



# balises

Le journal du conseil en stratégie et management  
spécialiste banque et assurance

N°2  
JUILLET 2011  
Stanwell.fr



## VUE DU MARCHÉ

- **Les tendances des indices Stanwell FinFrance**
- **Le crédit à la consommation**  
*Lire page 4*

## INTERVIEW

**Isabelle Chevelard,**  
Directrice de BNP Paribas Personal Finance pour la France  
*Lire page 3*



## PERFORMANCE

**Les tendances du crédit à la consommation**  
*Lire page 5*

## PAS VU, PAS SU?

### Passé inaperçu ?

Selon de récentes enquêtes d'opinion, la confiance des français envers leurs banques est significativement plus faible que ce que l'on note dans des pays beaucoup plus marqués par la crise de leurs systèmes financiers. Ce résultat paradoxal mériterait d'être validé à l'aide d'un des derniers procédés mis au point par Sberbank (n°1 en Russie). Cette banque vient de lancer une application automatisée d'octroi de crédit à la consommation auprès de non-clients en utilisant un logiciel de « détecteur de mensonge » qui repose sur l'exploitation d'une base de données d'interrogatoires policiers. L'art délicat de poser les questions peut encore faire des progrès.

## édito

**S**TANWELL a fêté ses cinq ans en février 2011, une occasion pour nous de revenir en quelques mots sur ces années de croissance accélérée.

Stanwell, c'est aujourd'hui une équipe de 90 consultants, issus des meilleures formations d'ingénieurs et de commerce, dédiée au seul secteur de la Banque et l'Assurance, et un chiffre d'affaires supérieur à 20 millions d'euros sur des missions de stratégie et de «tactique» de transformation en France et en Europe. Un esprit d'artisanat et d'excellence également, qui contribue à nous placer désormais parmi les acteurs de référence de notre marché, à l'égal de structures aux marques déjà établies.

Notre développement demeure, par nature, intimement lié aux transformations de nos clients, en les aidant à éclairer, en décalage, leurs choix stratégiques mais également à **concrétiser les changements mis en œuvre**. A ce titre, de nombreux trains de transformation partis pendant ces cinq années sont toujours en route actuellement :

Dans la Banque de Détail :  
Une véritable internationalisation de cette activité, les banques françaises étant parmi les leaders Européens dans ce domaine, avec une volonté de déployer des modèles, organisations, moyens et certaines offres (migrants...) communes aux différentes entités nationales ;  
Un accomplissement des modèles



multi-canaux : transformation du pilotage, développement des canaux distants et interrogations quant au canal agence ;

Le focus sur une gestion plus resserrée de l'expérience et la satisfaction client ; Des adaptations du modèle-métier de Crédit Spécialisé, sur fond de sortie de crise et d'avènement de Bâle III ;

Un réinvestissement dans le modèle opérationnel du métier de banque d'entreprise (PME) : adaptation du «cost to serve» et amélioration du service client.

Dans la Banque Privée (traitée dans le cadre de Balises n°1) :

Un réinvestissement massif dans un métier structurellement apporteur de liquidité et faiblement consommateur de fonds propres, simultanément confronté à une baisse structurelle de la rentabilité et à l'évolution de la réglementation.

Dans l'Assurance :

Une recherche systématique d'efficacité

opérationnelle dans les back-offices : meilleur pilotage de l'activité, réinvention des processus de bout en bout (du client final au producteur), définition d'indicateurs de qualité producteurs/distributeurs ;

Une nouvelle ère d'industrialisation qui favorise les produits en marque blanche et les partenariats, et la mise en commun de moyens (sinistres...) pour atteindre des tailles critiques permettant de mieux maîtriser les coûts ;

La consolidation du secteur mutualiste qui fait émerger des poids lourds, du type COVEA/SFEREN ;

La fidélisation des clients, un sujet nouvellement central chez la plupart des assureurs ;

L'apprentissage parfois difficile de nouvelles cultures, comme celle du risque (malgré Solvency2) ou de la distribution par internet.

Pour Balises n°2, nous avons choisi de mettre en avant le **métier du Crédit à la Consommation** et d'en illustrer les principaux enjeux par un grand témoignage et nos propres analyses, dont un «point de vue marché» original, ainsi que le suivi des tendances de nos indices Stanwell FinFrance qui captent la performance des valeurs financières des principales banques et assurances en France : une belle résistance dans un environnement toujours en crise quelques semaines avant les résultats des «stress tests» !

■ **Arnaud CASPAR, Directeur Général et Nicolas FLOQUET, Président**

## vue du marché

PAR JEAN-BAPTISTE BELLON

### Jean-Baptiste Bellon, Directeur de Trapeza

Trapeza est une société d'étude et de conseil spécialisée dans l'analyse de l'industrie bancaire fondée en 2005 par Jean-Baptiste Bellon, analyste sell side du secteur.

Les études sont basées sur le traitement des comptes de 50 banques européennes, elles portent sur la mesure de la performance des établissements tant au niveau consolidé que sur les principaux

segments de leurs activités.

Stanwell travaille régulièrement avec Jean-Baptiste Bellon qui réalise pour Balises une analyse des tendances et ratios financiers clés du trimestre précédent, ainsi qu'un carnet des événements qui ont marqué les secteurs de la Banque et de l'Assurance.

SUITE PAGE 2



Jean-Baptiste Bellon

## carnet de balises

## VIE SOCIALE

**Naissance :** La Caisse d'Epargne de Madrid et son directeur général R Rato (ex DG du FMI) ont créé Bankia, entité née de la fusion de 7 Cajas ; son baptême du feu sur les marchés financiers devrait intervenir lors de l'entrée en bourse prévue au second semestre de cette année.

**Célibat :** Dexia a annoncé l'accélération du plan de cession d'actifs établi lors de l'intervention des Etats (Belgique et France) permis par les ratios de solvabilité confortables (13.4% de Tier 1 à mars 2011). Les provisions passées et les cessions projetées devraient faire ressortir plus rapidement l'amélioration de la performance des activités bancaires, gage de son indépendance.

**Mariage :** On nous prie d'annoncer dans la grande famille BNPP : d'une part l'union de la Banque de Bretagne et du réseau France en une nouvelle identité locale commerciale bretonne et d'autre part en Turquie la fusion effective de TEB et de Fortis pour aboutir à la création de la 9<sup>e</sup> banque turque.

