

LA BANQUE DE DÉTAIL AU ROYAUME-UNI : PLUS DE CHANGEMENTS À VENIR DANS LES 10 PROCHAINES ANNÉES QU'AU COURS DES 200 DERNIÈRES

PATRICK FOLEY*

135

Des changements importants et imprévisibles sont en cours dans l'ensemble du monde bancaire et, peut-être pour la première fois, la banque de détail est au centre de ce changement. D'un point de vue historique, la banque de détail au Royaume-Uni est un secteur relativement stable. Un contemporain de la reine Victoria qui voyagerait dans le temps jusqu'à notre époque ne trouverait rien de particulièrement étrange dans les agences bancaires d'aujourd'hui, sauf peut-être en ce qui concerne l'âge moyen des employés ou quelques-uns des services offerts par la banque de détail. Mais si cette personne voyageait encore dix ans de plus, le monde de la banque de détail pourrait lui sembler nouveau et très étrange. La banque de détail va en effet changer davantage dans les dix années à venir que dans les dernières deux cents années.

Trois forces transforment les caractéristiques de la banque de détail. La première force, un héritage de la crise, est une modification importante de la structure du secteur, alors que les banques se redressent, que la réglementation s'adapte et que les clients voient les banques sous un nouveau jour. La deuxième force est un changement dans les besoins financiers d'une population vieillissante, qui imposera aux banques de

* Chief Economist, Lloyds Banking Group, Londres. Contact : patrick.foley@lloydsbanking.com.

surveiller davantage la partie engagements de leurs bilans. La troisième force, et probablement la plus importante, est la révolution numérique qui va transformer ce que les clients attendent de leur banque et ouvrir les marchés de la banque de détail à de nouvelles formes de concurrence venant de banques et de non-banques.

L'HÉRITAGE DE LA CRISE

Les difficultés du système bancaire

La crise financière a eu de profondes répercussions sur le secteur bancaire du Royaume-Uni. Les banques britanniques ont été à l'épicentre du chaos qui en a résulté et la structure du secteur en a été modifiée. Elles ont subi de lourdes pertes pendant la crise et même aujourd'hui, aucune banque ne connaît un retour sur investissement (ROE – *return on equity*) de plus de 8 %¹, alors qu'il était de 17,7 % en 2007. Les bilans ont été réduits de manière considérable et les ratios « coûts/revenus » se situaient en moyenne autour de 69 % en 2014, contre une moyenne de 56 % en 2009, davantage en raison de la baisse des revenus que de la hausse des coûts.

136

Deux grandes banques britanniques, Lloyds Banking Group (LBG) et Royal Bank of Scotland (RBS), ont dû avoir recours à des injections de capitaux du gouvernement. Les difficultés de LBG avaient été entraînées par sa prise de contrôle, voulue par le gouvernement, de Halifax Bank of Scotland (HBOS) en défaut pendant la crise. Le gouvernement a désormais commencé à vendre avec bénéfice² la participation qu'il avait acquise dans LBG, mais continue de détenir la majorité du capital de RBS.

L'acquisition de HBOS et la faillite de certains acteurs plus petits ont entraîné une concentration du secteur de la banque de détail au Royaume-Uni. L'autorité britannique de la concurrence et des marchés (Competition and Markets Authority – CMA) estime que l'indice Herfindhal-Hirschmann (HHI)³ pour le marché britannique des comptes courants s'élevait à 1 853 en 2011, puis, après une légère baisse, à 1 838 en 2013, car deux des principaux acteurs avaient perdu des parts de marché au bénéfice de concurrents plus petits.

Parce que LBG et RBS avaient reçu l'aide du gouvernement, la Commission européenne a imposé à ces deux banques de se séparer de certaines de leurs filiales sur le marché de détail. LBG a ainsi déjà vendu 50 % de ses parts dans TSB et la banque espagnole Sabadell a conclu un accord de rachat total avec le conseil d'administration de TSB. Cette opération a fait apparaître un nouveau concurrent sur le marché britannique. Chez RBS, les cessions n'auront probablement pas lieu avant 2017. Les effets de ces désinvestissements, notamment si l'on tient

compte de la concurrence qu'ils vont encourager, sont susceptibles de réduire la concentration du marché, au regard du HHI, pour le ramener peut-être au niveau d'avant-crise, voire en dessous. En 2008, avant les faillites d'un certain nombre de banques, l'indice HHI, calculé par l'Office of Fair Trading (le prédécesseur du CMA), s'élevait à 1 343. Un certain nombre de nouveaux arrivants sont également apparus sur le marché après la période de crise⁴ et le chancelier de l'Échiquier, George Osborne, a promis d'accorder au moins quinze nouvelles licences bancaires dans les cinq prochaines années si le gouvernement actuel est réélu⁵.

