

Paris, le 6 juillet 2004

Madame, Monsieur,

Le Cabinet GM Consultants & Associés réalise tous les ans un rapport intitulé l'**Année Bancaire**, véritable trait d'union entre les univers de la banque et des nouvelles technologies.

A l'origine destiné aux Responsables Marketing et Commerciaux Grands Comptes pour le secteur bancaire du **Groupe France Télécom**, **ce rapport d'une centaine de pages est particulièrement adapté à tout responsable intervenant sur les problématiques des NTIC dans la banque ou la finance** (Commercial, Consultant, Directeur des Services Informatiques, Responsable des Etudes...).

Afin de mieux comprendre et anticiper les évolutions caractérisant cet environnement mouvant, où les nouvelles technologies occupent une place stratégique croissante, l'**Année Bancaire 2003** répond aux trois objectifs suivants :

- ❶ Proposer **un regard expert sur les principaux événements** qui ont marqué l'année bancaire 2003, en intégrant la dimension européenne de ce marché ;
- ❷ Comprendre les **enjeux associés à ces événements**, ainsi que les **stratégies adaptatives** mises en œuvre par les acteurs bancaires ;
- ❸ Consacrer un **focus analytique aux grands chantiers technologiques actuels et futurs**.

**Fruit d'un partenariat de longue date entre GM Consultants & Associés et le Groupe France Télécom**, l'**Année Bancaire** s'est sensiblement étoffé au fil des ans. Il se destine aujourd'hui à l'ensemble des acteurs désireux de mieux comprendre les interactions entre les mondes de la banque et des nouvelles technologies.

L'**Année Bancaire 2003** est disponible au prix exceptionnel de **2 990 Euros HT** en cas de souscription avant le 31 août 2004. Après cette date, il restera en vente à son prix habituel de 3 960 Euros HT. Pour plus d'informations sur ce rapport, merci de contacter notre équipe de consultants.

Cordialement,

Thierno SECK  
Directeur de mission  
Tél : 01 40 54 10 74  
E-mail : [tseck@gm-consultants.com](mailto:tseck@gm-consultants.com)

François COSSARD  
Directeur de mission  
Tél : 01 40 54 10 36  
E-mail : [fcossard@gm-consultants.com](mailto:fcossard@gm-consultants.com)

# Sommaire de l'Année Bancaire 2003 (1/3)

<b>1 – LES PRINCIPAUX EVENEMENTS DANS LE MONDE RELATIFS AU MONDE BANCAIRE (FUSION, ACQUISITION, REGLEMENTATION)</b>	<b>P 5</b>
<b>AU NIVEAU MONDIAL</b>	<b>p 5</b>
Evolution de la réglementation	p 5
<b>AUX ETATS UNIS</b>	<b>p 8</b>
La bonne tenue des résultats des banques américaines	p 8
Les fusions de grande ampleur de retour dans la banque américaine	p 9
Démêlés judiciaires pour Visa et Mastercard	p 10
<b>AU JAPON</b>	<b>p 11</b>
<b>EN EUROPE</b>	<b>p 12</b>
Jean Claude Trichet à la tête de la Banque Centrale Européenne	p 12
<b>EN ALLEMAGNE</b>	<b>p 14</b>
La structure du marché bancaire allemand contribue à fragiliser la finance outre-rhin	p 14
La fin du modèle banque-industrie ?	p 14
La poursuite des politiques de réduction des coûts	p 15
Mais des revenus encore faibles en 2003	p 16
La restructuration de la Bundesbank	p 16
La Poste allemande met sa banque en bourse	p 16
<b>EN GRANDE BRETAGNE</b>	<b>p 17</b>
La carte à puce fait son entrée en Grande Bretagne	p 17
La grande distribution marche sur le terrain des banques	p 17
Une nette montée en puissance de la Banque à Distance	p 17
<b>EN ITALIE</b>	<b>p 18</b>
L'affaire Parmalat éclabousse les banques italiennes	p 18
<b>EN ESPAGNE</b>	<b>p 19</b>
Les banques espagnoles en forme	p 19
Une nouvelle stratégie de distribution pour BBVA	p 19
<b>2 – LES PRINCIPAUX EVENEMENTS EN FRANCE (FUSION, ACQUISITION, REGLEMENTATION, RESULTATS...)</b>	<b>P 20</b>
<b>QUELQUES EVENEMENTS DANS LA BANQUE DE DETAIL</b>	<b>p 20</b>
Une pause dans la concentration bancaire hexagonale	p 20
L'alliance CA-CL et le chantier de l'intégration en marche	p 21
L'affaire Executive Life	p 23
Rationalisation des établissements mutualistes	p 24
La Poste en passe de devenir une vraie Banque	p 27
La fermeture des agences de la Banque de France	p 28
Evénements autour de la rémunération des livrets réglementés	p 29
Le nouveau règlement européen sur les virements transfrontières	p 30
Vers toujours plus de sécurité et de transparence	p 31
<b>LES RESULTATS ET PERSPECTIVES DES ETABLISSEMENTS BANCAIRES</b>	<b>p 37</b>
L'amélioration des résultats, avec la volonté d'une maîtrise des coûts et des risques	p 37
La bonne tenue de la Banque de Détail	p 41
Des résultats honorables dans la gestion d'actifs et la banque d'investissement	p 42
<b>UN POINT SUR LES NOUVEAUX ENTRANTS</b>	<b>p 43</b>
Les assururbanquiers recrutent rapidement (Axa Banque, Groupama Banque, Banque AGF)	p 43
Chez les pure players, EGG France peine en 2003	p 44
La distribution se montre offensive sur les cartes de paiement (Banque Accord, S2P)	p 44
<b>LA BOURSE EN LIGNE REPART SUR DE NOUVELLES BASES</b>	<b>p 45</b>
Une reprise légère de l'activité	p 45

