

---

# La concurrence dans le marché bancaire à l'ère de l'économie numérique: le cas français

HELMI HAMDI - RASHID SBIA

La concurrence dans le domaine bancaire n'est pas un phénomène à la mode, il est vieux comme l'humanité. Cependant, ce qui est véritablement nouveau ce sont les nouvelles dimensions qu'a connu la concurrence ces dernières années. Auparavant, on parlait d'une concurrence inter-banques basée sur les techniques de rémunération et/ou de collecte des dépôts, aujourd'hui, cette politique a profondément changé donnant une nouvelle configuration à la concurrence. On parle à la fois de la concurrence inter-banques et de la concurrence intra-banques.

La banque a évolué et l'activité bancaire de cette nouvelle ère n'est plus la même qu'il y a quinze ou vingt ans, elle est devenue plus riche, hétérogène, compliquée voire sophistiquée. Comme le signale Allen et Santomero<sup>1</sup>, les banques n'ont plus le monopole de la réduction des coûts de transactions ni celui de la recherche de l'information pertinente. Pastré<sup>2</sup> déclare aussi à plusieurs reprises que la banque que nous connaissons depuis plusieurs décennies n'existait plus aujourd'hui au sens où on l'entendait il y a à peine plus de dix ans. Dans le marché bancaire de cette nouvelle économie<sup>3</sup>, on a remarqué trois ruptures majeures dans le fonctionnement habituel des banques:

---

<sup>1</sup> F. ALLEN, A. SANTOMERO, *The Theory of Financial Intermediation*, «Journal of banking and finance», 1997, vol. 21, pp. 1461-1485.

<sup>2</sup> O. PASTRE, *Le défi de l'industrie bancaire*, Aubervillias, La documentation Française, 2006; ID., "Les défis de l'industrie bancaire française", in O. PASTRE (sous la direction de), *La guerre mondiale des banques*, Paris, éd. PUF-Descartes et Cie, 2007.

<sup>3</sup> Le mot nouvelle économie n'est pas judicieux, on l'utilise souvent pour présenter l'ampleur des changements technologiques et informationnels, notamment les réseaux ouverts d'Internet, sur l'économie. PATRICK ARTUS (*La nouvelle économie*, Paris, La Découverte, 2001) définit la nouvelle économie comme «[...] un ensemble d'évolutions et de mécanismes: apparition des nouvelles technologies (de l'information et de la communication notamment internet), de nouveaux biens et services liés à ces technologies, incorporation de ces nouvelles technologies dans

d'une part un déclin des barrières à l'entrée qui a permis l'apparition de plusieurs types de concurrents. D'autre part, une souplesse très surprenante de la réglementation engendrant un environnement bancaire moins protectif et plus risqué et, enfin, la concurrence bancaire est devenue aigüe et globale. Dans ce papier nous allons analyser les nouvelles dimensions qu'a connu la concurrence ces dernières années. Le nouvel environnement hautement concurrentiel a mis quelques banques en difficulté, Rajan<sup>4</sup> affirme que certaines banques commerciales traditionnelles, offrant des crédits et des dépôts, sont en train de disparaître.

#### I. LA GENÈSE DE LA CONCURRENCE BANCAIRE EN FRANCE

En France, la concurrence bancaire remonte aux années 1960 suite aux réformes proposées au gouvernement par Michel Debré en tant que ministre de l'Économie et des Finances. Ces réformes intervenues en 1966-67 fournissent des mesures d'assouplissement des anciennes lois relatives à la déspecialisation des activités bancaires. Ces réformes avaient en effet trois objectifs principaux: premièrement d'alléger les contraintes liées à la spécialisation des banques qui empêchent la concurrence entre les institutions, deuxièmement de stimuler la concurrence entre les banques en instaurant notamment la liberté d'ouverture des guichets et enfin d'encourager les innovations et la modernisation des services financiers. Le développement du système bancaire français s'est alors accéléré, la déspecialisation des banques se traduisant par l'émergence du concept de banque universelle appelée encore «banque à tout faire».

Les signes de la concurrence bancaire s'étaient d'abord manifestés par une véritable course à l'ouverture de guichets dont l'implantation était libre depuis 1966, cette manifestation mène à une bancarisation massive de l'économie française. En effet, le nombre de guichets bancaires a connu une augmentation de 83 % pour passer de 13918 en 1969 à 25409 en 1987. Le réseau des banques à statut commercial a aussi doublé en dix ans et passait de 4400 à 9750 points de collecte de 1966 à 1976 et se stabilisait à ce niveau depuis. La concurrence bancaire française a été essentiellement basée sur le territoire local car le système a été cloisonné et enfermé. En plus, la spécialisa-

---

les processus de production de l'ensemble des biens et services y compris de la 'vieille économie', réorganisation des entreprises autour de formes plus flexibles, modification de la nature des rémunérations, hausse des bourses [...]

<sup>4</sup> R. G. RAJAN, *The Past and the Future of Commercial Banking Viewed through an Incomplete Contract Lens*, «Journal of Money Credit and Banking», 1998, vol. 30, n. 3, pp. 524-550.

tion dans le champ des activités des banques n'a pas créé un vrai cadre concurrentiel, il faut attendre les nouvelles réformes financières notamment celles des années 1984 et 1989 qui vont moderniser le secteur bancaire, et la mondialisation financière et l'intégration monétaire européenne qui vont à leur tour inciter les banques à évoluer leur stratégie commerciale et financière pour pouvoir affronter les nouveaux concurrents internationaux dans de bonnes conditions.

### 1. *Ouverture à l'Europe et la fin de la géographie bancaire*

L'idée d'une concurrence entre banques européennes date depuis la fin des années 50 suite à la signature des traités de Rome en 1957. Ces dernières ont pour objectif la création d'un marché commun européen basé sur une triple liberté de circulation: des marchandises et services, des capitaux et enfin des personnes, pour l'essentiel, une union douanière pour la libre commercialisation des produits industriels et agricoles<sup>5</sup>. L'idée de ce marché ouvert a incité les banques nationales à se moderniser et à se préparer pour entrer dans la *guerre* européenne des banques. C'est à partir de cette date que la plupart des réformes financières a commencé à apparaître dans la majorité des pays européens, notamment l'Allemagne, l'Angleterre, l'Italie et la Scandinavie. La naissance du Système monétaire européen (Sme) en 1979 représente une première phase de modernisation du système financier européen car il a proposé une zone de parités fixes bien qu'ajustables dans certaines limites prédéfinies. Le principe général du Sme a consisté à maintenir, au moyen des interventions des autorités monétaires, les taux de change des monnaies à l'intérieur de marges de fluctuation limitées. L'alliance financière qui rassemble alors les pays de la communauté a conduit à la formation d'une zone de parités relativement stables, encourageant les échanges commerciaux, mais imposant en contrepartie la conduite de politiques plus rigoureuses que par le passé.

A partir des années 80 on parle d'un marché européen unique qui s'est accompagné par la mondialisation financière et l'ouverture des frontières à la liberté des mouvements des capitaux et à la concurrence mondiale. On a assisté à l'entrée en vigueur de l'acte unique de la période 1987-1993 qui a complété le projet du marché commun et les traités de 1957. On a assisté aussi à une transformation majeure de l'industrie bancaire, les premières banques étrangères ont com-

---

<sup>5</sup> J. P. MOUSSY, CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL, *L'avenir du système bancaire en France dans le contexte de la monnaie unique. Rapport présenté pour Jean-Pierre Moussy*, Paris, Direction des Journaux Officiels, 1997.

mencé à s'installer dans tous les pays du monde. La concurrence inter-banques a pris son ampleur, la recherche de profits et de nouvelles sources de richesse est devenue un objectif à échelle planétaire, favorisant la formation d'un marché bancaire mondial.