Le caractère contestable permet mieux que la concentration d'apprécier si un marché rend de bons services aux consommateurs et sous cet angle, le marché britannique de la banque de détail se situe bien. Des études menées par Oliver Wyman et d'autres auteurs ont montré que les banques britanniques proposaient à leurs clients de meilleurs prix que leurs homologues dans la plupart des autres pays. La combinaison d'un afflux de nouveaux arrivants et de l'adoption de nouvelles technologies à la fois par les banques et leurs clients devrait assurer que le marché fournira des services encore meilleurs à ses clients dans les dix ans à venir.

L'ICB – Independent Commission on Banking

137

L'ICB a été instaurée par le gouvernement en 2010 pour émettre des recommandations en vue de réformer le secteur bancaire du Royaume-Uni après la crise afin de favoriser la stabilité financière et la concurrence. Ses recommandations, publiées dans un rapport final en septembre 2011, sont actuellement traduites dans les lois. La notion la plus remarquée est celle du « cantonnement » qui vise à ériger une barrière entre les activités de banque de détail et de banque d'investissement. Cependant, du point de vue des banques de détail, les recommandations les plus importantes sont celles concernant la possibilité de changer plus facilement de banque pour les clients et une plus grande transparence. Un nouveau service dédié au changement de banque est déjà en place⁶ et de nombreuses banques ont introduit des modifications pour simplifier leurs gammes de produits et rendre leurs coûts et leurs avantages plus transparents. Les changements de banque ont ainsi commencé à augmenter.

Une érosion de la confiance

Il est de plus en plus manifeste que les récessions, et surtout les plus profondes comme la crise récente, peuvent avoir des conséquences durables sur la confiance réciproque, avec des répercussions négatives sur la croissance économique⁷. Mais de telles crises alimentent égale-

ment la défiance entre les particuliers et les institutions. C'est particulièrement vrai pour les institutions financières. Pour diverses raisons, la confiance dans les banques a été gravement affectée au cours des six dernières années⁸.

Pendant le *boom* qui a précédé la crise, une concurrence intense avait réduit les marges sur les prêts à de très bas niveaux. En tant que tels, les prêts hypothécaires et personnels généraient parfois des pertes. Pour compenser cette situation, les banques vendaient des assurances-crédits, plus rémunératrices, en même temps que ces crédits. Il est maintenant évident que nombre de ces produits d'assurance ne convenaient pas à ces clients qui ne les comprenaient pas ou ne savaient pas les utiliser. Cela a entraîné de très nombreuses plaintes pour ventes abusives et des amendes ont été infligées par les régulateurs. En outre, les registres des ventes de ces produits étaient souvent mal tenus par les banques, ce qui a amené certaines d'entre elles à devoir payer des compensations, alors même que la vente abusive n'était pas démontrée. Ces plaintes continuent à affluer même si leur nombre est maintenant inférieur à leurs niveaux record. Ces pratiques ont eu pour conséquence une plus grande défiance envers les banques existantes, de la part des clients comme des régulateurs.

L'ÉVOLUTION DES BESOINS DE LA CLIENTÈLE

Une population vieillissante

Comme dans presque tous les pays européens, la population du Royaume-Uni vieillit. Aujourd'hui, le nombre des plus de soixante-cinq ans est le plus petit segment de la clientèle des banques britanniques. Dans dix ans, les plus de soixante-cinq ans seront le plus important segment unique, après une augmentation de 22 % sur cette période. Sur une population de 65 millions, 13 millions auront passé l'âge actuel de la retraite. Le deuxième segment, le plus nombreux (également proche de 13 millions), sera celui de ceux qui approchent de l'âge de la retraite (50-64 ans).