## Sommaire de l'Année Bancaire 2003 (2/3)

---

<b>3 – LES STRATEGIES DES BANQUES SUR LEURS DIFFERENTS MARCHES EN FRANCE ET A L'INTERNATIONAL</b>	<b>P 47</b>
<b>BANQUE DE DETAIL</b>	<b>p 47</b>
La principale source de revenus des banques	p 47
Une tarification au service de la rentabilité	p 48
Les banques à la conquête de nouveaux clients	p 48
Le multicanal poursuit sa montée en puissance	p 49
Les sites de banque en ligne les plus consultés	p 52
Les initiatives des banques pour conquérir chaque marché	p 57
Une réflexion sur la filière espèces	p 58
Ressources Humaines : Les banques pallient le vieillissement de leurs effectifs	p 59
<b>GESTION D'ACTIFS</b>	<b>p 60</b>
<b>BANQUE PRIVEE</b>	<b>p 62</b>
La Banque Privée, une activité en voie d'industrialisation	p 62
Les mutualistes investissent la banque privée	p 63
<b>BANQUE D'INVESTISSEMENT ET DE FINANCEMENT</b>	<b>p 65</b>
Le marché des fusions-acquisitions en meilleure forme en 2003	p 65
Sur le marché primaire des actions, les banques d'affaires françaises tirent leur épingle du jeu	p 67
La naissance de Calyon	p 68
Les banques françaises « acceptent » de prendre des risques pour Alstom	p 68
<b>4 - TECHNOLOGIES ET RESEAUX : COMMENT LES BANQUES SE LES APPROPRIENT POUR GENERER DE LA VALEUR POUR ELLES MEMES ET POUR LEURS CLIENTS ?</b>	<b>P 69</b>
<b>LA MAITRISE DES COUTS INFORMATIQUES S'INTENSIFIE</b>	<b>p 71</b>
Le secteur financier demeure l'un des premiers investisseurs en systèmes d'information...	p 71
... dans un contexte global de réduction des investissements informatiques en 2003...	p 71
... qui pousse les banques à encadrer les DSI et à arbitrer les projets informatiques	p 71
<b>MUTUALISATION ET OPTIMISATION</b>	<b>p 73</b>
L'optimisation des infrastructures	p 73
Mutualisation de certaines applications	p 73
Les développements offshore	p 74
Concentration	p 76
<b>LES BANQUES SE DIRIGENT VERS L'EXTERNALISATION AVEC PRUDENCE</b>	<b>p 79</b>
Décembre 2003 : BNP Paribas choisit IBM pour créer BNP Paribas Partners Innovation	p 82
<b>LE POSTE DE TRAVAIL BANCAIRE EN MUTATION</b>	<b>p 84</b>
Evolution du poste de travail	p 84
Numérisation des documents, Workflow et GED	p 85
<b>LE MULTICANAL DOPE LES FLUX VOIX/DONNEES</b>	<b>p 86</b>
Les mobiles émergent dans la relation client ...	p 86
L'espace de croissance des services mobiles est très important	p 86
... mais ne sont pas encore pris en compte dès l'amont de la conception des offres	p 86
Le Couplage Téléphonie Informatique permet un pilotage optimisé du mix multicanal	p 87
Services bancaires et télévision interactive : un canal toujours sous utilisé	p 88

## Sommaire de l'Année Bancaire 2003 (3/3)

---

### 4 - TECHNOLOGIES ET RESEAUX : COMMENT LES BANQUES SE LES APPROPRIENT POUR GENERER DE LA VALEUR POUR ELLES MEMES ET POUR LEURS CLIENTS ?