### 1.1. *La concurrence inter-banques*

Les réformes précédentes ont créé un véritable marché bancaire européen. La création de la monnaie unique et d'un espace monétaire commun qui regroupe tous les pays membres ont été aussi des facteurs clés derrière cette dynamique. En conséquence on a assisté à des changements profonds dans l'organisation de la profession bancaire qui est devenue diversifiée et riche.

La concurrence inter-banques prend alors de l'ampleur et la dynamique commerciale des services bancaires est devenue très vive. Dans ce nouvel environnement, l'innovation financière a connu son essor et est devenue une stratégie de croissance et de performance. La révolution des nouvelles technologies de l'information et de communication du milieu des années 1990 a accru la pression concurrentielle qui s'exerce sur les banques les obligeant à mettre en œuvre de nouvelles stratégies de développement afin de s'adapter aux modifications du contexte financier global. Les banques commerciales ont été forcées de se porter vers des activités nouvelles potentielles plus risquées afin de garder leurs parts dans le marché. La concurrence inter-banques a pris des formes variées telles la recherche des meilleurs processus de réduction des risques encourus par la clientèle notamment à travers l'offre de nouveaux instruments de couverture plus performants tels les Swaps, les prêts à taux variables, les créances bancaires négociables, etc.

La concurrence inter-banque s'est renforcée au début de ce nouveau millénaire à cause de l'instabilité stratégique et préférentielle des clients. De ce fait, le concept de fidélité envers une seule entreprise tend à disparaître. Grâce à la révolution internet, le client s'oriente vers plusieurs sites, comparateur des prix et donc plusieurs entreprises différentes. L'objectif est essentiellement la recherche d'une efficacité-X qui est en réalité: un très bon rapport qualité prix, une attractivité, des coûts des transactions faibles, notamment lors de l'achat (le temps perdu par exemple). La concurrence bancaire s'oriente désormais sur la qualité des services offerts<sup>6</sup>, et in fine, par le niveau de satisfaction de la clientèle. Dans ce cas le *marketing* peut

---

<sup>6</sup> Par exemple les systèmes de paiement, les canaux de distribution, les moyens d'accès, etc.

jouer un rôle fondamental pour attirer les clients, l'entrepreneur banquier devient le créateur innovateur qui doit assurer ce rôle.

### 1.2. *La concurrence intra-banques*

L'ouverture européenne et mondiale du marché bancaire liée à la mondialisation financière et l'irruption des nouvelles technologies et internet a approfondi l'environnement traditionnel de la concurrence bancaire et a même modifié ce concept. On est passé d'une concurrence inter-banques à une concurrence intra-banques, ce qu'implique l'attaque de nouveaux intermédiaires aux banques traditionnelles.

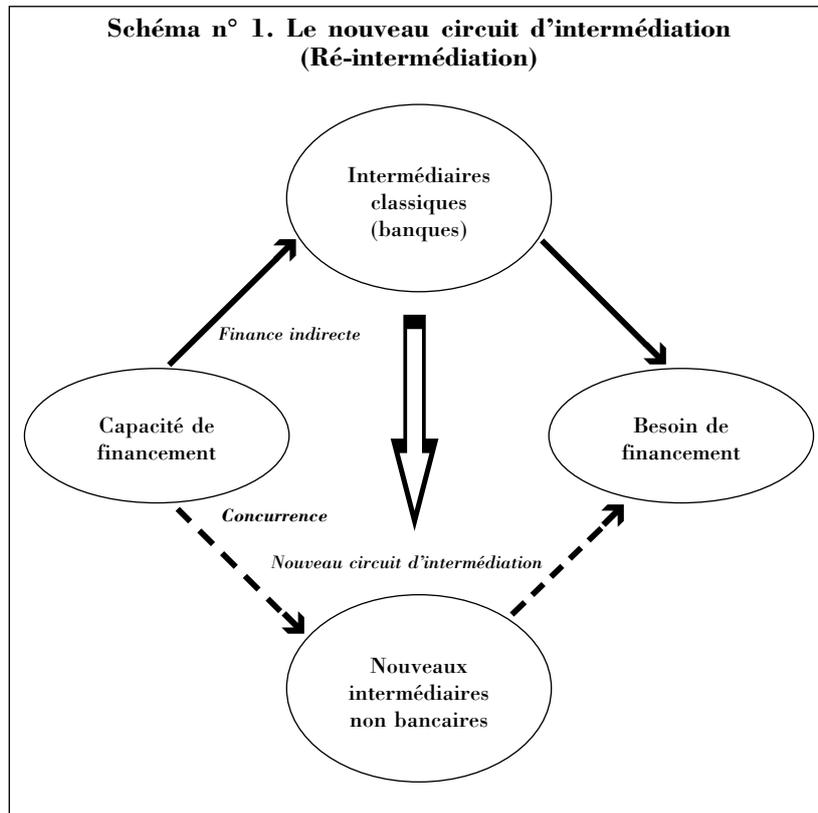
Depuis quelques années, nous avons assisté à une entrée massive sur le marché financier de nouveaux concurrents offrant des produits similaires aux banques, mais étant non soumis aux mêmes contraintes réglementaires et fonctionnelles. Face à une telle situation, les institutions bancaires font de plus en plus d'activités non bancaires et les institutions non bancaires font de plus en plus d'activités bancaires. Avec l'avènement de la nouvelle économie, la frontière traditionnelle entre banque et assurance tend de plus en plus à s'estomper en raison des nouvelles stratégies fondées sur la déspecialisation. Les banques de détail s'intéressent activement à la vente de produits d'assurance et les compagnies d'assurance-vie s'impliquent notamment dans les services financiers tels que ceux des banques de détails et des activités tournant autour de valeurs mobilières. Aux Etats-Unis et la Grande Bretagne, plusieurs compagnies d'assurance se sont récemment lancées dans le monde de l'activité bancaire. De nos jours, les compagnies d'assurance offrent le téléphone, les opérations bancaires, les hypothèques et les crédits à la consommation, c.-à-d. une gamme des produits rentables. On parle maintenant du phénomène de la bancassurance.

En conséquence, les banques ont commencé à abandonner du terrain sur leurs activités traditionnelles à des acteurs non purement bancaires comme les sociétés financières (concurrence sur le crédit) ou les *mutual funds* (concurrence sur les dépôts). Cette double concurrence des deux cotés du bilan a fortement réduit les marges de rentabilités des banques.

Les non banques comme General Electric, General Motors, ou American Express s'avèrent être des concurrents redoutables, en partie parce qu'elles n'ont pas les mêmes contraintes réglementaires et n'ont pas à supporter les coûts de réseaux de succursales. Cette métamorphose assez sophistiquée a engendré une surcapacité bancaire, selon les termes de Dietesch<sup>7</sup>, il s'agit d'un double choc; le premier est lié à la demande le deuxième est à la technologie.