Les besoins du client type des banques du Royaume-Uni s'éloigneront des besoins des plus jeunes générations – prêts hypothécaires, crédits non garantis – pour se rapprocher des besoins des plus âgées – investissements, retraites, hypothèques rechargeables, rentes, assurance-santé, etc. Pour les banques, cela constitue un changement de perspective considérable, d'un côté à l'autre du bilan. Les banques de détail qui veulent réussir devront grandement améliorer leurs compétences dans la gestion de patrimoine, l'assurance et la mobilisation d'actifs, et moins s'appuyer sur leur savoir-faire en matière de crédits. Dans le passé, la collecte des dépôts était considérée comme une source

pour l'octroi de crédits, à l'avenir, les prêts pourraient devenir le moyen de s'assurer des revenus suffisants pour offrir des taux intéressants aux déposants.

Nouvelle répartition de la richesse

La période précédant la crise a vu un important transfert de la richesse des jeunes générations vers les anciennes. Une pénurie de logements associée au *boom* de la finance hypothécaire a provoqué une hausse rapide du prix des habitations. Les jeunes ont été les perdants de cette hausse. Dans les années 1980, il fallait à un primo-accédant environ trois ans pour épargner l'apport nécessaire à l'achat d'un logement. Aujourd'hui, dans la période d'après-crise, compte tenu du prix élevé des logements et du faible ratio « prêt/valeur des biens », cela prendrait près de vingt ans. Les aspirants propriétaires doivent trouver des solutions beaucoup plus imaginatives pour financer leur logement qu'auparavant. Les prêts hypothécaires des banques ne sont peut-être plus la solution.

À l'autre extrémité du spectre des âges, la richesse des propriétaires à la retraite a été accrue par une augmentation considérable de la valeur de leurs logements pendant le cours de leur vie. En effet, les biens immobiliers représentent désormais 75 % à 80 % de la richesse des retraités propriétaires. Mais c'est une forme de richesse peu liquide. Les retraités propriétaires ont besoin de solutions qui leur permettent de jouir de leur bien immobilier sans risquer de perdre leur logement. Les principaux fournisseurs d'hypothèques rechargeables ne sont pas les banques, car elles redoutent les risques de conflit d'intérêts associés à de tels produits. Elles vont devoir trouver une manière sûre de répondre aux besoins en gestion d'actifs de leurs clients.

139

L'EFFET DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

Le client en ligne

Bien que la population du Royaume-Uni soit vieillissante, cela n'a pas empêché le développement quasi universel de l'Internet. Même dans les groupes d'âge les plus avancés, une grande majorité des clients des banques sont « en ligne ». À la fin de 2013, 69 % des personnes de 65-74 ans étaient connectées. Dans dix ans, ce pourcentage sera vraisemblablement beaucoup plus élevé : 87 % des membres du groupe d'âge 55-64 ans étaient connectés à la fin de 2013. Dans tous les groupes plus jeunes, le pourcentage dépasse 90 %. En 2014, plus des trois quarts des adultes du Royaume-Uni utilisent l'Internet tous les jours. 74 % ont acheté des produits et des services en ligne⁹.

En 2020, l'Internet se sera encore étendu, à la fois en largeur et en profondeur, sera généralisé et fera partie intégrante de la vie de tous.

Le film *Jobs* (2014), du nom du fondateur d'Apple Computing, commence par la présentation par celui-ci, sous les applaudissements enthousiastes de ses employés, du premier iPod. Bien que l'iPod ait été lancé en 2001, le premier modèle semble aujourd'hui désuet par rapport aux normes actuelles. Il y a eu depuis d'énormes changements dans la puissance de traitement et les appareils. L'iPhone n'existe que depuis huit ans et l'iPad cinq ans. Ils n'en ont pas moins révolutionné la manière dont nous obtenons et partageons l'information et nous les tenons aujourd'hui pour acquis. C'est la raison pour laquelle il est difficile de comprendre l'étendue probable des changements au cours des dix prochaines années. Tout ce dont nous pouvons être sûrs c'est que les machines que nous utilisons et ce que nous pouvons en faire seront encore beaucoup plus performantes que ce que permet actuellement la technologie.