<b>LES MOYENS DE PAIEMENT EN PLEINE EFFERVESCENCE</b>	<b>p 90</b>
La migration EMV	p 90
Le projet Monéo de Porte Monnaie Electronique des banques françaises peine à décoller	p 92
L'e-Carte Bleue : un développement en demi-teinte	p 94
Transition réussie pour l'Echange Images Chèques	p 95
Banques et opérateurs technologiques recherchent un mode de coopération pour faciliter les paiements en ligne	p 96
Les banques mettent en avant les contraintes de la réglementation bancaire ...	p 97
... Dans un environnement où les initiatives des opérateurs technologiques foisonnent	p 97
Les opérateurs télécoms sont revenus aujourd'hui à des objectifs plus basiques	p 98

### 5 – AUTRES ELEMENTS DE PROSPECTIVE LIES AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES ET AUX RESEAUX

**P 99**

Des entrepôts de données de plus en plus importants	p 99
La sécurisation des échanges à distance	p 100
La signature électronique	p 100
La biométrie	p 101
La reconnaissance vocale va prendre de plus en plus d'importance	p 101
Des réseaux haut débit pour être en contact visuel avec les clients	p 102
Le développement des web call centers et des messageries instantanées	p 102
La voix sur IP	p 102
Des terminaux point de vente IP	p 102
L'agrégation de comptes	p 103

### 3 – Les stratégies des banques sur leurs différents marchés en France et à l'international

#### **BANQUE DE DETAIL**

*Le multicanal poursuit sa montée en puissance*

*La banque sans guichet en passe de se généraliser*

Pour les banques traditionnelles, le multicanal s'est inscrit dans une logique d'optimisation des coûts et notamment de rationalisation des opérations à plus faible valeur ajoutée : consultation de comptes, virements, retraits d'espèces, édition de RIB, dépôts de chèques, etc. Le multicanal a donc permis au conseiller financier de se concentrer sur des actions à plus forte valeur ajoutée et notamment sur le conseil. Il a également généralement conduit à la reconversion des guichetiers en conseillers clientèle.

Le phénomène de la banque sans guichet semble être en passe de se généraliser. Les premières initiatives datent des années 90. Ce sont les banques mutualistes qui en ont été les pionnières : le Crédit Mutuel, les Banques Populaires, le Crédit Agricole, suivies plus récemment par les banques privées. La Société Générale a ainsi transformé 16 % de son réseau en 4 ans avec 340 points de vente sans guichet. Au Crédit Lyonnais, la totalité des 1800 agences devrait être automatisée d'ici à 2008. Le projet s'élève à 20 millions d'Euros par an uniquement pour le matériel. De son côté, BNP Paribas, a lancé en début d'année 2003 son projet visant 75% de ses agences sans guichet en 2007 soit plus de 1500 agences en cinq ans pour un budget compris entre 500 et 600 millions d'euros.

Parmi les initiatives récentes, des innovations apparaissent, telles le lancement par le Crédit Agricole du Midi, de nouvelles agences conçues comme des boutiques : suppression des sas de sécurité et des détecteurs de métaux, musiques d'ambiance et murs d'automates. L'initiative, qui a surpris les clients au départ, semble finalement les avoir convaincus.

Auprès de la clientèle particulière, ces agences sans guichet ont tendance à limiter les opportunités de contacts avec le personnel des agences bancaires et donc celles de détecter un besoin voire de faire du cross-selling. D'où la nécessité de recréer des occasions de contact (prise de RV via centres d'appels, campagnes de marketing direct, etc.).

De plus, si les clients apprécient les horaires d'ouverture élargis, ils émettent certaines réticences à effectuer via des machines des opérations jugées sensibles. C'est le cas notamment de la clientèle des professionnels (commerçants, artisans, professions libérales) lors des remises de chèques ou d'espèces.