---

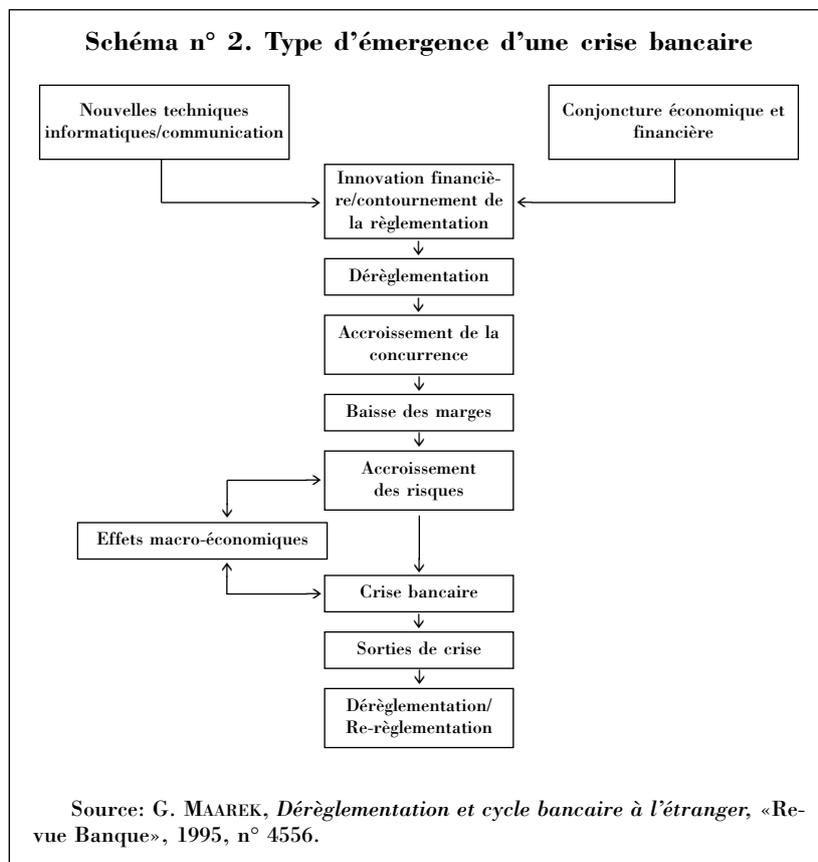
<sup>7</sup> M. DIESTSH, *Localisation et concurrence dans la banque*, «Revue Economique», 1993, 44(4), 779-790.



Devant la diversification et la richesse du marché bancaire, les déposants ont changé leur stratégie de choix et se sont eux aussi, tout comme les banques, lancés à la recherche sur ce vaste marché à des actifs à plus fort rendement comme par exemple en France les Sicav et les Fonds communs de placement. Les entreprises de leur côté ont changé leur mode de financement, elles sont orientées sur le marché à la recherche des nouvelles ressources financières moins coûteuses que le recours aux intermédiaires habituels. Comme le montre le schéma ci-dessus, cette situation a accéléré la finance directe et a créé de nouveaux circuits de distribution. Cette nouvelle finance a engendré un déclin de l'intermédiation bancaire traditionnelle que ce soit du côté du passif que celui de l'actif et a créé de nouveaux intermédiaires. Donc on est passé par une intermédiation classique, qui est la banque, à un mouvement de désintermédiation (la finance du marché) qui sera mis en cause par l'apparition d'une nouvelle ré-intermédiation.

2. *Les conséquences de la concurrence*

Avec la multiplication des intermédiaires financiers, le marché bancaire semble devenir saturé. Notre ambition dans cette section est de déterminer les conséquences de la concurrence accrue sur l'organisation bancaire. Va-t-on avoir un *feed-back* historique et une banalisation du cycle économique des activités bancaires telle qu'elles sont décrites par Maarek?



2.1. *Les conséquences sur la banque: la loi de Gresham inversée*

La concurrence est le meilleur mécanisme qui permet d'avoir une allocation efficace au sens de Pareto. La concurrence permet d'éviter la dominance mono et oligopolistique, elle permet aussi d'éviter l'augmentation des prix et donc de contrôler l'inflation.

Avec une concurrence saine, la loi de Gresham se trouve inversée: «[...] se sont les bonnes banques solides et efficaces qui chassent les mauvaises banques les plus vulnérables». La concurrence pousse ces institutions à créer et à adopter de nouvelles stratégies commerciales, des nouvelles techniques et ingénieries financières et le développement de nouveaux services. Elle permet aussi d'augmenter le taux de fidélisation de la clientèle et de perfectionner la relation client-banque. Dans un environnement concurrentiel, les banques fragiles se trouvent rapidement bloquées et absorbées par ses concurrents alors que les banques solides et innovantes se trouvent rapidement manifesté par la création de nouveaux défis anticoncurrentiels tels que l'innovation financière et technologique. Dans un monde intégré et globalisé, les établissements les moins efficaces sont confronté par un dilemme majeur qui consiste entre améliorer leurs savoir-faire et pratiques ou bien perdre des parts de marché, voire se faire racheter et restructurer par des établissements plus performants. Aux Etats-Unis, plusieurs banques ont fait faillite à cause de cette concurrence accrue, en Europe nombreuses sont les banques qui ont abandonné ce métier et ont tout simplement disparu. En France, le Cecei<sup>8</sup> déclare que depuis la loi de 1984, 2 355 établissements de crédit ont fait l'objet d'un retrait d'agrément, dont 1 675 dans le cadre d'opérations de fusions entre établissements, de regroupements ou d'autres restructurations, 645 en raison de la cessation de leur activité et 35 en raison d'une radiation disciplinaire par la Commission bancaire.

A l'ère de la mondialisation ce n'est pas la taille de l'entreprise qui tient compte, c'est plutôt sa stratégie commerciale et sa solidité financière qui sont mis en jeu.

### 2.2 *Les effets de la concurrence sur la rentabilité bancaire*

Depuis la création du système monétaire européen et de la monnaie unique, le système bancaire est devenu hautement concurrentiel. La concurrence dans ce secteur a provoqué une détérioration des marges bénéficiaires des banques pendant des années 1990, ce qui a aggravé la vulnérabilité des ces institutions.

En France, le système bancaire a traversé entre 1993-1998 «la crise la plus grave depuis la seconde guerre mondiale»<sup>9</sup> qui a été mar-

---

<sup>8</sup> CECEI, *Rapport annuel sur l'évolution du système bancaire français*, Paris, Banque de France, 2004, 296 pages.

<sup>9</sup> A. LAMBERT, *Banques, votre santé nous intéresse*, Rapport de la Commission des Finances du Sénat, 1996-1997.

quée par la faillite d'une douzaine de grand établissement<sup>10</sup>. Durant cette période on a aussi assisté à une baisse en valeur absolue du produit net bancaire (-7,7%) et du résultat net d'exploitation (-11 milliards de Fr.).

**Tableau n° 1. La concurrence et la rentabilité bancaire**

	Pnb %	Résultat net %	Part de marché		Effectif en milliers
			Dépôts	crédits	
Banques	+26.7	-256.8	-5.3	-0.7	-28.1
Banques mutualistes ou coopératives	+46.7	+39.2	+7.5	+2.0	-0.8
Caisse d'épargne	+76.8	-36.9	+2.2	+1.1	+10
Sociétés financières		-72.3	-2.9	+0.6	+5.1
Institutions financières spécialisées		-177.1	-1.3	-2.9	-1.5

Source: A. LAMBERT, *Banques, votre santé nous intéresse*, cit..

Comme le montre le tableau ci-dessus, les banques mutualistes ont pu s'échapper de la médiocrité de cette situation et ce sont généralement les petits établissements qui ont le plus souffert de cette crise. Dans la même période le rythme de croissance des frais généraux s'est fortement ralenti, passant de + 7% par an en 1991 à + 1% en 1994 pour le secteur.

<sup>10</sup> C'est ne pas uniquement la concurrence inter-banques qui explique la crise bancaire en France, car durant cette période, on a assisté aussi à un choc conjoncturel surtout en 1992-1993 qui s'est traduit par une insuffisance de demande de crédit tant par les ménages que par les entreprises. De ce fait l'activité bancaire consiste alors à collecter les dépôts sans le prêter. Par conséquent elle a placé son excédent dans le marché financier en supportant des nouveaux risques et des coûts aléatoires.

Aux Etats-Unis, la concurrence a été fatale et destructrice pour quelques établissements. Les banques ont connu bien des déboires avec l'accroissement des défaillances d'entreprises et la baisse de leur rentabilité<sup>11</sup>. En 1980 les banques détenaient 80% des actifs financiers du pays, contre presque 30% en 2000. La part des marchés des banques sur les activités de prêt est passée d'environ 39% en 1980 à 33% en 1994, celle sur les crédits hypothécaires de 75% en 1980 à 40% en aujourd'hui et celle sur les prêts industriels et commerciaux de 73% en 1985 à 54% en 1995, tandis que dans ce dernier domaine, la part des sociétés financières progressait de 19% à 31%. Par ailleurs, les encours de *mutual funds* sont passés de 800 milliards de dollars en 1987 à environ 2600 milliards fin 1995.