Selon le Boston Consulting Group, le Royaume-Uni est aujourd'hui le pays le plus avancé du G20 pour ce qui est de la taille de son économie Internet ainsi que pour la part des achats en ligne dans le montant total des ventes de détail (BCG, 2012). Mais dans les cinq prochaines années, CISCO prévoit que le trafic Internet du Royaume-Uni augmentera à un taux annuel moyen de 21 %, soit un triplement sur cette période¹⁰. Le trafic des téléphones mobiles augmentera encore plus rapidement, à un taux annuel de 51 % soit une multiplication par huit.

Aujourd'hui déjà, l'adoption de la technologie numérique est presque universelle au Royaume-Uni. Cette augmentation du trafic suppose un volume beaucoup plus important de données par utilisateur. CISCO s'attend à ce que l'utilisation de données par les smartphones atteindra plus de 10 gigaoctets par mois en 2018, contre 1,4 gigaoctet en 2013. Cela entraînera un changement fondamental dans l'utilisation des données mobiles, notamment en relation avec la multiplication par cinq de la vitesse de transmission de ces données prévue par CISCO, ce qui induit un changement fondamental de ce que les clients attendront de leurs fournisseurs de services financiers dans le domaine de l'accès aux données, des informations en ligne sur leurs comptes, des options de paiement, des outils de planification, du choix de produits, etc.

Le gouvernement britannique a lancé une initiative, *Midata*, qui, dans le domaine de la banque, permettra aux utilisateurs de télécharger des données sur leurs transactions et d'utiliser leurs produits dans un format standardisé qu'ils pourront ensuite envoyer sur des plateformes de comparaison pour identifier les fournisseurs les moins chers correspondant à leurs besoins et leur type d'utilisation¹¹. Associés aux nouveaux dispositifs favorisant un changement de banque pour les

clients, cela va vraisemblablement entraîner une forte hausse de la perte de clients pour les fournisseurs dont l'offre n'est pas concurrentielle. On avait coutume de dire qu'au Royaume-Uni, on avait plus de chances de divorcer que de changer de compte en banque. À l'avenir, le changement va devenir beaucoup plus facile et plus ordinaire et la concurrence va s'en trouver encore plus intense.

Le renforcement de la concurrence ne se fera pas seulement entre les banques. Pour beaucoup de gens, le principal objet d'un compte en banque est de recevoir et d'effectuer des paiements. Mais les fournisseurs non bancaires de services de paiement ont commencé à répondre à ce besoin. Des sociétés comme Paypal sont désormais imitées par d'autres sociétés de technologie comme Apple, Google et Samsung. Les banques devront donc faire face à une concurrence croissante d'un secteur disposant de capacités numériques beaucoup plus pointues, au moment où les attentes de la clientèle pour la fourniture de services numériques de services financiers décollent.

Le modèle de fonctionnement des banques

La technologie de l'information (TI) a une vocation généraliste. En d'autres termes, c'est une technologie qui peut affecter l'ensemble de l'économie à travers ses effets sur les structures économiques existantes. À l'instar d'autres technologies généralistes comme la vapeur, l'électricité, les télécommunications, ses effets à long terme s'exerceront en profondeur, mais les vrais effets ne se feront sentir que lorsque l'économie se sera transformée pour en tirer parti au maximum. Le plein effet des TI sur les structures économiques et les modèles économiques n'est pas encore connu.

141

Presque toutes les sociétés et toutes les banques utilisent aujourd'hui les TI. Mais jusqu'à présent, elles les utilisent pour remplacer d'autres facteurs de production (principalement la main-d'œuvre) dans des modèles préexistants. Les nouvelles technologies sont principalement utilisées de la même manière que l'électricité a été utilisée pour remplacer les énormes machines à vapeur, qui fournissaient l'énergie à toute une usine, par un moteur électrique de même puissance.

La transformation engendrée par l'électricité n'a eu son véritable effet que lorsque les sociétés ont modifié les plans de leurs usines pour permettre l'utilisation de petits moteurs électriques indépendants sur des postes de travail individuels. Les robots industriels commencent aujourd'hui à transformer une nouvelle fois la production à grande échelle, mais dans les services et tout spécialement dans la banque, la transformation est encore à venir.