**Noeuds de cuir :** CommerzBank et Dresdner qui s'étaient rapprochées il y a 2 ans, viennent d'annoncer une augmentation de capital qui permettra de rembourser les avances de l'Etat et de transformer les dettes hybrides en capital dur. En Allemagne, la fusion des deux réseaux débute avec la fermeture de 20% des agences pour arriver à 1200 points de vente.

**Anniversaire :** Pour fêter leurs 20 ans d'association dans l'assurance, Allianz et Banco Popular ont décidé de renforcer leur partenariat en créant une holding (Allianz Popular Holding) qui portera à 60%/40% les activités d'assurance (vie, fonds de pension), mais aussi de gestion d'actifs. Banco Popular constate un gain de 490M€ au T1-2011 et Allianz obtient un accord de distribution formalisé pour 25 ans. Les marques d'attention renforcent l'amitié.

**Fiançailles :** Les parents Crédit Agricole (12, place des Etats-Unis, Montrouge) et Citic (XinYuan NanLu, 6 Pékin) sont heureux de vous annoncer les fiançailles de leurs enfants Crédit Agricole Securities (fils de CLSA et de CA Cheuvreux) et CITIC Securities. La date est de 374M€ pour 20% du capital de CA Securities.

**Décès :** La BFM annonce que sa filiale, la Banque Française, n'aura pas survécu à la défaillance d'Urbania. Le patrimoine, les clients et les effectifs de la banque sont repris par la BFM qui est son successeur, recentré sur les besoins de ses sociétaires. Bien que la BF ait été un temps propriété des familles fondatrices d'Interflora, il n'est pas prévu de dépôt de fleurs.

## VUE DU MARCHÉ PAR JEAN-BAPTISTE BELLON SUITE

## Indices Stanwell FinFrance\*

Résistance des financières dans un contexte persistant de crise souveraine quelques semaines avant les résultats des « stress tests ».

Depuis le début de l'année, les indices de marchés sont marqués par une assez forte volatilité et une performance totale médiocre (autour de zéro). Les valeurs financières suivent cette tendance en l'accentuant. Le début de l'année avait été marqué par une très forte hausse des indices des financières – de l'ordre de +20% en 2 mois - qui contrastait avec l'érosion du second semestre de 2010. Cette évolution a cependant été réduite à zéro pour les assurances à fin mai et la performance des banques s'est inscrite en léger recul à cette même date.<sup>①</sup>

Les évolutions macro-économiques qui ont limité la progression des indices généraux des marchés en France (+5% pour l'indice CAC 40 depuis le début de l'année) et en Europe (+2% pour l'indice Stoxx 50) ont bien évidemment eu des conséquences importantes sur le comportement financier.

En relatif l'indice Stanwell FinFrance Banque (cf. Schéma ②) est comme en 2010 soutenu par la publication des résultats. En effet les anticipations de bons résultats bancaires ont été tenues voire dépassées, ce qui a soutenu les cours jusqu'au mois de mars, notamment en France (courbe orange).

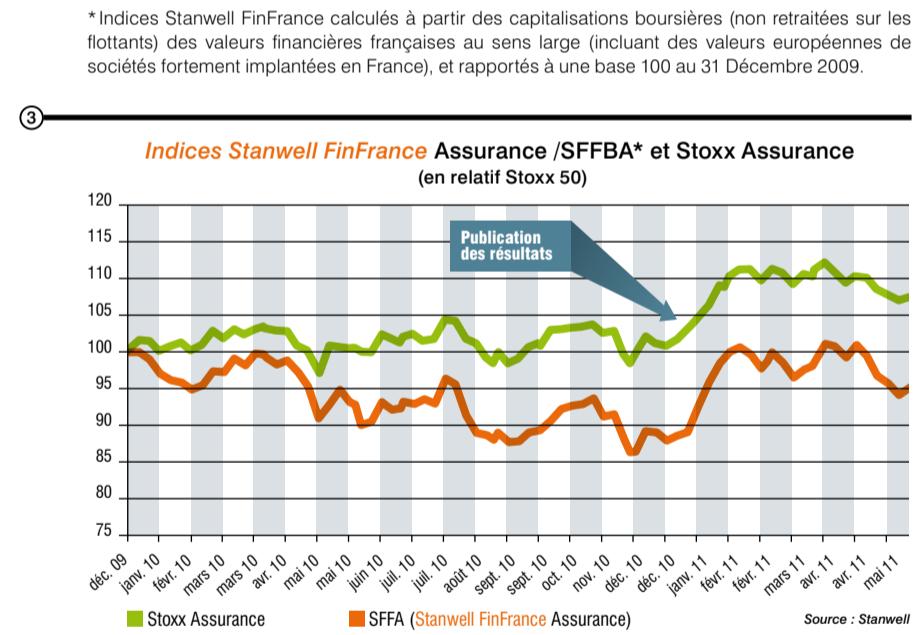
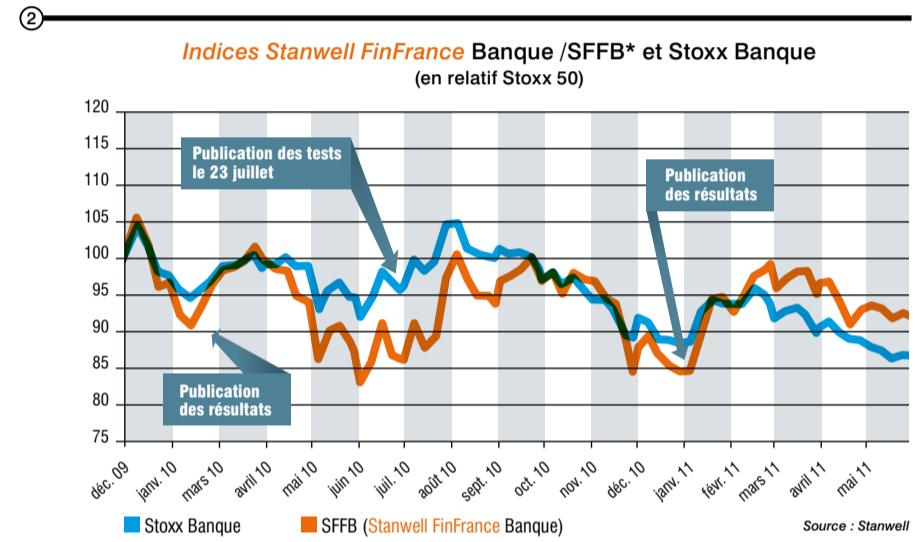
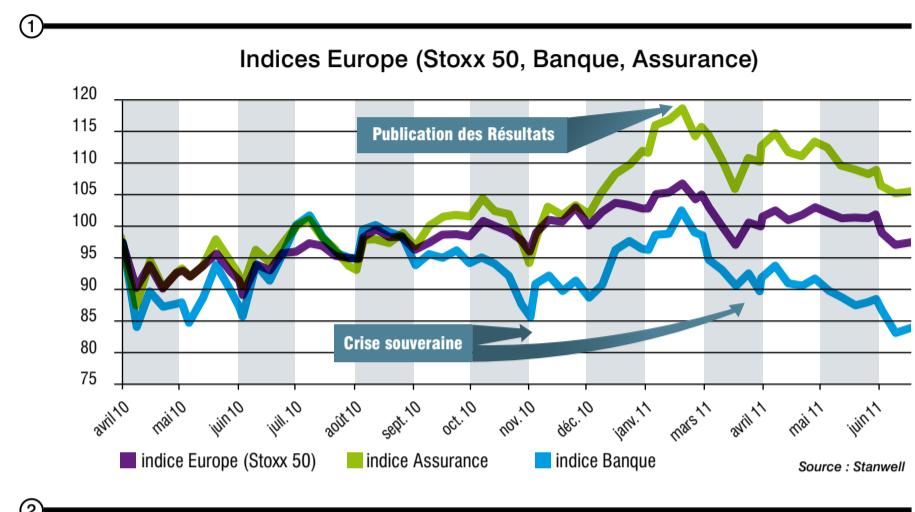
Contrairement à ce qui s'était passé à partir d'avril 2010, lors de la première crise de la dette publique dans la zone Euro, les banques françaises résistent mieux que la moyenne européenne. Il avait fallu l'an dernier attendre la publication des résultats des tests de résistance européens pour rassurer sur la santé des banques françaises (23 juillet 2010). La publication des tests de 2011 devrait intervenir au cours du mois de juillet avec un rôle plus actif de l'autorité bancaire européenne (EBA).