### 3. Les nouveaux comportements entrepreneuriaux des banques

Dans ce nouvel environnement hautement concurrentiel, évolutif et inquiétant, les banques ont maintenu leurs activités ordinaires à savoir la gestion de la monnaie et des systèmes de paiements. Aujourd'hui, avec l'introduction de nouveaux acteurs dans le marché bancaire, les banques ont introduit de nouvelles stratégies entrepreneuriales de nature plus industrielle et brisant la routine quotidienne du milieu bancaire. Elles ont progressivement élargi leur champ de compétence offrant de façon explicite et implicite des nouvelles activités et de nouvelles méthodes de production. L'idée était tout simplement la survie.

#### 3.1 Les nouveaux contrats d'alliance

Sous les effets des nouvelles contraintes imposées au monde bancaire (normes comptables et réglementaires) et de la baisse de la rentabilité, les banques ont cherché de nouvelles stratégies entrepreneuriales et industrielles afin de trouver de nouvelles sources de richesse. Elles ont alors fait recours à la signature de nouveaux contrats d'alliance avec d'autres entreprises de compétence différentes à celui du monde financier. Dans la littérature moderne, ces contrats s'appellent l'*outsourcing* ou l'externalisation qui se manifeste comme la meilleure solution qui répond aux exigences du marché. Ce phénomène est à la mode depuis presque une dizaine d'année, il a touché toutes les entreprises industrielles pendant la fin des années 1980 pour se propager ensuite au monde financier et toucher les banques.

D'une manière générale, l'*outsourcing* désigne le recours à des entreprises dont les compétences technologiques sont très performantes.

---

<sup>11</sup> D. LACQUE-LABARTHE, *Les banques en France: privatisation, restructuration, consolidation*, Paris, Ed. Economica, 2001.

Habituellement, se sont les entreprises spécialisées en haute technologies (*high tech*) en matière de télécommunication et d'informatique qui sont les plus sollicités. L'externalisation est considérée comme le moyen rapide d'améliorer la performance des entreprises, de réduire les coûts et d'accroître la flexibilité. Sur le long terme, elle est vue comme un choix stratégique majeur permettant aux entreprises de se recentrer sur leur cœur de métier et de redéfinir leurs frontières.

Dans le secteur bancaire, l'externalisation est en réalité une sorte de sous-traitance auprès des entreprises qui, habituellement, n'ont rien à voir avec le monde financier. Avec le développement des produits fondés sur les hautes technologies, telles que les cartes à puce, les banques ont externalisé leurs traitements informatiques et parfois technologiques soit auprès de l'expertise des sociétés informatiques telles que, Ibm, Microsoft ou aussi American Express, soit aussi auprès des banques spécialisées. Elles confient de se fait à un ou plusieurs prestataires informatiques étrangers tout ou partie des ressources physiques et/ou humaines de sa fonction système d'information. Cette stratégie d'alliance permet à la banque de réaliser une économie d'échelle et du coût, elle permet surtout de réaliser une efficacité productive.

### 3.2 *Internationalisation et migration des activités bancaires*

A l'ère de l'économie numérique mondialisée, la concurrence bancaire en France est passée de l'échelle locale/nationale à l'échelle mondiale par le passage de l'échelle européenne. Par soucis de manque et de baisse des marges d'intérêt et de rentabilité, les banques ont internationalisé leurs activités. Tout comme les entreprises industrielles et multinationales, elles sont parties à la recherche d'une clientèle nouvelle et de nouvelles sources de richesse. Ce comportement entrepreneurial n'est pas nouveau, mais il s'est accentué dès le début des années 1990 et continu encore à s'accroître aujourd'hui suite aux mouvements de la libéralisation financière<sup>12</sup>, de l'intégration internationale et de la mondialisation de l'activité de la banque: une nouvelle source de revenu. Aujourd'hui la concurrence devient planétaire. Selon le rapport du Conseil économique et social<sup>13</sup>, les investissements du secteur bancaire français à l'étranger ont re-

---

<sup>12</sup> A l'échelle européenne, la libéralisation financière s'est manifestée par l'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> Janvier 1993 des procédures de libre établissement et de libre prestation de services, l'ensemble des pays membres ont constitué un marché bancaire commun. Cette démarche a encouragé l'internationalisation des activités bancaires et l'implantation dans des pays étrangers.

<sup>13</sup> J. P. MOUSSY, CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL, *L'avenir du système* cit., p. 35.

présenté, en termes de flux, près de 6% de l'ensemble des investissements français directs en 1996 et, en termes de stocks, s'élevaient à 12,6% de l'encours global français à l'étranger.

Le nombre des implantations bancaires françaises dans l'espace européen s'est accru entre 1993 et 1995, passant de 215 implantations à 233 (dont 30% de succursales, favorisées par la Lps contre seulement 15% dans les pays tiers), dans la même période 57 établissements représentent la France dans 85 pays, ce qui constitue le deuxième réseau bancaire au niveau mondial après celui des États-Unis. Les pôles d'attraction majeurs sont le Royaume Uni (20%), l'Espagne (15%), l'Italie (14%), l'Allemagne (11%) et le Luxembourg (10%) et, en dehors de l'Europe, les États-Unis et l'Asie. De nouvelles initiatives sont prévisibles en direction des pays d'Europe Centrale et Orientale (10%). Parmi les banques françaises les plus internationalisées dans le monde on trouve la Bnp Paribas qui est présent dans plus de 85 pays, le Crédit Agricole avec une présence dans 60 pays dans le monde et enfin la Société Générale est présente dans 26 pays majoritairement européens.

Durant la même période, plusieurs grandes banques étrangères se sont installées sur le territoire français<sup>14</sup>. Après avoir stagné dans les années 50, le nombre de banques étrangères avait déjà commencé à augmenter dans les années 60 sous l'effet du marché de l'eurodevise, des euro-obligations et du commerce international. Toutefois, leur implantation dans les années 80 est quasiment trois fois supérieure à celle de la période 60-70. Au 31 décembre 1992, 180 banques sur un total de 419 étaient sous contrôle étranger. Cette évolution et cette hétérogénéité du marché bancaire français montre bien la dynamique concurrentielle et la guerre économique entre banque locale et banque *offshore*. Le nombre de banques étrangères a continué de s'accroître jusqu'en 2000 pour atteindre environ les 330, 57 pays sont représentés en France. Les États-Unis arrivent en tête avec 42 établissements de crédit et sont suivis par le Royaume-Uni avec 37 implantations. En 2001 l'effectif global a chuté brutalement car le secteur bancaire français paraît très compétitif et exigeant en termes d'investissement en nouvelles technologies.

La concurrence accrue dans le marché bancaire français a fait fuir plusieurs banques. En 2004 le poids de ces banques étrangères est relativement faible, soit 10 % du bilan total.

---

<sup>14</sup> La présence bancaire des banques étrangères datent de très longtemps. Par exemple la Morgan Guaranty Trust Company of New York (Jp Morgan Chase Bank) est implantée en France depuis 1868. Le Banco de Bilbao (Bbva) quant à lui est présent sur le territoire depuis 1902.

