 avec 32,5% du marché contre 27,7% en 1970 devant les banques qui détiennent 29,8% du marché contre 35,3% en 1970.
 - En matière de crédit aux entreprises.
 - Erosion de leur part de marché globale des banques (39,7% en 1989 contre 43,6% en 1980) mais gardent la première place devant les banques mutualistes qui progressent de 16,5% à 18,9% pour la même période, ainsi que devant les caisses d'épargne dont la part de marché chute alors de 17,2% à 13,8%.



Chapitre 1

1 Intensification de la rivalité entre établissements de crédit existants

- 1.2 Une intensification de concurrence amplifiée par la construction européenne
 - Les principes de libre établissement et de LPS au sein de l'UEM a rendu les marchés oligopolistiques de la banque plus contestables.
 - L'ouverture des frontières a favorisé une infiltration étrangère au sein des états membres de la communauté européenne.
 - Entre 1985 et 1989 le nombre total des banques sous contrôle étranger s'est accru de 192 à 277.



Chapitre 1

1 Intensification de la rivalité entre établissements de crédit existants

- 1.2 Une intensification de concurrence amplifiée par la construction européenne
 - La monnaie unique a contribué à accentuer la concurrence
 - En éliminant de nombreux obstacles à la fluidité des mouvements de capitaux liés à l'existence même de plusieurs monnaies nationales (risque de change, coûts des paiements transfrontaliers)
 - En favorisant une plus grande transparence des produits et des prestations.



Chapitre 1

1 Intensification de la rivalité entre établissements de crédit existants

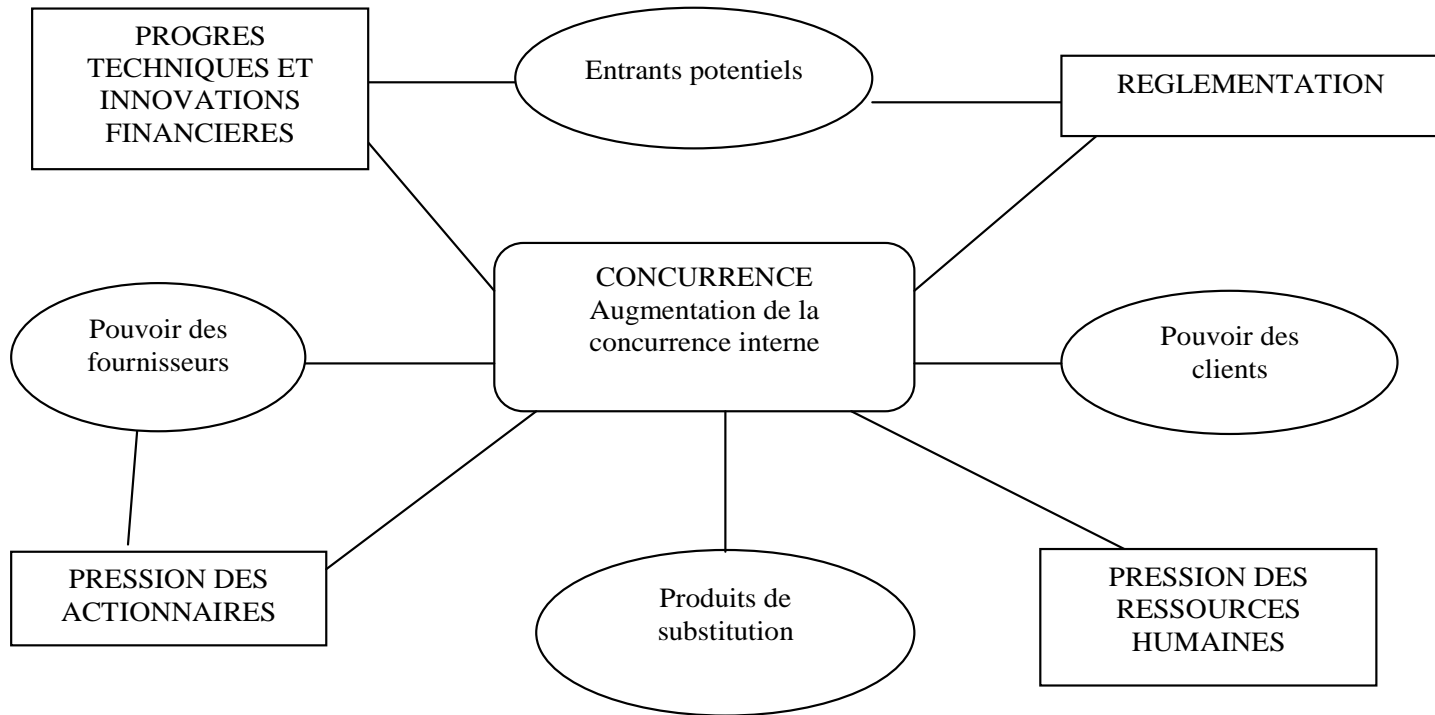
○ 1.3 L'impact des nouvelles technologies de l'information sur la concurrence

- Transformation des modes de concurrence:
 - Le développement de réseaux d'automates, et surtout l'interbancaire des cartes de paiement déjouent la limitation des horaires d'ouverture des guichets.
- Intensification de la concurrence
 - L'avènement d'Internet et du e-commerce permet une plus grande transparence aux consommateurs. L'accès autonome à l'information lui fournit alors un marché plus lisible, facilitant l'évaluation des produits.

