



BUSINESS MODELS

L'innovation bancaire en neuf questions

Une nouvelle stratégie client doit être plus qu'un habillage supplémentaire sur les modèles existants. Les déclinaisons de la banque universelle demeurent prépondérantes. **GEORGES CANTO**

Longtemps réputé pour son conservatisme, le monde du private banking fait aujourd'hui figure de modèle pour l'innovation. Mais celle-ci ne porte plus seulement sur les produits ou les services: elle concerne désormais la manière même de concevoir et de pratiquer l'activité, ce qu'il est convenu d'appeler le «business model».

Le terme de business model, généralement traduit en français par «modèle économique» a fait florès dans les années 1990, en liaison avec le développement de la «nouvelle économie». Il n'est apparu que plus récemment dans la littérature académique, où on lui a longtemps préféré le vocable de «formule stratégique».

Ce retard dans l'adoption d'un terme par ailleurs très répandu illustre la difficulté des chercheurs à définir le concept, soupçonné de n'être que le nouvel habillage de concepts existants. Michaël Porter, le «pape» harvardien de l'analyse stratégique, a même écrit que «la définition du business model est, au mieux, obscure». Pour la plupart des auteurs cependant, il s'agit d'un concept intermédiaire entre la stratégie et la gestion opérationnelle, avec comme point central la valeur pour le client.

Les modèles bancaires

Les neuf questions qui définissent le modèle (voir encadré) sont étroitement liées entre elles: en conséquence un business model ne saurait être réduit à une simple dimension stratégique (positionnement concu-

rentiel), opérationnelle (produits ou mode de relation clientèle) ou organisationnelle (par exemple le choix entre «faire» et «faire faire»).

McDonald's, Gillette, Amazon ou Dell sont des exemples de business model à succès, qui, chacun dans leur branche, ont révolutionné la manière de faire. On remarque au passage que les modèles sont plus élaborés dans les activités de services que dans l'industrie, car il y est

en exploitant au maximum les synergies entre eux.

Au sein de la banque de détail, la banque de réseau, disposant de nombreuses agences, a longtemps fait figure de «modèle imposé»: mais il existe des stratégies différentes en termes de densité de réseaux et de taille des unités de base, et la «banque sans guichets» constitue désormais un modèle alternatif. Dans la banque privée, on observe classiquement la coexistence de trois grands modèles économiques, ce qu'illustre bien le paysage bancaire suisse.

La «banque généraliste». Ce modèle est surtout représenté par les deux grandes banques suisses, UBS et Credit Suisse, mais on le retrouve aussi dans les banques cantonales. Ce business model pourrait donc être segmenté entre banque à vocation internationale et banque de proximité. Il est fondé sur d'étroites synergies entre la banque de réseau (particuliers et corporate), la banque d'investissement et la gestion d'actifs.

La «banque spécialisée». Ce sont des établissements spécialisés en gestion de fortune, des «pure players» pour les Anglo-Saxons, dont l'archétype est représenté par les banquiers privés genevois. Leur business model est fondé sur une relation étroite, souvent transgénérationnelle, avec des clients très fortunés et leurs familles (ce sont eux qui ont inventé les family offices).

Les gestionnaires indépendants. Le modèle économique des gestionnaires indépendants est proche, sur plusieurs points, de celui des banques spécialisées. Il met davan-