Les perspectives de hausse des fonds propres requis et d'introduction de ratio de liquidité internationaux qui sont introduites par Bâle 3 n'ont pas eu d'effets directs visibles sur l'industrie bancaire, en dépit des nombreuses annonces d'augmentation de capital. Les banques françaises auront remboursé en 2011 l'ensemble des aides d'Etat et dans le cas de Dexia on peut noter que la décision prise fin mai d'accélérer le calendrier de cession des actifs stratégiques a plutôt été bien perçue par le marché.

L'indice Stanwell FinFrance Assurance ③ a lui aussi été soutenu par la publication des résultats de 2010, alors que ceux de 2009 présentés au début de 2010 avaient

plutôt eu un impact légèrement négatif.

L'écart qui s'était constitué en 2010 entre



l'indice assurance Europe et l'indice Stanwell France s'est stabilisé à 10 points de performance et n'évolue pratiquement plus depuis fin 2010. Cette différence de performance provient pour une large part de l'évolution de l'assurance britannique sur le second semestre 2010. La surperformance en £ comme en € était manifeste alors que les assureurs continentaux dont Axa connaissaient des évolutions plus

décevantes. Il ne semble pas à ce stade que le projet de norme prudentielle, Solvabilité 2, ait eu des conséquences négatives sur l'indice sectoriel.

Les commentaires de la période actuelle

qui a vu se dérouler la dernière étude

d'impact (QIS 5) avant la mise en place

en 2013, soulignent les effets positifs

pour les grands groupes européens

(effet de diversification) ■

### DÉFINITION DE L'INDICE Stanwell FinFrance

L'Indice Stanwell FinFrance est un indice original qui essaie de capter la performance des valeurs financières françaises au sens large, en incluant des valeurs qui ne sont pas dans les indices usuels. En particulier l'indice assurance comprend des valeurs européennes bien implantées en France comme Allianz et Generali et l'indice Banque intègre la performance des 13 Caisses Régionales

de Crédit Agricole cotées sous la forme de certificats.

La performance est donc un peu plus représentative des performances de l'industrie financière française.

L'indice est basé sur les capitalisations boursières (et non les flottants) des banques BNPP/SocGen/CASA/13 CR Crédit Agricole cotées/Natixis/CIC/Boursorama et des assurances Axa/CNP/Scor/April/Euler-Hermès/Allianz/Generali.

Ces deux derniers groupes figurent dans l'échantillon en raison du poids des activités réalisées en France.

Celles-ci représentent en effet 12% du Chiffre d'Affaires pour Allianz (Allemagne 28%) et 23% du Chiffre d'Affaires de Generali (Italie 29%), soit une part assez proche du poids de la France chez Axa (26%).

## interview

Isabelle Chevelard, Directrice de BNP Paribas Personal Finance pour la France

## «Une véritable transformation de notre «business model» se met en place pour évoluer vers une approche plus relationnelle avec nos clients.»



ISABELLE CHEVELARD

Diplômée d'un 3<sup>e</sup> cycle de gestion et d'une maîtrise d'anglais-allemand option Sciences Politiques (Institut d'Etudes Politiques de Grenoble, France), Isabelle Chevelard débute sa carrière en 1988 au sein de BNP Paribas. Jusqu'en 2002, elle acquiert une solide expérience de la Banque de Détail avec la responsabilité de différents centres de profits, complétée par un passage à l'Inspection Générale du Groupe, en tant qu'Inspecteur Chef de missions de 1994 à 1998.

En 2006, elle enrichit son parcours en rejoignant la Direction de l'Informatique du Groupe. En 2009, elle devient Secrétaire Générale de l'entité en charge des systèmes d'information de l'ensemble Retail Banking de BNP Paribas, assumant la responsabilité du pilotage budgétaire, de la sécurité des systèmes d'informations et de l'animation de la communauté IT de Retail Banking. Depuis le 16 avril 2010, elle est responsable de BNP Paribas Personal Finance pour la France.