## II. QUEL AVENIR POUR L'INDUSTRIE BANCAIRE?

La banque est aujourd'hui une institution très complexe. Depuis quelques années elle exerce de nouvelles activités qui sortent de la logique habituelle du métier de la banque que nous connaissons depuis des siècles à savoir l'assurance (l'assurance-vie, automobile et habitation), le *hedge funds*, le *mutual funds* et la retraite personnalisée. Autrefois, la notion banque a été accordée à une institution qui exerce la gestion de la monnaie et qui fournit de l'information financière aux acteurs de la vie économique. Avec le passage à l'ère de la nouvelle économie, ces missions sont exercées par des acteurs non bancaires. L'information s'est démocratisée et est devenue gratuite et abondante, en plus plusieurs institutions non bancaires sont apparues dans la scène financière et ont commencé à commercialiser la monnaie et gérer les systèmes de paiement. On doit donc s'interroger à l'utilité d'une banque dans une économie mondialisée.

### I. *L'échec des innovations entrepreneuriales et le déclin des banques*

La bancindustrie et la bancassurance n'ont prouvé aucune assistance concrète d'une solidité et d'une meilleure gestion de la firme bancaire, elles n'ont pas non plus amélioré l'efficacité productive de ses grandes institutions ni les protéger contre les imprévus de la vie économique et financière. Bien au contraire, elles ont aggravé la situation actuelle des banques et ont bouleversé leurs organisations. Aujourd'hui les banques sont beaucoup plus exposées aux risques que jamais, elles demeurent des institutions fragiles malgré la multiplication des mouvements de consolidation bancaire et l'évolution de la réglementation prudentielle et comptable. Le nombre de banques de détails ne cesse de diminuer non seulement par le biais de fusion-acquisition mais aussi par la multiplication des faillites bancaires et la fermeture des portes. En Europe, le système bancaire demeure bloqué et impuissant devant son principal concurrent Anglo-Saxon malgré l'existence d'une infrastructure favorable notamment avec la création d'une monnaie unique européenne et d'un système de paiement européen Sepa (Single european payment area).

#### 1. *La remise en cause de la nécessité d'une banque*

D'une manière générale, la banque occupe une place irréfutable dans la vie économique grâce aux fonctions qu'elle exerce. Aujourd'hui avec le bouleversement qu'a connu l'économie mondiale, on a assisté à trois ruptures majeures dans le fonctionnement et l'organisation de la banque:

1. Perte du monopole dans la gestion monétaire et du système de paiement.

2. Perte du monopole dans la fonction d'intermédiation.
3. Perte du monopole dans sa mission de producteur d'information.

Qu'elle sera donc l'utilité d'une banque dans un univers où l'intermédiation change de direction?

1.1. *Remise en cause de la fonction bancaire comme gestionnaire de la monnaie et du système de paiement*

Le système de paiement a un rôle très important dans la conduite de la politique monétaire, il est aussi une source très importante de profit des banques commerciales. L'analyse de Rice et Stanton<sup>15</sup>, montre que 16% des revenus des 40 plus grandes banques américaines proviennent des activités de paiement, Radecki<sup>16</sup> de sa part estime qu'entre 33 et 40 % des revenus des vingt-cinq plus grandes banques américaines étaient imputables aux activités de paiement. Hymphrey et al.<sup>17</sup> montrent également que «*Since electronic payments usually cost only one third to one-half that of paper-based transactions, substantial savings in social costs can be realized in shifting from paper to electronic payments. Indeed, a few countries are currently actively promoting such a shift*». Donc d'une manière générale, les systèmes de paiement revêtent une importance fonctionnelle en permettant un traitement efficace des paiements et des règlements. Ils contribuent ainsi au bon fonctionnement d'une économie de marché moderne et une gestion efficace de la monnaie et des flux monétaires.

La transition vers des systèmes de paiement électronique a permis aux banques de bénéficier d'une économie de coût car, comme c'est indiqué dans le tableau ci-dessous, le traitement d'un moyen traditionnel est de trois à quatre fois plus élevé qu'un paiement électronique tel que les cartes bancaires, notamment les cartes de débit, la banque peut de ce fait réaliser un gain d'efficacité et une allocation optimale des ressources<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> T. RICE, K. STANTON, *Estimating the Volume of Payments-Driven Revenues*, Federal Reserve Bank of Chicago Working Paper, 2003.

<sup>16</sup> L. J. RADECKI, *Bank's Payments-Driven Revenues*, Federal Reserve Bank of New York, Working Paper, «Economic Policy Review», July 1999.

<sup>17</sup> D. HYMPHREY, D. HANCOCK, *Payment Transactions, Instruments, Systems: a Survey*, «Journal of Banking & Finance», 1998, Vol. 21, pp. 1573-1624.

<sup>18</sup> H. HAMDI, *Some Ambiguities Concerning the Development of Electronic Money*, «Financial theory and practice», 2007, 31 (3), pp. 293-307.

**Table n° 2: Coût supporté par l'offreur et l'utilisateur des différents moyens de paiement (en dollar)**

Moyen de paiement	Coût pour l'offreur (la banque)	Coût pour le possesseur
Chèques	3.00	6.00
Cartes de crédit	0.80	2.50
Cartes de débit	0.40	0.60
Espèces	0.15	0.30
Monnaie électronique	0.07	0.07

Source: P. MAIR, *The Australian retail payments systems, some unresolved issues*, «The Australian Bank», 1999.

Avec la révolution des nouvelles technologies de l'information et de communication, et la forte contestabilité du marché bancaire et financier, l'argent est devenu de plus en plus intangible. De ce fait, plusieurs solutions de paiement électronique sont proposées par des entreprises autres que les banques. Comme pour certaines solutions électroniques de paiement de détail, les paiements mobiles sont l'occasion pour des entrepreneurs non liés au secteur bancaire de devenir des prestataires de paiement de masse. En plus, plusieurs compagnies aériennes et commerciales proposent également leurs propres signes monétaires électroniques<sup>19</sup>, tel que le paiement par des points de fidélité appelé *Smiles*. Cette nouvelle politique peut réduire la marge bénéficiaire des banques. Pastre a-t-il raison de déclarer sur le fait que «*Quand ce sont les grands opérateurs d'ingénierie informatique qui assurent désormais la plus grande partie des métiers relatifs à la gestion des moyens de paiement ; quand la banque fait de plus en plus d'assurance et l'assurance fait de plus en plus de banque, quand la gestion d'actif est assurée par plus de dix catégories d'opérateurs différents: il y'a de quoi s'interroger sur l'unité de la fonction bancaire*»<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> On rappelle que le secteur privé a été depuis longtemps le moteur d'innovations dans le secteur des paiements (*retail payments*). Donc une grande entreprise telle que Ibm ou Microsoft, qui constituent la structure du réseau sur lequel sont organisés les achats, les ventes et les paiements du commerce électronique ouvre la possibilité qu'une entreprise se trouve dans une position économique lui permettant d'imposer son propre moyen de paiement à une partie du public, nous développons ce point dans le chapitre quatre.

<sup>20</sup> O. PASTRE, *La guerre mondiale des banques*, cit., p. 239.

La concurrence dans le domaine des paiements remet en cause l'existence d'une banque, et réduit son pouvoir monopolistique dans le marché financier. La perte est momentanément partielle mais la situation peut s'aggraver et devenir totale.

#### 1.2. *Remise en cause de la fonction bancaire comme middle-man*

La banque telle que nous l'avons analysé auparavant a été un moteur de la croissance économique et de création de la valeur. Cependant, cette grande institution a perdu une grande partie de son monopole traditionnellement connu par l'intermédiation. Aujourd'hui la fonction de banque comme *a middle-man* dans la plupart des transactions est remis en cause avec l'apparition et le développement de nouvelles solutions innovantes sur internet. En plus l'apparition de nouvelles institutions non bancaires à savoir les compagnies d'assurances et les grandes surfaces qui exercent des activités bancaires avec des prix concurrentiels et beaucoup plus avantageux ont aussi réduit le degré d'attachement envers une banque.