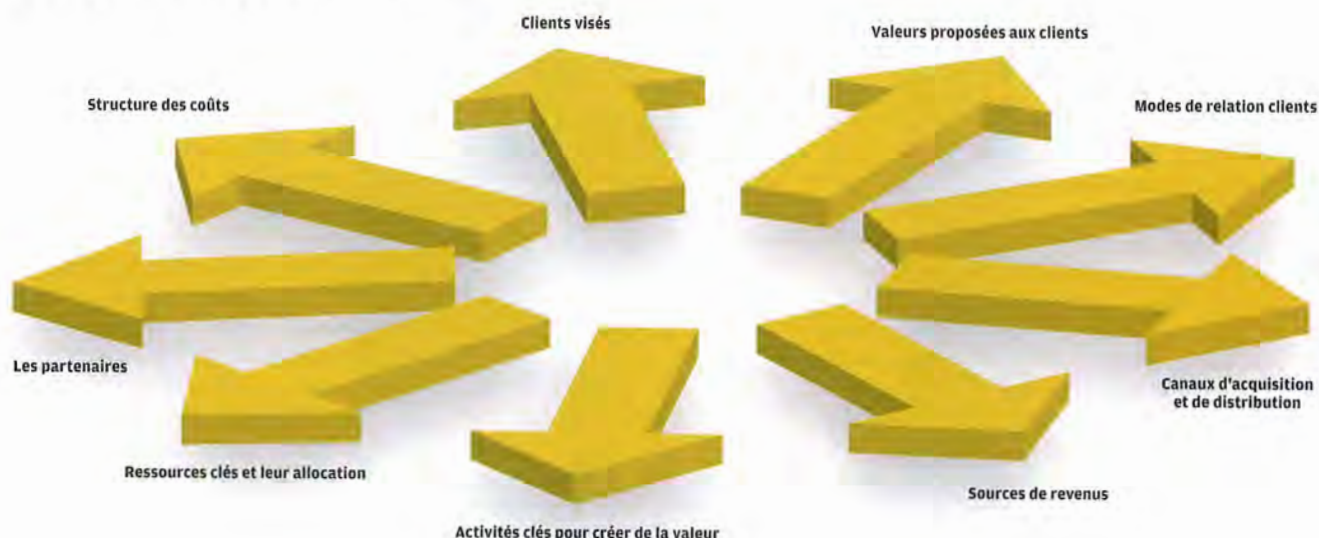
Pour la plupart des auteurs, le business model est un concept intermédiaire entre stratégie et gestion opérationnelle.

a priori plus facile d'y introduire des «innovations de rupture».

Dans une activité donnée coexistent en général plusieurs modèles, dont l'un est prééminent à un moment précis. Dans le commerce par exemple, le modèle dominant (dans les pays développés du moins) est celui de la grande distribution, apparu dans les années 1960.

Dans le secteur bancaire, c'est celui de la banque universelle, qui consiste à exercer tous les métiers bancaires (banque de détail, banque d'investissement, gestion d'actifs...)

Les questions essentielles



Les praticiens et pontes du consulting n'en sont plus aux discussions byzantines. Ils s'accordent tous sur le contenu du business model. Selon Alex Osterwalder, du cabinet genevois Arvetica, leur description répond aux neuf questions suivantes :

- 1 Quels segments de clients sont visés en particulier?
- 2 Quelle est la proposition de valeur faite à ces clients?
- 3 Quels sont les modes de relation avec les clients?
- 4 Quels sont les canaux d'acquisition et de distribution pour les atteindre?
- 5 Quelles sont les sources de revenus?
- 6 Quelles sont les activités clés pour créer de la valeur?
- 7 Quelles sont les ressources clés et comment sont-elles allouées?
- 8 Quels sont les partenaires?
- 9 Quelle est la structure des coûts?

tage l'accent sur la proximité et sur la possibilité pour le client d'accéder à une large gamme de produits financiers et à un conseil indépendant, là où les établissements bancaires sont réputés pousser les produits maison. C'est incontestablement un modèle qui rencontre l'intérêt des clients, puisqu'il existe aujourd'hui en Suisse près de 3000 cabinets géant 500 milliards de francs.

La nécessité d'évoluer

Dans toutes les activités économiques, les business models vieillissent, perdent leur originalité (surtout quand ils deviennent le modèle dominant), et finissent par ne plus être adaptés aux demandes des clients. Deux choix s'offrent alors : soit faire évoluer le modèle d'origine, au risque de le dénaturer, soit en concevoir de nouveaux. C'est là que se situe le champ de l'innovation.

L'exemple du low-cost est particulièrement édifiant. Ces dernières années, les considérations de prix sont devenues centrales pour les

consommateurs. On s'est aperçu que les modèles existants ne prenaient pas suffisamment en compte cette préoccupation (la tendance des années 1960 à 1980 ayant été de privilégier la variété et la qualité).

Ce constat a permis l'apparition, dans de nombreux secteurs, de nouveaux business models fondés sur le prix. Dès la fin des années 1980, on a vu se développer en Europe l'hôtellerie économique (représentée par l'enseigne Formule 1 du groupe Accor), les hard discounters (Lidl, Aldi ou Norma) et plus récemment les compagnies aériennes (Ryanair ou easyJet).