Chapitre 1

1 Intensification de la rivalité entre établissements de crédit existants

Figure 1 : Les forces concurrentielles du secteur financier





Chapitre 1

2 Evolution de la menace de nouveaux entrants

o 2.1 Déréglementation fin du monopole exclusif des banques

- Les barrières réglementaires à l'entrée du secteur bancaire sont relatives
 - le monopole dont disposent les établissements de crédit ne concerne qu'une partie de leurs activités, inhérentes aux opérations de banque stricto-sensu.
- Parmi les opérations qu'un établissement de crédit est autorisé à accomplir, il existe des opérations [1], considérées comme accessoires, qui ne nécessitent pas d'agrément bancaire.
 - [1]Opérations de change, de placements, souscription, achat, gestion, vente des valeurs immobilières et de tous produits financiers, conseil et assistance en matière de gestion de patrimoine, activité de prêts et autres concours à la clientèle.



Chapitre 1

2 Evolution de la menace de nouveaux entrants

- 2.1 Déréglementation fin du monopole exclusif des banques
 - Dans ce contexte, la loi bancaire de 1984, en autorisant toute entreprise à émettre des cartes privatives, a conduit à remettre en cause le monopole des banques sur un ensemble d'opérations.



Chapitre 1

2 Evolution de la menace de nouveaux entrants

○ 2.2 Les technologies de l'information et l'effondrement des barrières à l'entrée du secteur financier

- Elles ont permis de réduire massivement les coûts de transaction
- Les progrès du traitement de l'information ont rendu plus accessibles les fonctions d'expertises bancaires qui étaient autrefois attachées à un savoir-faire cloisonné et spécialisé.
 - L'intelligence artificielle, l'automatisation des tâches, les capacités de traitement permettent de suppléer, partiellement au moins, le manque d'expérience.
- Elles ont amoindri l'importance de la proximité géographique



Chapitre 1

2 Evolution de la menace de nouveaux entrants

o 2.2 Les technologies de l'information et l'effondrement des barrières à l'entrée du secteur financier

- Résultat:

- Déplacement des frontières d'activité
- Modification de la position concurrentielle des banques.
- Effondrement des barrières à l'entrée du secteur.
 - Il est intéressant de noter ici notamment l'impact d'Internet
- Modification des contraintes de marché: fin du monopole exclusif des banques sur un ensemble d'opérations en (nouveaux concurrents, produits de substitution)



Chapitre 1

2 Evolution de la menace de nouveaux entrants

- 2.2 Les technologies de l'information et l'effondrement des barrières à l'entrée du secteur financier
 - Elles ont finalement suscité une concurrence en provenance d'horizons inattendus
 - Les groupes bancaires traditionnels ont eu à faire face à un éclatement des modes de commercialisation de leurs produits, rendus possibles par la mise en application des nouvelles technologies.



Chapitre 1

2 Evolution de la menace de nouveaux entrants

o 2.3 De nouveaux acteurs

- Positionnement des nouveaux acteurs

- La stratégie de ces nouveaux entrants consiste principalement à se positionner sur un produit phare en pratiquant une tarification attractive.
- À ce titre, les cartes de paiement représentent un produit d'appel fort
- Peu parmi les nouveaux entrants ont en effet été tentés de se déployer dans l'offre de crédit (crédit automobile pour l'essentiel) et la collecte d'épargne.
- Se positionnent plutôt comme une seconde banque pour les particuliers.



Chapitre 1

2 Evolution de la menace de nouveaux entrants

o 2.3 De nouveaux acteurs

- Ces nouveaux acteurs exploitent chaque interstice du marché
 - En valorisant leur marque généralement associée à un savoir faire reconnu de distribution dans un autre secteur d'activité,
 - Ou en s'appuyant sur leur capacité à exploiter une base de clients déjà acquise au travers d'autres produits.



Chapitre 1

2 Evolution de la menace de nouveaux entrants

o 2.3 De nouveaux acteurs

- Les assureurs

- L'entrée des compagnies d'assurance dans le secteur bancaire est fondée sur la recherche d'une nouvelle rentabilité, complémentaire de leur métier de base.

- Les grands distributeurs

- La concurrence entre banque et grand commerce, pour les opérations concernant le grand public, s'est manifestée par le développement de cartes privatives destinées à fidéliser la clientèle des points de vente.



Chapitre 1

2 Evolution de la menace de nouveaux entrants

o 2.3 De nouveaux acteurs

• Les grands distributeurs

- Dans ce domaine, la rivalité entre les enseignes du commerce s'exerce surtout par une surenchère en matière de services :
 - services gratuits (crédit ou débit différés),
 - services payants (crédits à la consommation).