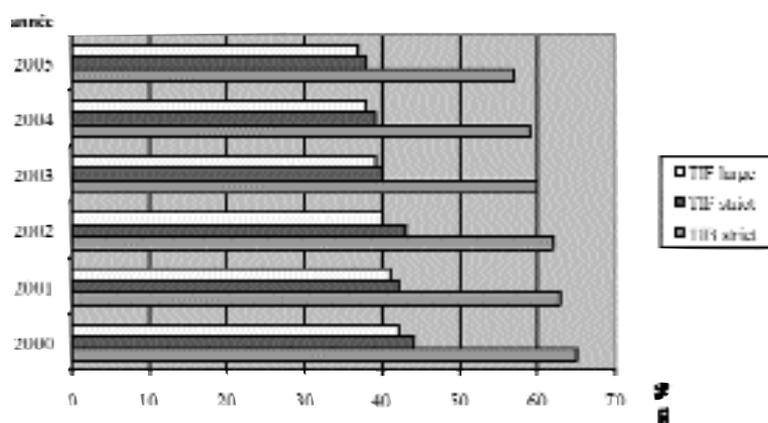
De nos jours, plusieurs compagnies d'assurance-vie ont récemment obtenues ce que les anglophones appellent *banking licences* et offrent de ce fait une gamme de services bancaires bien diversifiés. Par exemple, en Grande Bretagne la Scottish Widows Life assurance propose à ses clients quatre formes différentes de comptes d'épargne avec des rémunérations très séduisantes. Pareillement, la Standard Life and the Prudential Corporation a récemment ouvert des bureaux dans tout le territoire anglais et elle propose plusieurs solutions liées au prêt hypothécaire avec des taux très concurrentiel et des facilités de paiement allant jusqu'à 75 ans. L'autre exemple est celui de Marks & Spencer qui a obtenu la licence bancaire (autorisation d'exercer les activités de banque) et s'est spécialisé dans la vente des produits financiers, du conseil et des crédits à la consommation.

Les services et les activités bancaires ont aussi donné envie à plusieurs supermarchés d'entrer dans le monde bancaire et financier. En France, Carrefour, Auchan, Géant Casino ou encore Le Roy Merlan ont créé leurs propres banques privées avec des cartes de paiements hautement sécurisées et des services financiers diversifiés. Ces banques proposent des prêts à la consommation, des prêts d'achat de voiture neuve, des prêts de construction ou de réhabilitation immobilière et aussi des prêts pour des vacances. Si ces banques exercent des politiques de taux d'intérêt plus élevé que les banques traditionnelles, les conditions d'offre du prêt sont beaucoup plus faciles que le recours aux intermédiaires traditionnels.

La concurrence provenant de ces nouveaux acteurs bancaires et non bancaires pousse les banques traditionnelles à réviser ses taux débiteurs payés par les emprunteurs et à rémunérer ses produits propo-

sés d'une manière plus séduisante en vue de captiver et garder le maximum d'épargnants. Comme le montre le tableau ci-dessous, la conséquence de l'apparition de ces nouveaux intermédiaires a profondément baissé les revenus d'intermédiation des banques<sup>21</sup>. Pour certains pays de l'Ocde, on a assisté à une grande stagnation des revenus nets durant la période 1980-1999.

**Graphique n° 3. Evolution du tax d'intermédiation en France entre 2000 et 2005**



*Tif large: Taux d'intermédiation au sens large*

*Tib strict: Taux d'intermédiation bancaire au sens strict (hors crédits des Opvm et des assurances)*

*Tif strict: Taux d'intermédiation financière au sens strict (y compris crédits des Opvm et des assurances)*

Source: Données Banque de France

De nos jours la finance et les activités bancaires ne sont plus forcément liés uniquement aux banques. D'ou la nouveauté de cette nouvelle ère est que les banques ne sont plus nécessaires pour exercer la

<sup>21</sup> Le revenu d'intermédiation varie entre 37% (la France par exemple) et 61% (le cas de l'Espagne) du Pnb bancaire.

fonction d'intermédiation et pour le financement de l'économie, notamment des agents économiques. Cela veut dire qu'on n'a pas besoin d'une banque au vrai sens du terme, mais de ses services ; ces derniers sont aujourd'hui disponibles à tous par plusieurs nouveaux canaux financiers.

1.3. *Remise en cause de la fonction bancaire comme producteur de l'information*

La raison d'être une banque était son aptitude à fournir de l'information, qui de son côté était une source très rare, indispensable et chère. A cet égard, Diamond<sup>22</sup> souligne que le rôle de l'intermédiation ne peut se comprendre qu'en réponse aux imperfections des marchés, et notamment aux asymétries d'informations qui dominent le marché du crédit.

Avec la libéralisation de l'information due à la révolution technologique et internet, l'information est devenue disponible à tout, abondante et sans frontière. Les évolutions technologiques en matière de technologie de l'information et de communication ont entraîné une baisse considérable des coûts des transactions avec le développement des opérations par internet et par téléphone. L'information s'est ainsi démocratisée et les agents peuvent plus aisément y accéder<sup>23</sup>. Une variété considérable d'informations est offerte par les agents de rating (Moody's; Standards and Poors), les organismes de traitement de données (Lexis/Nexis, Datastream, Eurostat) et les agents d'informations (Reuters, Bloomberg). De ce fait, l'abondance de l'information remet en cause cette fonction essentielle de la firme bancaire et par conséquent son utilité dans ce nouveau monde qualifié par la nouvelle économie. Cette situation nous rappelle l'économie idéale, de type Arrow-Debreu, où les marchés sont efficaces et l'information symétrique entre les différents agents participants à l'échange, le recours à l'intermédiation est inefficace. Dans un tel environnement, les investisseurs pourront se substituer parfaitement aux intermédiaires, et les financements pourront s'effectuer de façon directe entre emprunteurs et investisseurs, par émission d'actions, d'obligations et autres titres sur les marchés financiers<sup>24</sup>. Cependant, un tel monde n'est qu'imagi-

---

<sup>22</sup> D. DIAMOND, *Financial Intermediation and Delegated Monitoring*, «Review of economic studies», 1984, n° 2, pp. 353-414.

<sup>23</sup> D. SAIDANE, *Les mutations de l'intermédiation bancaire dans les pays de l'Ocde: nouveaux revenus, nouveaux métiers*, «Revue d'économie financière», 2002, n° 66, pp. 307-334

<sup>24</sup> P. A. CHIAPPORI, M. O. YANELLE, *Le risque bancaire: un aperçu théorique*, «Revue d'économie financière», 1996, n° 37, pp. 97-111.

naire. L'existence des intermédiaires financiers prend tout son sens dans un environnement où la déloyauté des agents et l'impossibilité de prévoir tous les états possibles de la nature marquent les relations économiques. Pour ne pas être idéaliste, les intermédiaires financiers sont toujours indispensables mais ce ne se sont pas forcément les banques qui exercent cette activité.

## 2. *Vers un nouveau modèle bancaire: la banque invisible*

D'une manière générale, le problème actuel des banques commerciales est essentiellement un problème de coût. Ces institutions souffrent aujourd'hui d'une insuffisance de ressources qui provient non seulement de la concurrence exacerbée de la part des nouveaux acteurs mais aussi des innombrables coûts fixes qu'elle supporte: coûts d'installation, de gestion, la masse salariale, etc. Pour que la banque survive la révolution numérique, il faut qu'elle s'adapte aux grands changements économiques, technologiques et sociales, il faut qu'elle devienne aussi numérique; l'objectif est de réaliser une économie de coût, d'échelle et de gamme, tout en gardant sa souveraineté et sa position stratégique. Aujourd'hui, les nouveaux concurrents bancaires sont pour la plupart des temps des entreprises virtuelles qui fonctionnent avec un maximum de savoir et un minimum de charge. Le passage vers cette nouvelle stratégie permet à la banque d'économiser les charges gigantesques au profit de la recherche et développement qui, par conséquence, renforce sa solidité. Cette transition nous amène à penser que le modèle de la banque invisible serait plus avantageux qu'un modèle traditionnel.