**A près la crise du risque, le marché doit maintenant adopter la réforme Lagarde sur le crédit à la consommation et déjà se profitent à l'horizon les nécessaires évolutions liées à Bâle 3. Comment le marché réagit-il par rapport à ces évolutions ?**

La succession de ces trois vagues de changement va durablement transformer le paysage sur ce marché, avec des évolutions profondes des comportements des consommateurs et un paysage concurrentiel en forte reconstitution.

La crise du risque a, finalement, fait évoluer le marché de façon positive en l'assainissant de certaines pratiques et en pénalisant les organismes trop laxistes en termes de politique d'octroi. La réforme sur le crédit à la consommation va là aussi segmenter le marché entre les organismes ayant déjà anticipé cette évolution, et ceux qui n'ont pas su diversifier leur clientèle et leur offre ; en particulier, en restant trop focalisés sur une offre de crédit renouvelable. Enfin, l'augmentation durable du coût de la liquidité, renforcé par l'arrivée de Bâle 3, va encore amplifier le phénomène de «redistribution des cartes» du marché.

Par ailleurs, le marché a vu l'arrivée de nouveaux intervenants et, en majeur, d'un acteur de poids -La Banque Postale- qui va faire structurellement évoluer les parts de marché.

Pendant cette période, le crédit à la consommation a été très largement stigmatisé par les médias, rendant les consommateurs sceptiques vis-à-vis de l'offre, et l'une des missions centrales de notre profession est de collectivement leur redonner confiance.

**Comment Cetelem France réagit-il à ces différentes évolutions ?**

Nous avons toujours fait preuve d'orthodoxie en matière d'octroi, avec un taux de refus de l'ordre d'un tiers des dossiers qui nous sont proposés. Nous avons également su réagir très rapidement, dès le début de la crise du risque, en renforçant nos équipes en charge de l'accompagnement des clients en difficulté. Aujourd'hui nous avons retrouvé un niveau normal de risque et pouvons à nouveau nous concentrer sur notre développement.

D'une façon générale, nous avions depuis longtemps, dès 2004 en fait, anticipé ces évolutions en nous engageant dans une démarche plus responsable vis-à-vis de nos clients et en transformant profondément notre discours, notre offre et notre approche commerciale. Cette démarche de Crédit Responsable® s'articule autour de deux volontés fortes : être plus transparent et compréhensible et accompagner nos clients dans la durée. Nous pensons avoir à ce titre joué le rôle de précurseur, et sommes convaincus qu'il s'agit d'une tendance lourde du marché.

### Concrètement comment cela se matérialise-t-il ?

Pour nous c'est une véritable transformation de notre «business model» qui se met en place, pour évoluer vers une approche relationnelle avec nos clients : tout doit désormais contribuer à la connaissance et à la fidélisation de nos clients !

Pour cela, nous sommes repartis d'une analyse approfondie de leurs attentes, et nous avons construit en 2010 un plan marketing adapté à chaque segment. Ceci donne naissance à plusieurs initiatives majeures :

- L'enrichissement de la gamme d'offres : nous avons lancé une gamme complète de nouveaux produits en épargne (l'offre à terme sera constituée d'une dizaine de produits en complément du crédit à la consommation et du crédit immobilier) afin de pouvoir fournir à nos clients toute l'offre nécessaire pour gérer leur budget au quotidien. Nos produits sont conçus pour être simples et faciles d'utilisation, avec l'objectif d'accompagner nos clients tout au long de leur vie,
- Une communication plus transparente : notre nouveau site Internet lancé au mois de mai fait la part belle à ces nouveaux produits et se veut beaucoup plus simple et accessible, afin de répondre aux critiques récentes pesant sur notre métier,
- Une utilisation des moyens publicitaires au service de «l'éducation» des prospects et clients, posture que Cetelem France a été l'un des premiers à adopter,
- Un travail en profondeur sur l'offre de

crédit pour la rendre plus lisible : une offre de crédit renouvelable largement en deçà du taux d'usure, un affichage clair des taux de prêt personnel sur des durées compatibles avec leur capacité de remboursement, et prochainement une nouvelle offre de crédit renouvelable plus facile d'utilisation pour le consommateur. Dans cet exercice, la réforme Lagarde nous aide en créant les conditions de rentabilité sur les tranches intermédiaires de prêts, ce qui permet de financer des biens de consommation durable pour les petits budgets,

• Point important, nous avons également mis en place un accompagnement spécifique pour les clients les plus «fragiles» en leur proposant des entretiens spécifiques avec nos conseillers afin d'étudier avec eux les options de sortie d'une période difficile.

### Quels sont les investissements informatiques que vous avez dû entreprendre ?

Tout d'abord, pour aider nos conseillers, nous investissons sur les outils de gestion de la relation client en nous appuyant sur les savoir-faire du groupe :

- Un outillage CRM permettant de capter les projets de nos clients et mieux identifier les événements clefs de la relation afin de mieux les exploiter commercialement,
- Des nouveaux «signaux» commerciaux et outils d'aide à la vente pour faciliter la détection de besoins client et aider nos conseillers dans leur montée en puissance sur cette nouvelle approche commerciale et la nouvelle gamme de produits,

Nous avons aussi lancé une vague d'investissements sur les canaux électroniques (refonte du site internet, amélioration de notre espace client internet, enrichissement de l'offre mobile...) pour améliorer la transparence et la simplicité d'utilisation de notre offre.

### Quelle évolution pour les conseillers et les collaborateurs de l'entreprise ?

Je souhaite tout d'abord souligner que le mouvement, la transformation, sont depuis toujours gravés dans l'ADN de Cetelem France qui, depuis sa création, a eu à se réinventer en permanence !

