

La banque de 2015

Comment les banques doivent-elles remettre en question leur modèle d'affaire. L'analyse de Thomas Puschmann, auteur de l'étude Bank 2015.



THOMAS PUSCHMANN. Chef de projet au Direct Management Institut de Saint-Gall.

Quand on analyse l'étude que vous venez de publier sous le nom de Bank 2015, on a l'impression que, selon vous, la notion de banque universelle n'a pas d'avenir. Est-ce bien ce que vous entendez ?

A l'avenir, les banques devront se concentrer sur ce qu'elles savent le mieux faire, sur leur métier de base, leur spécificité, ainsi que sur les besoins de leurs clients. Dans ce contexte, elles devraient repenser leur modèle d'affaires. Et surtout se concentrer sur ce qui fait leur force. Pour ces établissements, une telle remise en question constitue aussi une opportunité. Ils doivent saisir cette chance pour modifier leurs processus de travail. Et surtout entamer une rétrospection en ayant à l'esprit trois maîtres-mots : la spécificité, le modèle d'affaires et la standardisation dans leurs procédures. Les périodes troublées sont toujours des moments privilégiés pour tirer des leçons du passé. C'est aussi vrai pour la crise que nous traversons. Malheureusement, en dépit de celle-ci, les banques se portent étonnamment bien. Trop bien. A tel point qu'elles ne sont pas incitées à se remettre fondamentalement en cause.

Les banques suisses sont-elles, de manière générale, prêtes à relever le défi de la banque du futur tel que vous le décrivez dans votre rapport ?

Elles sont bien positionnées pour y arriver. La stabilité économique que l'on constate en Suisse pèse positivement dans la balance. La seule hypothèque que l'on peut considérer est l'épée de Damoclès qui plane en ce qui concerne l'évasion fiscale et le secret bancaire. Si elle arrive à bien se défendre sur ce dossier, elle n'a rien à craindre pour son avenir.

Va-t-on assister à des restructu-

rations parmi les établissements bancaires suisses au cours de ces prochaines années ?

La restructuration des banques suisses est en cours, mais elle ne se fait pas de manière généralisée. Elle se déroule graduellement. Les banques adaptent leurs procédures progressivement. Le principal défi qu'elles devront relever a trait à leur orientation clientèle. Il faut qu'elles adaptent en priorité leur business model. Aujourd'hui, les clients veulent la transparence. Cela implique en particulier que les banques devront développer leur type de rétribution en le basant sur le conseil à la clientèle et la valeur ajoutée qu'il leur apporte.

Cette spécialisation touchera-t-elle aussi les banques privées ?

Oui. C'est en particulier ce qu'à déjà fait la banque saint-galloise Wegelin, qui propose un site Internet permettant à sa jeune clientèle aisée d'effectuer ses transactions et de passer des ordres en lignes.

Va-t-on assister à des fusions ou regroupements dans le monde bancaire ces prochaines années à cause des mutations de l'environnement économique actuel ?

Il existe un important potentiel de fusion dans le monde bancaire du fait qu'un certain nombre d'établissement ont essentiellement vécu de l'évasion fiscale ces dernières années. Par contre, on ne doit pas s'attendre à des fusions parmi les grandes banques.

Quelles sont les catégories de banques les plus en danger ?

Le principal obstacle que devront surmonter les banques, c'est la montée en flèche de la régulation. Celles qui font preuve de souplesse et de rapidité de réaction à ce phénomène seront les mieux

placées. Le second défi qu'elles devront affronter est de trouver le bon équilibre entre la standardisation et l'individualisation. Elles doivent standardiser leurs procédures pour mieux les maîtriser et en réduire les coûts. A l'autre bout de la chaîne, elles doivent miser sur l'adéquation des prestations qu'elles offrent en fonction des besoins de leur clientèle. Bien des banques n'ont pas compris comment affronter ce hiatus. Les grandes banques auront de la peine à le résoudre.

Si certaines banques disparaissent ou fusionnent, va-t-on voir émerger de nouvelles banques ou de nouvelles formes de banque ?

Oui. Il est incontestable que l'on va voir arriver de nouvelles banques sur le marché. En Allemagne, on peut citer l'exemple d'une banque qui mise entièrement sur les réseaux sociaux. D'autres s'engouffrent dans le créneau de la téléphonie mobile. Elles sont encore de taille modeste, mais ont de forts taux de croissance. Dans notre analyse Bank 2010, nous avons déterminé 80 nouveaux critères auxquels pourrait répondre la banque du futur.

Ces restructurations vont assurément avoir des répercussions sur le personnel des banques. Si oui, lesquelles ?

Lors d'un récent séminaire, nous avons interrogé des banquiers à ce sujet. 89% des réponses indiquaient que leur principal problème était de trouver du personnel qualifié et auquel ils pouvaient faire confiance. Malgré quelques exceptions, il y a un grand besoin de rattrapage dans la formation. Ce problème n'est pas confiné à la Suisse, mais à l'ensemble des pays. Les banques n'ont pas assez fait d'effort pour la formation professionnelle de leurs employés. Elle est plus souvent dispensée de manière trop superficielle. L'important n'est pas que les conseillers connaissent tout, mais qu'ils sachent où aller chercher l'information. Cela pourrait par exemple passer par la création de centres de compétence.

INTERVIEW:

PIERRE-HENRI BADEL

Pour en savoir: www.ccsourcing.org