Les modèles d'entreprise bancaire d'aujourd'hui sont encore très semblables à ce qu'ils étaient il y a vingt ans ou trente ans. Mais les banques sont maintenant tenues de fournir un meilleur service à leurs clients et à concurrencer les nouveaux modèles d'entreprise des nouveaux arrivants, tout en rétablissant leur rentabilité, ce qui entraînera leurs équipes dirigeantes à envisager des changements plus drastiques. Les banques doivent numériser leur *back office* aussi bien que leur *front office*.

Dans la mesure où l'on ignore encore la manière dont la technologie numérique va évoluer, il est difficile d'être précis sur la nature d'une banque numérique dans l'avenir. Cependant, le cœur du métier devra se concentrer sur les données concernant la clientèle comme aucune banque ne le fait actuellement.

La valeur cachée des données clients

Par la nature de leurs opérations, les banques collectent d'énormes quantités de données sur leurs clients et leurs transactions au jour le jour. Cependant, les banques du Royaume-Uni ont traditionnellement été organisées par segments, comme les prêts hypothécaires et les dépôts. Ces données sont donc généralement fragmentées et incomplètes, récoltées par des unités opérationnelles qui ne s'intéressent qu'aux produits qu'elles vendent.

142

Dans le futur, la réussite de la banque de détail passe par le rassemblement de toutes les données de ses clients dans une vision unique et cohérente. Celle-ci permettra aux banques : (1) d'avoir une meilleure compréhension de l'ensemble du comportement financier et des besoins de chaque client pour mieux le servir et éviter les risques de conflits d'intérêts ; (2) de mieux comprendre le risque de crédit de chaque client pour mieux fixer le prix des risques individuels ; (3) de réduire les coûts de duplication et réaliser des économies d'échelle et de gamme, ce qui nécessite une plus grande efficacité pour concurrencer les nouveaux entrants à bas coûts dans un monde de marges réduites ; (4) de diminuer les risques d'attaques informatiques en éliminant les systèmes fragmentés ; et finalement (5) de mieux comprendre les tendances de fond du comportement de leurs clients dans l'économie au sens large, ce qui leur permettra de mieux prévoir et préparer les changements économiques à venir¹².

Les nouveaux entrants et les acteurs installés ont tous deux des atouts et des faiblesses dans le nouveau paysage concurrentiel dessiné par les nouvelles technologies. Les nouveaux arrivants auront toute liberté pour édifier dès le départ le bon système intégré de données sur leur clientèle, mais ne disposeront pas des données historiques requises pour

maximiser la valeur d'un tel système. Les acteurs installés disposeront de ces données historiques, mais ne pourront en tirer tout le bénéfice en raison de leurs bases de données fragmentées.

Il est difficile de prédire qui seront les gagnants de cette course à l'utilisation des nouvelles technologies pour le traitement des données sur les clients. Mais il ne fait pas de doute que dans dix ans, les banques de détail qui réussiront seront capables de mettre en place et d'utiliser beaucoup mieux que les banques actuelles leurs connaissances de leurs clients, tant individuelles que générales, et en tireront des avantages sur le plan opérationnel dont elles pourront aussi faire profiter les clients.

CONCLUSION

Des facteurs qui vont transformer la banque de détail au Royaume-Uni, les nouvelles technologies sont probablement le plus important en raison de l'impact qu'elles peuvent avoir sur la pratique de leurs clients, sur la concurrence et sur les modèles économiques. Cependant, cet impact n'aurait peut-être pas été aussi fort s'il n'y avait pas eu la crise et le lourd héritage des pratiques de vente qui l'ont précédée, qui ont diminué la confiance de la clientèle dans les acteurs installés et accablé ceux-ci de nouvelles exigences en matière de régulation. Il n'est pas du tout facile de voir ce que le monde de la banque de détail sera dans dix ans, ce qui complique encore la tâche des acteurs en place pour s'y préparer. Mais il est clair que les changements qui se produiront dans les dix prochaines années seront les plus profonds de toute l'histoire moderne de la banque de détail. Pour un secteur qui, avant les années de crise, bénéficiait d'une excellente rentabilité (15 % à 20 % de ROE), le paysage futur semble moins profitable à mesure que la concurrence s'intensifie, que les clients deviennent plus mobiles et que les exigences de fonds propres des banques installées augmentent. L'acteur moyen devra s'efforcer d'obtenir un rendement supérieur au coût du capital (environ 10 % de ROE) sur le marché futur de la banque de détail, mais les banques qui seront capables d'acquérir un avantage concurrentiel important dans le domaine du numérique réaliseront des bénéfices plus importants.