Les conseillers sont au cœur de cette transformation : ce sont plus de 700 collaborateurs directement au contact du client et qui incarnent cette nouvelle approche commerciale au quotidien. Il s'agit d'une population jeune avec une moyenne d'âge inférieure à 35 ans. Pour eux c'est une véritable révolution avec à la clef un changement de métier profond :

- Des nouvelles évolutions de compétences pour vendre et servir nos nouvelles offres mais aussi pour fournir des services adaptés à chaque client : par exemple nous effectuons systématiquement des appels sortants «pédagogiques» pour nos nouveaux clients afin de leur présenter et leur expliquer l'offre qu'ils ont souscrite chez l'un de nos partenaires distributeurs,
- Une évolution d'attitude et de posture commerciale : davantage d'écoute du client pour mieux comprendre sa situation et ses attentes afin de l'orienter dans notre offre élargie,
- Une évolution en profondeur de notre organisation commerciale et des modes de pilotage et d'animation pour augmenter la qualité de service rendue en favorisant l'écoute du client,
- La maîtrise de nouveaux outils pour accompagner nos clients dans leur évolution vers le multicanal, en les aidant dans leurs démarches sur internet et en communiquant avec eux via l'ensemble des médias disponibles.

Pour accompagner cette transformation nous avons ouvert un grand chantier sur les ressources humaines pour accompagner nos collaborateurs dans l'évolution de leur métier et embarquer nos managers dans la déclinaison opérationnelle de cette nouvelle stratégie.

Pour nos collaborateurs, le fait d'élargir leur panel de compétences est une bonne nouvelle ! Tout comme l'accent mis sur la mobilité qui va de pair, supportée par notre nouveau Guide des Métiers.

Je suis très optimiste car nos collaborateurs sont conscients que cette évolution est nécessaire pour s'adapter aux nouvelles contraintes du marché dans lequel nous opérons.

SUITE PAGE 4

**INTERVIEW ISABELLE CHEVELARD SUITE**
**Cette évolution fait-elle évoluer votre collaboration avec la Banque de détail au sein du groupe BNP Paribas ?**

Vis-à-vis de notre partenaire principal, BNP Paribas Banque de Détail en France -BDDF-, il faut tout d'abord bannir l'idée que nous sommes dans une concurrence frontale. Au contraire, des efforts conjoints sont réalisés afin de mutualiser au mieux les actifs dont dispose le Groupe. D'autre part, nos fonds de commerce, comme sur l'épargne, sont

distincts de ceux de BDDF. Comme nous l'avons déjà dit, l'axe stratégique de Cetelem France est d'évoluer d'un métier « pur SFS\* » vers un positionnement clair de Partenaire Financier de ses clients. A ce titre, l'enjeu est de faire en sorte que le client sache pourquoi il est client Cetelem, et que Cetelem le reconnaîsse en tant que tel. Un bénéfice important, qu'il ne faut pas oublier, dans notre collaboration étroite avec la Banque de Détail : des parcours

de carrière cross-entités, qui offrent plus de diversité et des apports d'expérience des « seniors » auprès des jeunes populations du métier du crédit.

**Comment tenir le cap de cette transformation longue dans un marché par essence très sensible aux fluctuations ?**

Il est certain qu'il n'est pas facile de tenir le cap, car nous pensons être en avance de phase par rapport au reste du mar-

ché et nous nous interdisons certaines pratiques au profit de nos concurrents. Néanmoins nous sommes convaincus d'avoir choisi la bonne direction et pour éviter de trop fortes perturbations liées à l'activité quotidienne, nous avons regroupé l'ensemble de nos initiatives stratégiques dans un programme qui m'est directement rattaché. Nous visons un premier palier stable en 2012 et notre plan s'étend jusqu'en 2014.

■ Isabelle Chevelard

\*SFS : Services Financiers Spécialisés

**VUE DU MARCHÉ PAR JEAN-BAPTISTE BELLON**

## Le crédit à la consommation

**L**es sociétés de crédit à la consommation qui représentaient une part importante des valeurs financières cotées il y a 20 ans ont depuis pratiquement disparu des compartiments cotés. Pour les marchés financiers ce n'est plus une activité « autonome » depuis le cycle de 2000-2005, comme le signalait par exemple aux Etats-Unis le rachat de Household par HSBC en 2004, et ce n'est pas l'arrivée de Bâle 3 qui viendra infirmer cette évolution.

En France le développement des activités de crédit à la consommation avait eu lieu essentiellement en dehors de la sphère d'intervention des banques de réseau plutôt sous le pilotage des banques d'investissement qui y trouvaient des revenus stables.

Ainsi les leaders français de cette époque lointaine étaient détenus par les banques d'affaires : Cetelem par Paribas, Sofinco par Suez, Sovac par Lazard. Ces établissements ont peu à peu rejoint les groupes bancaires nationaux.

A ces pôles fondateurs se sont ajoutés les outils créés par les principaux groupes de distribution (Finaref, Cofinoga, Cofidis...).

Ainsi en 2010, le crédit à la consommation est une activité importante pour les grandes banques françaises, les pôles qui les comprennent représentent près de 10% des revenus consolidés des 3 principaux groupes.

TABLEAU : Cumul des pôles crédits consommation de BNPP, CASA et SG.  
(cf ci-dessous)

La rentabilité de ces activités est sur la période 2005-2010 de 15% en moyenne, alors même que la charge du risque a plus que doublé entre le début et la fin de la période pour atteindre un pic de 250pb en 2009. Cette forte montée du risque provient largement des implantations internationales alors que le niveau de risque sur le marché domestique est resté contenu en deçà de 150pb.

Avec des marchés matures en stagnation et des marchés internationaux très volatils, les groupes ont commencé à revoir les plans classiques d'expansion et le crédit à la consommation a perdu son statut de vedette pour faire l'objet d'arbitrage comme beaucoup d'autres activités bancaires. S'il est probable qu'il s'agisse toujours d'un bon vecteur de pénétration sur des marchés émergeants/émergés

(Russie, Brésil ou Turquie par exemple) parfois assez protégés sur le cœur des activités de banque de détail, les projets font l'objet de plus de débats, car à la volatilité de la performance liée au cycle des risques s'ajoutent les contraintes de liquidité de Bâle 3 (notamment du ratio de liquidité à plus d'un an, le NSFR).

Ces activités forment encore un axe de croissance pour le groupe CM-CIC qui a investi dans la maîtrise des chaînes monétiques et pour les deux groupes français moins avancés sur ce marché (BPCE et La Banque Postale).