## II. *Analyse économique de la banque invisible*

D'après l'analyse que nous avons développé tout le long de ce travail, on peut prédire que grâce aux services époustoufflant qu'offre l'internet et aux nouvelles règles du jeu qu'exige la mondialisation, le destin de l'activité bancaire sera basé sur les réseaux: il y'aura uniquement des *clicks and mortar* voire des entreprises virtuelles à 100%. Dans cette économie que nous supposons parfaite, l'actif bancaire sera plus liquide, ce qui pousse les entrepreneurs banquiers à investir dans d'autres nouvelles activités pour accroître la productivité totale et le surplus global, *the first mover winner*. L'innovation financière devient un élément fondamental de cette nouvelle économie bancaire, et les banques deviennent de moins en moins dépendantes de leur principale contrainte, la Banque centrale. Les banques peuvent désormais bénéficier d'une liberté d'exercice de ses nouvelles fonctions, elles peuvent même présenter leurs propres signes monétaires privés sous la forme électronique.

### 1. *Le défi de la banque invisible*

Nous désignons par banque invisible toute banque qui n'a pas de local physique et qui sera basée uniquement sur les réseaux. Cette institution permet la fourniture de services et produits bancaires de détail via des canaux électroniques, cela inclut la collecte de dépôts, l'octroi de prêts, la gestion des comptes, l'offre de conseils financiers mais également la fourniture de services et produits de paiements électroniques, notamment de monnaie électronique au sens étroit<sup>25</sup> elle devient alors une banque universelle par excellence. La banque invisible<sup>26</sup> serait alors une banque électronique virtuelle qui utilise une technologie qui, par sa nature même, est conçue pour étendre la portée géographique virtuelle des activités bancaires sans qu'une implantation physique similaire des établissements ne soit requise<sup>27</sup>. L'un des principaux avantages de la banque invisible est sans doute celui du gain des coûts des transactions. Si nous prenons l'exemple français de la Lcl banque, cette institution offre un site internet performant et sécurisé accessible 24 h/24, 7 j/7, et gratuitement. Elle donne aussi la possibilité de réaliser en direct et sans aucuns frais toutes les opérations courantes: virements, commandes de chèque, impressions de relevé identité bancaire et relevés. Elle offre aussi l'occasion d'accéder aux marchés boursiers et passer les ordres directement de l'espace client Lcl.fr (accès depuis un compte-chèques-titres, un compte titres ou du plan épargne A). Sans pour autant oublier que les opéra-

---

<sup>25</sup> A. AGLIETTA, L. SCIALOM, *Les défis de la monnaie électronique pour les Banques centrales*, «Économies et Sociétés», 2002, n° 4, pp. 241-268.

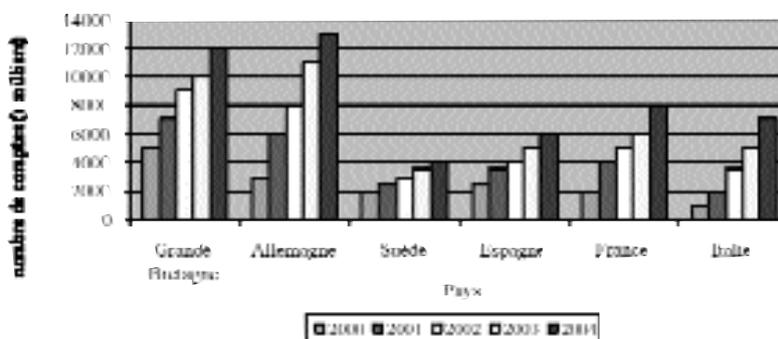
<sup>26</sup> Selon l'Association française des banques, la banque électronique correspond à «[...] l'utilisation d'internet par une institution financière pour offrir à ses clients une gamme de services bancaires plus ou moins large, allant de la simple vitrine commerciale à la gestion à distance de transactions financières, en passant par la consultation des comptes».

<sup>27</sup> On signale qu'il y'a une différence entre la banque en ligne et la banque électronique. La première forme est une banque qui peut avoir un local physique et offrant ses services en ligne, aujourd'hui la plupart des banques ont un site et un service en ligne. Elle peut aussi être une banque sans local géographique, dans ce cas on parle de banque virtuelle. La banque électronique ou la *e-banking* peut être une banque en ligne ou une banque traditionnelle. La différence est que le service est complètement offert électroniquement. Une forme importante d'*e-banking* est le guichet automatique de banque (Gab) appelé aussi distributeur: un automate électronique qui permet aux clients d'obtenir des espèces, de faire des dépôts, de virer des fonds d'un compte à un autre et de vérifier les soldes. L'un des avantages du Gab est qu'il est disponibles 24h/24 et sans la nécessité d'être implanté dans la banque (exemple, à l'Université Paul Cézanne, il y'a un distributeur de billet Lcl).

tions sont effectuées sur les comptes en temps réel: aucune date de valeur sur l'encaissement ou le débit des virements et chèques et que les retraits des cartes bancaires sont gratuits dans tous les distributeurs de la zone euro.

Sur le plan empirique, plusieurs études ont présenté l'ampleur de ce changement, elles ont montré que l'année 2002 affiche le *boom* mondial de la banque invisible. En Europe, le nombre de banque électronique a atteint un record en 2004 avec environ 70 millions de comptes (graphique ci-dessus). L'étude de Jupiter Research comptabilise une croissance annuelle de 14% du nombre d'utilisateurs de services bancaires en ligne et affiche un chiffre historique de 103 millions de compte pour 2007. Au Danemark, en 2004, 37% représente la part de la population totale, et non des seuls internautes, ayant recours à la banque en ligne, un chiffre multiplié par quatre en 4 ans. En Corée du Sud cette année-là, plus de 18% des transactions bancaires sont effectuées en ligne. Le Japon, pionnier en matière de haut débit mais aussi d'usages, affiche désormais 80% d'internautes utilisateurs de ces services, dans un pays où le taux de pénétration d'internet est parmi les plus élevés du monde.

**Graphique n° 4. Le nombre de banque électronique en Europe (environ 70 million en 2004)**



Source: Datamonitor (e-Banking Technology in Europe, 2001)

En France, l'infrastructure de ce passage à l'ère de la banque numérique est déjà prête, on compte 46 000 Dab / Gab en France, et 1 million de terminaux de paiement par carte, soit 35 000 de plus en un an. D'après le Fédération bancaire française, 60% des Français qui ont accès à internet consultent le site de leur banque. C'est 14

points de plus qu'il y a deux ans. 40 % le consultent au moins une fois par semaine. 35 % se rendent souvent dans leur agence bancaire en 2006. Ils étaient 44 % en 1999. La confiance des Français envers la cyber-finance et les transactions électronique est aussi en forte croissance. Ces conditions favorables mettent la France en position stratégique par rapport à ces principaux concurrents européens, américains et sud-asiatiques.

## 2. *Banque invisible, banque traditionnelle et coût des transactions*

La différence entre une banque traditionnelle est une banque invisible réside essentiellement dans le gain des coûts des transactions qui consistent essentiellement en:

1. Coûts de recherche: les coûts découlant de la recherche matérielle d'informations commerciales, à la disponibilité et à la qualité des produits et aux prix.
2. Coûts liés aux contrats: les coûts associés à l'élaboration et à l'exécution des ententes contractuelles.
3. Coûts de surveillance: les coûts engagés pour s'assurer que les engagements contractuels sont respectés.
4. Coûts d'adaptation: les coûts liés à la négociation et à la mise en œuvre des modifications apportées aux contrats au fil du temps.

La banque invisible réduit ces coûts et présente par conséquence un avantage pour les deux parties: banque et client.