Chapitre1

2 Evolution de la menace de nouveaux entrants

o 2.3 De nouveaux acteurs

● Les grands distributeurs

- L'existence d'un point de vente ou d'une gamme de produits permet à ces entreprises de connaître, au-delà du produit qu'elles offrent, l'habitude, les motivations et les comportements de leur clientèle potentielle.
- Après avoir identifié le besoin de la clientèle concernant un bien ou un service, elles parviennent à en contrôler le financement et à élargir leur gamme de produits financiers.



Chapitre 1

2 Evolution de la menace de nouveaux entrants

o 2.3 De nouveaux acteurs

- Les entreprises industrielles

- Dans la mesure où le progrès technologique transforme la nature des coûts, certaines entreprises industrielles se sont dotées d'une infrastructure de télécommunications.
 - Par exemple, la General Motors détient un réseau de télécommunication dont la puissance est comparable à celle des plus grandes banques internationales
- Le monopole des établissements de crédit sur les opérations de banque n'est pas exhaustif. Les opérations de trésorerie au sein d'un groupe de sociétés bénéficient d'une dérogation au monopole des opérations de crédit. Cette dérogation a permis à nombre d'entreprises d'intervenir dans le champ de la concurrence en matière de produits et de services financiers.



Chapitre 1

2 Evolution de la menace de nouveaux entrants

o 2.3 De nouveaux acteurs

- Les banques sans guichets

- Ces nouveaux acteurs qui jouissent de faibles coûts structurels sont en mesure d'offrir à leurs clients une rémunération sur les dépôts plus intéressante que celle offerte par les banques.



Chapitre 1

2 Evolution de la menace de nouveaux entrants

○ 2.3 De nouveaux acteurs

- Les opérateurs téléphoniques
 - Sur le marché des micropaiements
- Les constructeurs automobiles



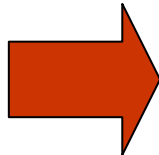
Chapitre 1

3 Evolution de la menace des produits de substitution

○ 3.1 Diffusion des innovations financières et création de nouveaux produits

- TIC et déréglementation:

- En favorisant la diffusion des innovations financières
- En permettant la création de nouveaux produits,



- Ont entraîné une évolution de la menace des produits de substitution



Chapitre 1

3 Evolution de la menace des produits de substitution

○ 3.1 Diffusion des innovations financières et création de nouveaux produits

- La création des billets de trésorerie en 1985 a constitué pour les grandes entreprises des substituts directs aux crédits bancaires.
- Les placements en OPCVM et en assurance vie sont venus concurrencer, au sein des placements à terme, les dépôts à terme mais également les dépôts à vue et les comptes sur livrets en raison de leur rendement plus élevé et de leur fiscalité plus avantageuse.



Chapitre 1

3 Evolution de la menace des produits de substitution

○ 3.1 Diffusion des innovations financières et création de nouveaux produits

- Le MATIF et le MONEP ont offert des produits standardisés de gestion du risque de change et de taux d'intérêts pouvant se substituer aux produits bancaires.
- L'évolution des produits d'assurance vie et les avantages fiscaux accordés à ce type de produits en font des substituts directs aux placements à terme des ménages.
- La banque a ainsi connu une avalanche de produits substituables aux produits bancaires traditionnels.



Chapitre 1

3 Evolution de la menace des produits de substitution

○ 3.2 Modification de la structure des coûts

- Les évolutions technologiques ont permis
 - Une augmentation des capacités de transmission,
 - Mais également une baisse des coûts de communication qui sont susceptibles d'élargir la gamme des produits à offrir.
- Les épargnants se sont détournés des placements bancaires traditionnels pour alimenter des placements de marché plus rémunérateurs. Les banques ont ainsi été conduites à offrir à leurs clients des produits nouveaux plus attractifs



Chapitre 1

3 Evolution de la menace des produits de substitution

- De tels produits ont profondément modifié les conditions de la rentabilité bancaire en augmentant le coût des ressources

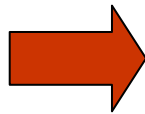


Chapitre 1

4 Evolution du pouvoir de négociation des fournisseurs de fonds et des clients

○ 4.1 Renforcement du pouvoir de négociation des fournisseurs de fonds

- Déréglementation
- Libéralisation des prix
- Plus grande transparence en matière de tarification et de rémunération des dépôts



renforcement pouvoir de négociation des fournisseurs de fonds en permettant à de nouveaux opérateurs de concurrencer les banques sur l'activité de dépôt.

- choix entre de nombreux substituts,
- et plusieurs alternatives à l'extérieur du système bancaire.



Chapitre 1

4 Evolution du pouvoir de négociation des fournisseurs de fonds et des clients

- 4.2 Renforcement du pouvoir de négociation des clients
 - La possibilité de pouvoir recourir aux marchés financiers a permis aux grandes entreprises de renforcer leur pouvoir de négociation.
 - Le développement des billets de trésorerie permet aux grandes entreprises de se financer sans recourir aux prêts bancaires. Celles-ci sont désormais plus autonomes vis-à-vis du système bancaire.
 - Le pouvoir de négociation des ménages en matière de crédit à la consommation s'est amélioré grâce à la concurrence
 - des grands distributeurs,
 - agences d'assurance,
 - et producteurs automobiles.