Le crédit à la consommation n'est plus pour les investisseurs un marché à part, mais bien au contraire une activité où il faut exercer des choix pour réussir et non plus faire croître la part de marché pour obtenir un certain crédit ■

### Cumul des pôles crédits consommation de BNPP, CASA et SG

Groupe des 3 banques	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Revenus	5 739	6 890	7 880	9 091	10 241	11 453
- frais de gestion	3 083	3 772	4 311	4 999	5 075	5 329
= RBE*	2 656	3 118	3 569	4 092	5 166	6 124
- provision	1 015	1 183	1 534	2 432	4 368	4 297
= RNE*	1 642	1 935	2 035	1 660	798	1 827
Revenus sur crédits bilan	<b>6,51 %</b>	<b>6,77 %</b>	<b>6,46 %</b>	<b>5,96 %</b>	<b>5,86 %</b>	<b>6,29 %</b>
Coefficient exploitation	54 %	55 %	55 %	55 %	50 %	47 %
Coefficient complet	71 %	72 %	74 %	82 %	92 %	84 %
Coût du risque	<b>1,04 %</b>	<b>1,16 %</b>	<b>1,26 %</b>	<b>1,60 %</b>	<b>2,50 %</b>	<b>2,36 %</b>
Crédits consolidés (Mds€)	92 794	110 740	133 170	171 680	177 800	186 100
Capital alloué	5 092	6 257	7 460	8 417	8 617	10 943
RoE*	<b>23 %</b>	<b>22 %</b>	<b>19 %</b>	<b>14 %</b>	<b>6 %</b>	<b>12 %</b>
BNP Paribas	26,3 %	27,0 %	22,9 %	21,9 %	9,9 %	16,0 %
Crédit Agricole	25,0 %	21,4 %	18,9 %	11,1 %	13,5 %	15,1 %
Société Générale	19,6 %	19,2 %	18,0 %	13,6 %	-2,4 %	4,2 %

\*RBE : Résultat Brut Exploitation / RNE : Résultat Net Exploitation / RoE : Return on Equity

## performance

par Thomas Tugendhat, **Associé Stanwell**



Thomas Tugendhat

**Créés après-guerre alors que les Banques traditionnelles se désintéressaient de ce secteur, les spécialistes du crédit à la consommation n'ont eu de cesse de se développer à une vitesse vertigineuse.**

Tout d'abord sur leur cœur de métier, en accompagnant les grands distributeurs avec leurs offres de carte privative et de crédit renouvelable, puis plus loin de leurs bases : d'une part en développant fortement l'acquisition en direct (sur internet ou par téléphone) à grand renforts de taux promotionnels sur les prêts personnels, d'autre part en s'implantant à l'international dans un grand nombre de pays plus ou moins exotiques.

Cette course au volume a été stoppée par la crise du risque de 2007 et a fait apparaître les points de fragilité liés à ce développement intensif. Le secteur fait maintenant face à **deux réformes majeures** (la réforme Lagarde du crédit à la consommation et la perspective de Bâle 3) qui obligent ses acteurs à une transformation en profondeur de leur modèle commercial.

Si la situation reste difficile pour les spécialistes du crédit à la consommation, elle présente une opportunité unique de **transformer durablement leur modèle commercial** en s'appuyant sur des bases client solides et en utilisant leur incroyable capacité à évoluer.

### Repositionner l'offre de produits et services :

Un travail conséquent de communication est en cours pour redorer l'image de marque des spécialistes du crédit. Si les messages publicitaires sur le « crédit responsable » peuvent pavier la route vers un changement d'image, c'est l'**évolution de l'offre de produits et services qui concrétise le repositionnement des spécialistes du crédit**.

La pression du régulateur – avec l'obligation de présenter le crédit personnel aux « fidèles » du crédit renouvelable, essentiellement des ménages à revenus modestes ou moyens – va mécaniquement réduire les volumes du crédit renouvelable au profit de solutions à moindre taux (cf. figure n°1).

Les mois qui vont précéder et suivre l'entrée en vigueur des réformes Lagarde seront décisifs : **les revenus futurs des spécialistes du crédit dépendront en grande partie de leur capacité à différencier les taux en fonction des montants, des durées et des profils de client à cette occasion**. Le moment est-il alors venu d'enterrer la hache de la « guerre des prix » ?

# « L'évolution de l'offre de produits et services doit maintenant matérialiser le repositionnement des spécialistes du crédit... »

Si le choix de la course aux volumes – au détriment des taux – sera tentant pour certains dans la période de turbulences qui s'annonce, couper la route aux revenus de demain nous semble un risque trop important sur le long terme. En plus d'assurer le maintien d'un niveau satisfaisant des taux d'intérêt, l'**élargissement de la base des clients – en particulier vers des ménages aux revenus plus élevés – est un autre enjeu de taille**, comme le montre la figure n°1. C'est ici qu'un repositionnement de l'offre de produits et services peut avoir les effets les plus visibles. Cette évolution passe par un repositionnement de l'offre de crédit renouvelable comme un produit de gestion de trésorerie utile à tous.

Si l'utilisation de ces produits sera moins fréquente au sein des populations à plus fort revenu, l'effet de massification permettra de maintenir les encours de crédit à un bon niveau. Des produits d'épargne ou des solutions d'assurance pourront également compléter les offres de crédit : ils sont déjà proposés par la plupart des acteurs de la place (avec une forte variance du succès rencontré).

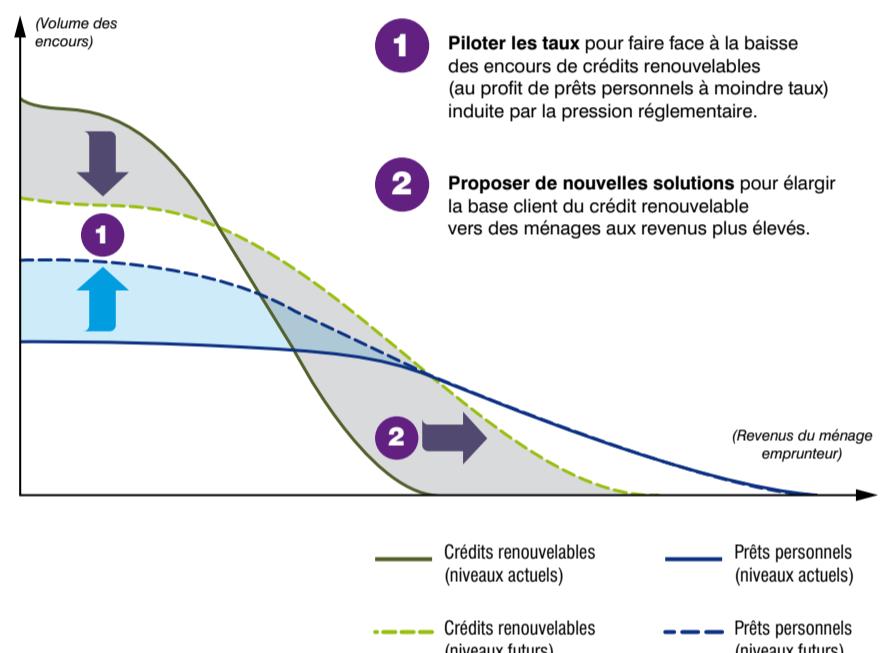
Ces développements vont certainement dans le bon sens : l'acquisition de nouveaux clients à plus hauts revenus ET la fidélisation de la base existante passeront par une meilleure compréhension des besoins du client tout au long de sa vie.