A l'échelle européenne, les investissements IT liés à l'automatisation des agences seraient amenés à progresser de 6% en 2004 et 2005 et de 8% en 2006 pour atteindre alors près de 8 milliards d'Euros. L'automatisation permet en effet aux banques d'augmenter les capacités de leurs réseaux d'agences : augmentation du nombre moyen de clients par agence, meilleure productivité, amélioration des ratios de rentabilité.

Mais, si ce type de dispositif permet d'augmenter de 60 % le temps de travail consacré à la vente par les guichetiers, les impacts sociaux sont lourds. Chez BNP Paribas, 1000 postes vont être supprimés même si cette réduction d'effectifs sera en grande partie absorbée par la pyramide des âges.

Un autre impact important est le renforcement de la sécurité puisque la suppression des guichets implique celle des caisses, la collecte d'argent s'effectuant alors dans un espace sécurisé.

## Un extrait pour découvrir l'Année Bancaire 2003 (2/2)

### L'AGENCE DEMEURE LE MODE DE RELATION PRÉFÉRÉ DES CLIENTS FRANÇAIS



Source : Novametrie – Janvier 2003

### ÉVOLUTION DE L'AGENCE BANCAIRE EUROPÉENNE

Selon une étude de Datamonitor, la transformation des agences bancaires en Europe, qui passent de plus en plus de l'agence " classique " à un espace " relooké ", avant tout spécialisé dans le conseil, avec éventuellement une zone conviviale de type café, va se poursuivre.

Les dépenses liées à ces changements devraient augmenter de 9,6 % entre 2002 et 2005, pour atteindre un montant de 1 milliard de dollars (0,93 milliard d'euros) en 2005. 33 à 40 % des agences bancaires au Royaume-Uni, en France et au Bénélux devraient faire l'objet d'une telle transformation. A l'horizon 2005, Datamonitor prévoit que 19% des agences de l'ensemble des banques européennes auront été réaménagées.

Source : Datamonitor – Avril 2003

### LES CLIENTS EUROPÉENS DE LA BANQUE EN LIGNE NE CESSENT DE PROGRESSER

L'institut d'études Datamonitor prévoit une augmentation significative des clients européens des services de banque en ligne : 60 millions en 2003, 84 millions en 2007, contre seulement 23 millions d' « Internet banking customers » en 2000. Le taux global de progression annuel s'élève à 37 %.

La Suède et la Finlande figurent toujours en tête du classement des pays européens, avec plus de 40 % de leurs populations qui utilise des services de banque en ligne.

Source : Datamonitor – Avril 2003

## Bon de commande – L'Année Bancaire 2003



**A retourner à :**

GM Consultants et Associés – 118 rue de Tocqueville - 75017 PARIS  
accompagné d'un chèque libellé à l'ordre de GM Consultants & Associés

Nom : .....  
Prénom : .....  
Fonction : .....  
Société : .....  
Adresse : .....  
Code Postal : .....  
Ville : .....  
Téléphone : .....  
Email : .....

	<b>Jusqu'au 31 / 08 / 2004</b>	<b>Après le 31 / 08 / 2004</b>
<b>Etude Bilan Bancaire de l'année 2003 (HT)</b>	2 990,00 Euros HT	3 960,00 Euros HT
TOTAL HT		
TVA (5,5%)		
<b>TOTAL TTC</b>		

Date : .... / ..... / .....

Signature et cachet

## A propos de GM Consultants & Associés

---

GM Consultants & Associés est un cabinet de conseil en stratégie et marketing, créé il y a plus de 20 ans, présent dans les univers :

- de la banque et des services financiers
- des télécommunications (fixe, mobile, Internet)
- des médias
- de la distribution (grande distribution, distribution sélective ...)

La légitimité de GMCA dans ces différents univers s'est bâtie au fil des années grâce à une structure d'observatoires économiques, technologiques et marketing des évolutions internationales de ces marchés.

La conduite de missions récurrentes sur ces thématiques a permis à GMCA d'acquérir des compétences uniques, ainsi qu'une forte légitimité dans ces secteurs d'activité.

Nous apportons un conseil et une assistance personnalisés dans les domaines :

- de la stratégie
- du marketing
- du lancement de projet
- de l'organisation de la relation "clients"

Nos clients sont de grandes entreprises françaises et internationales qui apprécient notre travail très personnalisé se manifestant au travers d'une indépendance d'esprit, d'une réelle franchise dans l'approche des problèmes et d'un réel professionnalisme.

Pour plus d'informations sur GM Consultants & Associés, consultez notre site Internet :

<http://www.gm-consultants.com>