### 2.1. *Banque invisible et rentabilité bancaire*

Le passage à la banque invisible permet d'éviter plusieurs charges: moins de surface, moins de bureaux, moins de frais divers et donc plus d'efficacité. L'analyse de D. Humphrey<sup>28</sup> montre que ces frais représentent plus de 70% du Produit net bancaire. En France, le coût d'implantation d'une agence bancaire dépasse le 1 million d'euro, ce qui rend difficile voire impossible la compensation de cette charge surtout pour une banque de petite taille et dans une zone qui manque d'activité ou encore dans une économie hautement concurrentielle.

Si le profit d'une banque est de la forme suivante:

$$p(L) = r_L(L) - C(L)$$

---

<sup>28</sup> D. HUMPHREY, *The Us Payment System: Costs, Pricing, Competition, and Risk*, New York, Salomon Center for the Study of Financial Institutions, 1999.

Avec  $L$  est le montant des crédits accordé,  $r_L$  le taux moyen débiteur et  $C(L)$  le coût total de production. Le coût de production s'écrit:  
 $C(L) = CF + CV + CR$

$CF$  est le coût fixe,

$CV$  est le coût variable,

$CR$  est le coût de refinancement qui est en réalité  $CR = \sum R_i r_i$ , c'est à dire la somme des ressources de la banque et leurs coûts respectifs.

Alors,  $p(L) = r_L(L) - [CF + CV + \sum R_i r_i]$

Le passage à une banque invisible permet d'économiser

Donc  $p^*(L) > p(L)$ , avec  $p^*(L)$  est le profit de la banque invisible.

La banque ne va pas disparaître du monde physique car on va avoir d'une part des Dab (Distributeur automatique de billet) / Gab (Guichet automatique de billet) qui jouent le rôle d'intermédiaires entre banque réseaux et client, ils joueront aussi la partie dévoilée ou exhibée de la banque invisible. Ces distributeurs sont dorés et déjà capables de traiter une masse d'information importante et permettent de fournir plusieurs services bancaires: dépôt, retrait, demande chéquier, de Rib (Relevé d'identité bancaire), relevé de compte et solde etc. les Dab/Gab. Cette nouvelle stratégie de distribution solidifie la thèse que «la banque ne sera plus nécessaire dans ce nouveau monde et qu'au contraire, se sont les services bancaires qui sont indispensables». De nos jours, les distributeurs automatiques sont donc une véritable banque qui fournit une panoplie de services bancaires. La grande surface, les bureaux seront désormais sans aucune utilité.

A coté des Dab/Gab, il y'aura d'autre part un autre canal de distribution, toujours lié aux nouvelles technologies, qui est le téléphone. Aujourd'hui cet appareil est omniprésent et est devenu une nécessité. En France on compte 97% des ménages sont équipés de cette technologie. Ce dernier temps, le téléphone a commencé à jouer un rôle prépondérant dans le monde financier. Grâce à lui on peut désormais effectuer les transactions dans l'immédiat et avec un niveau de sécurité très élevé grâce à la performance et l'efficacité des nouveaux logiciels de cryptographie. En Espagne le Mobipay banking and telco venture est une banque invisible qui réalise des gains énormes depuis 2003, elle est basée 100% sur le réseau et permet à sa clientèle d'effectuer des opérations financières avec le téléphone mobile. La Caisse d'Épargne a également testé cette nouvelle solution de paiement en 2007, néanmoins l'acceptabilité de ces innovations par les français reste très faible à cause des forts attachements aux moyens traditionnels, notamment le chèque.

## 2.2. Banque invisible et surplus du consommateur

Pour le client, le passage à un modèle de banque invisible, lui

permet d'économiser plusieurs coûts: moins de déplacement, moins d'attente et moins de perte du temps. Si on voulait quantifier le gain économique que peut réaliser un client en effectuant une opération bancaire virtuelle, on va supposer un agent économique qui désire un service bancaire, par exemple demande Rib, qu'on le note  $X_T$  auprès d'une banque traditionnelle ( $E_T$ ), il subira un coût variable noté  $C_V$ , relatif au frais de déplacement et de perte du temps. Dans ce cas, le coût total de  $X_T$  est la somme des coûts variables, soit:

$$C'_T = C_R + C_{Tps} + C_D,$$

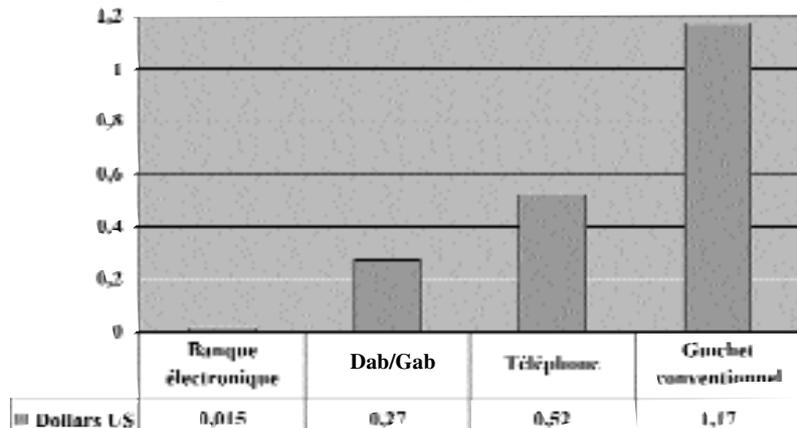
$R$  est le temps consacré à la recherche de  $X_T$ ,  $Tps$  est le temps perdu devant le guichet et  $D$  relatif aux frais de déplacement.

Si le client effectue cette opération directement auprès d'une banque électronique notée ( $E_v$ ), il supportera un coût fixe, noté  $C_F$ , relatif aux frais de connexion. Dans ce cas, le coût total de  $X_v$  est égale au du coût fixe, soit:

$$C_T = C_F,$$

Si on suppose que  $C_F \approx C_D$ , alors le client épargnera  $C_R + C_{Tps}$

Schéma n° 4. Comparaison des coûts par transaction bancaire subit par un client selon plusieurs canaux



Source: BOOZ-ALLEN HAMILTON, *Infrastructure Asset Evaluation Survey*,

Developed for the Us Critical Infrastructure Assurance Office (Ciao), 1999.

Le schéma ci-dessus rejoint notre démarche et montre bien la différence des coûts supportés par un agent économique lors d'une opération par plusieurs canaux différents. On remarque que la banque électronique est la meilleure solution: économique, moderne et efficace.

#### CONCLUSION

Internet est un réseau des réseaux qui a créé un marché planétaire et sans frontières. Cet endroit de tentation a fait apparaître de nouveaux intermédiaires financiers, qui sont en réalité des acteurs non bancaires qui ont commencé à exercer des activités financières mais qui ne sont pas soumis aux mêmes contraintes réglementaires. De nouvelles institutions telles que les grandes surfaces ou les constructeurs et concessionnaires automobiles exercent de nos jours des activités bancaires telles que le crédit à la consommation ou encore le prêt de courte période, d'autres entreprises de téléphonie gèrent les systèmes de paiement de masse. Cette situation inédite a accrue la concurrence, réduit la position stratégique des banques et a mis quelques institutions financières en difficulté. Malgré les programmes de restructuration et l'établissement de nouvelles normes comptables (Ias, Irfis) et prudentielles (Bâle I et Bâle II), les banques sont de plus en plus exposées aux risques, elles sont devenues des entreprises universelles qui font tout et qui exercent de nouvelles activités hautement risquées et à faible rendement. Les banques sont devenues des institutions très complexes, fragiles et à avenir inquiétant et incertain.

Tout le long cette contribution nous avons montré que le passage à un nouveau modèle organisationnel, tel que la banque invisible, paraît comme une solution idéale qui permet aux banques de se libérer de plusieurs contraintes, réglementaires ou de liquidité, et de garder leur souveraineté. Le passage à ce modèle permet aux banques d'économiser des coûts de gestion et d'installation, et de réaliser une allocation optimale des ressources.