En clair, il s'agit d'améliorer la proposition de valeur en devenant l'interlocuteur privilégié du client lorsqu'il souhaite réaliser ses projets au moyen d'un crédit... mais également lorsqu'il dispose de surplus à placer via des solutions d'épargne.

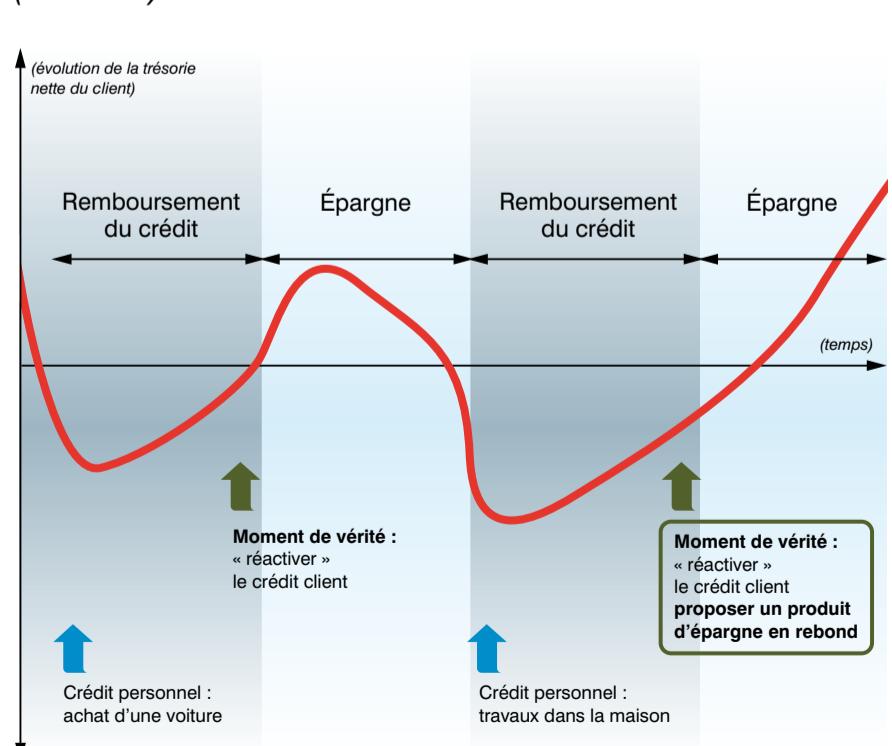
### Fertiliser la base des clients existants grâce à une logique relationnelle plus adaptée :

La capacité d'un acteur du crédit à proposer au client des produits « différents » de son cœur de métier dépend en premier lieu de la qualité des informations dont il dispose sur celui-ci, de sa capacité à capter les événements de la vie et les projets du client et de les exploiter commercialement au moment des différents contacts (voir figure 2).

① **La structure des opérations en cours est amenée à changer (illustratif)**



② **Adresser les besoins du client tout au long de sa vie (illustratif)**



## PERFORMANCE SUITE

### Faire évoluer les modèles de partenariat avec les banques de détail :

Comme souvent dans la filière, point de salut sans centre de relation client performant. La priorité est donc de fournir aux conseillers commerciaux les moyens d'élargir leur palette de propositions à valeur ajoutée : amélioration de leur connaissance des produits « alternatifs », mais également maîtrise de techniques d'entretien plus adaptées à des clients

sans besoin immédiat de crédit (écoute attentive des besoins et personnalisation accrue des propositions commerciales). Cette évolution doit s'accompagner d'un **changement structurel du mode de pilotage des conseillers faisant la partie à la relation client** et évitant les travers du pilotage uniquement centré sur la production de crédit. Pour aller encore plus loin, certains acteurs pourraient, à raison, **développer de nouvelles offres « hybrides »** qui mixent dans un même package une offre de cré-

dit et une offre d'épargne. Ces nouveaux produits seront le trait d'union relationnel avec le client tout au long de son cycle de vie, au gré de sa situation financière et de ses projets. La conjugaison de telles offres de « gestion de trésorerie » avec la force de frappe des centres de relation client des spécialistes promet un cocktail détonnant.

**Faire évoluer les modèles de partenariat avec les banques de détail :** Chacun des grands acteurs du crédit à la consommation ayant aujourd'hui

des relations privilégiées avec un/des groupe(s) bancaire(s), les modèles de partenariat sont légion.

Nous pouvons cependant distinguer deux modèles principaux de partenariat spécialiste-banque de détail (voir figure n°3). D'une part, un modèle « expert » où le spécialiste offre principalement une expertise technique (gestion du risque et systèmes d'information : scoring des dossiers, expertise produit et marché) et assure le cas échéant le recouvrement. D'autre part un modèle « étendu » où le spécialiste prend une part active dans la relation client en traitant l'après-vente et la sollicitation des clients sur la gamme crédit, canaux privilégiés pour « réactiver » efficacement les crédits.

Si ce dernier modèle présente de réels avantages en termes d'activation commerciale des clients disposant d'un produit de crédit dans la banque de détail (en particulier avec l'apparition de nouveaux produits comme la carte débit/ crédit), il pose de vraies questions quant à la capacité à bien orchestrer la relation client entre la banque de détail et le spécialiste pour éviter de détériorer la satisfaction client.