143

NOTES

1. Sur la base des résultats annuels de 2014.
2. La participation du gouvernement dans LBG est tombée de 41 % à 22 % (à la date de rédaction de l'article). Une nouvelle réduction progressive par des ventes à des investisseurs institutionnels est prévue dans un proche avenir et le gouvernement actuel envisage également des ventes en Bourse.

3. Le HHI mesure la concentration du marché. Il est calculé en additionnant le carré des valeurs des parts de marché en pourcentage de toutes les entreprises du marché. La CMA considère généralement un marché avec un HHI supérieur à 1 000 comme concentré et avec un HHI supérieur à 2 000 comme très concentré. Les valeurs HHI de cet article sont extraites de CMA (2014).

4. Bien que de nombreuses sociétés hypothécaires (*building societies*) s'étaient transformées en banques avant la crise, Metro Bank, en 2010, est la première nouvelle banque de détail à être apparue au Royaume-Uni depuis plus d'un siècle. Dans les dix-huit derniers mois, Virgin Money, Aldemore, One Savings Bank et Shawbrook sont toutes entrées en Bourse. De grands distributeurs comme Tesco, Sainsbury's et Marks and Spencer proposent désormais des services financiers. Entre 2010 et 2013, les petites banques concurrentes ont accru leur part de marché des prêts aux particuliers de 4 % à 7 %, selon une étude de KPMG.

5. Cet article a été rédigé à la mi-avril 2015, avant l'élection législative du 7 mai.

6. Lancé en septembre 2013, le nouveau *Current Account Switch Service* (CASS) (Service de changement de compte courant) promet un changement dans les sept jours ouvrables, sans que le client n'ait à effectuer la moindre démarche pour réorienter ses paiements, et il est assorti d'une garantie en cas de problème.

7. Voir, par exemple, Ananyev et Guriev (2015).

8. L'Edelman Trust Barometer 2014 montre que les services financiers se classent derniers des quatorze secteurs étudiés pour ce qui est de la confiance. La confiance envers les banques du Royaume-Uni est en dessous de la moyenne mondiale, mais n'est pas classée aussi bas que dans certains autres pays européens, y compris l'Allemagne et la France. Voir www.slideshare.net/EdelmanInsights/2014-edelman-trust-barometer.

9. Toutes les données concernant Internet proviennent de UK Office for National Statistics.

10. Voir CISCO's Visual Network Index sur www.cisco.com/c/en/us/solutions/service-provider/visual-networking-index-vni/index.html.

11. Voir <https://www.gov.uk/government/news/the-midata-vision-of-consumer-empowerment>.

12. Les prévisions macroéconomiques s'appuient aujourd'hui sur des données agrégées, universelles, qui peuvent souvent occulter d'importantes évolutions dans une partie de l'économie. Les modèles macroéconomiques ont remarquablement échoué à prévoir la crise économique, notamment parce que les fondements de ces modèles reposaient sur des hypothèses simplistes sur les comportements individuels qui se sont révélées erronées. Les banques disposent de données sur leurs clients qui permettraient de développer une compréhension bien plus informée sur la manière dont les individus se comportent réellement, au moins en ce qui concerne leurs transactions financières. Ces données pourraient révolutionner notre compréhension de l'économie et des cycles du crédit qui provoquent la plupart des récessions.

BIBLIOGRAPHIE

ANANYEV M. et GURIEV S. (2015), « Crises and Trust », Voxeu.org.

BCG (Boston Consulting Group) (2012), *The Internet Economy in the G20; the \$4.2 Trillion Growth Opportunity*, mars.

CMA (Competition and Markets Authority) (2014), *Personal Current Accounts, Market Study Update*, juillet.