Dans l'optique d'une meilleure satisfaction clients, nous pensons qu'il est nécessaire de passer d'une relation de facto concurrentielle entre spécialistes crédit et banques de détail à une relation de pleine collaboration, en particulier via la **construction commune d'une stratégie de contacts dans laquelle s'intègre l'action des centres de relation client des spécialistes** (voir figure n°3).

Une telle amélioration suppose en parallèle de définir de nouvelles modalités de **partage des outils de la relation client**, en particulier du poste de travail et des outils de CRM. Bottom-line : une meilleure satisfaction des clients et des opportunités de cross-selling supplémentaires pour équiper les clients avec des produits adaptés à leurs besoins... tout au long de leur vie.

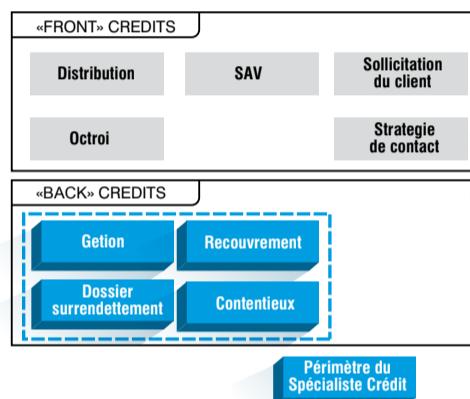
■ Thomas TUGENDHAT et Hugo COPPIER

③

### Stratégie de contacts

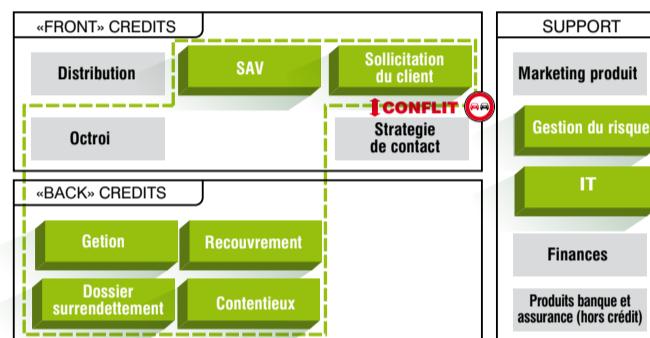
#### Modèle « expert »

Stratégie de contact chez les banques de détail



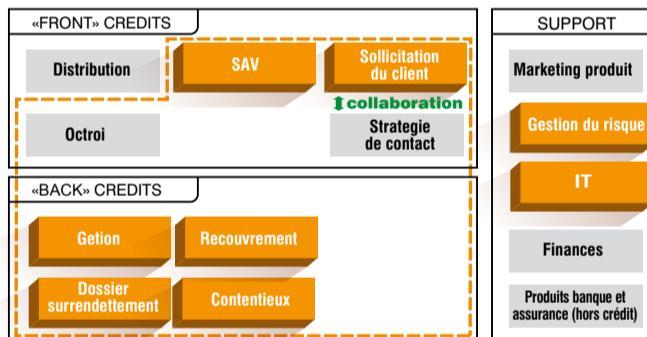
#### Modèle « étendu »

Stratégie de contact concurrenante avec les banques de détail



#### Modèle préconisé :

Stratégie de contact collaborative avec les banques de détail



## À propos de Stanwell

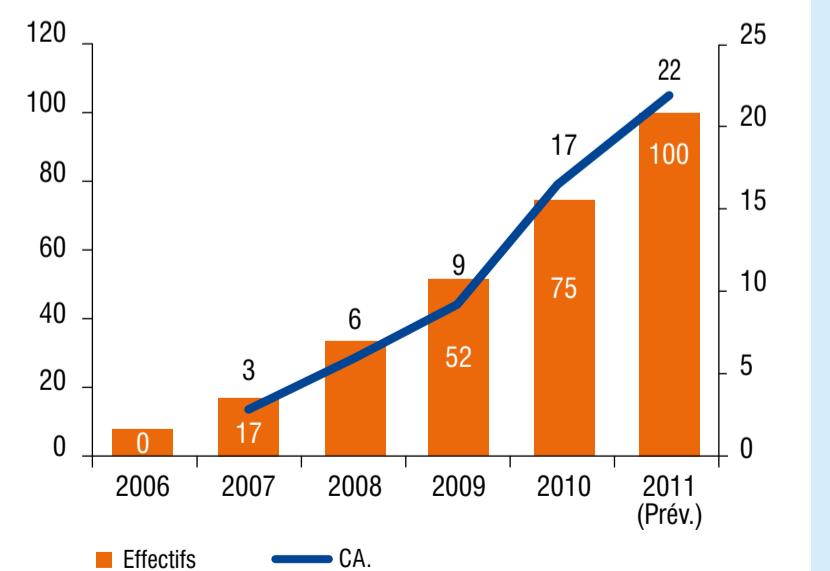
Créé en 2006, notre cabinet de conseil en Stratégie et Organisation, spécialiste du secteur des institutions financières, est dirigé par cinq associés ayant piloté les activités Services Financiers et Ressources Humaines de cabinets référents du marché.

Le positionnement original de Stanwell associe vision stratégique des modèles métier de nos clients et capacité à imaginer, concrétiser, et accompagner les plans de transformation, qu'ils s'attachent à l'efficacité opérationnelle ou à la croissance du PNB.

Ce positionnement s'appuie sur notre très solide connaissance des métiers de nos clients et notre capacité à créer pour eux des solutions sur

mesure : Banque de détail, Banque privée, Fonctions transverses (RH et finance), Banque commerciale, Assurance, sont les familles de métiers « cœur de cible » des interventions de Stanwell. Adapter et déployer un modèle de distribution multi-canal à l'international, définir et valider une nouvelle approche d'animation et de pilotage commercial, transformer la fonction formation en externalisant une partie des processus de gestion, créer l'agence en ligne d'une banque de détail sont autant d'exemples de projets de transformation que nous avons menés à bien pour nos clients.

Fort d'une équipe de 90 consultants, Stanwell poursuit sa croissance en France et en Europe tout en maintenant sa stratégie d'excellence.



Site Internet : [www.stanwell.fr](http://www.stanwell.fr)