La gestion privée n'échappe pas à cette tendance : les business models existants semblent à la peine. La crise des subprime, qui affecte les grands établissements à dimension internationale, a mis en évidence leurs points de fragilité. Les clients de private banking ne sont, a priori, pas concernés par les errements de la banque dans son activité de gestion d'actifs. Mais ces déboires, qui se

traduisent par des pertes historiques, ne peuvent qu'affecter la confiance des clients.

En France, les mésaventures de la Société Générale qui, entre subprime et dérapage d'un trader, a englouti près de 8 milliards d'euros, ont fortement entamé sa crédibilité auprès de toutes les catégories de clients.

Les établissements spécialisés, généralement de petite taille, ne possèdent pas la taille critique nécessaire dans certains domaines de l'activité financière. Habitué à traiter une clientèle off shore, ils sont un peu dépassés par le redéploiement géographique du private banking, les nouvelles sources de richesse et le développement du on shore.

Quant aux indépendants, leur proximité et leur liberté d'action ne suffisent plus à compenser leur manque d'infrastructures ou de compétences financières pointues.

Une autre manière de faire

Dans ces conditions, il ne suffit plus d'innover en matière de »

» produits, de services ou de modes de relation avec la clientèle: il faut repenser entièrement la manière de faire. Evidemment, il est plus facile d'inventer un nouveau modèle que de faire évoluer l'existant. C'est la raison pour laquelle l'innovation est souvent l'affaire d'acteurs nouveaux ou récents.

Le cabinet Arvetica, spécialiste de l'innovation en business models dans la gestion privée (il a d'ailleurs créé un blog dédié à la question: www.privatebankinginnovation.com) a identifié en Suisse plusieurs business models innovateurs, créés pour la plupart par des acteurs locaux.

La banque suisse Syz, créée en 1996, se définit elle-même comme «une banque privée différente» car son business model est fondé sur la recherche de la performance, au travers de sa gamme de fonds Oyster et de sa division de gestion alternative 3A (Alternative Asset Advisors).

Multiplication des plates-formes

Présente en Suisse, mais surtout active au Royaume-Uni et en Australie, la banque sud-africaine Investec a fondé son modèle sur l'activité de crédit, domaine peu exploité dans le private banking traditionnel. Elle s'intéresse aux chefs d'entreprise, dont la fortune est essentiellement représentée par des actions de la société qu'ils dirigent. La formule du crédit lombard leur permet de «liquider» leur patrimoine et de diversifier leurs risques.

La banque EFG a mis au point un modèle où les chargés de relation, tout en restant des salariés de la banque, jouissent d'une très large autonomie: ils constituent de vrais centres de profit et exploitent leurs fonds de commerce respectifs comme s'ils étaient des entrepreneurs privés. Ce modèle suscite d'autant plus l'intérêt de la part des concurrents qu'EFG a affiché en 2007 des résultats remarquables.

Les chargés de relation sont mis au centre du modèle. Ce qui s'illustre par la multiplication des plates-formes dédiées aux indépendants. Arvetica cite le cas de Sodi qui a développé sa première plate-forme en 1996 et qui en possède trois actuellement, toutes

situées à Genève. Pour Maurice Lévy, un des fondateurs, elles déchargent les indépendants des activités de back et de middle-office, leur permettant de se concentrer sur la partie commerciale de leur métier, représentée par le triptyque liberté - mobilité - indépendance. Les plates-formes Sodi comptent actuellement 23 adhérents, essentiellement des cabinets de moins de 10 personnes.



De nouveaux modèles
nécessitent une
considérable communication
pour être véritablement
adoptés par des privés
ou des professionnels.

Dans le même esprit, la banque Mirabaud a créé en 2004 l'entité Mirabaud Asset Management qui a vocation à accueillir des gérants de fortune indépendants. Selon son directeur, Biagio Zoccolillo, «moyennant un apport de départ, le gestionnaire indépendant a accès à un grand nombre de services: logistique, support juridique et administratif, information financière, réseau d'experts. Il est un entrepreneur employé par Mirabaud AM (et rémunéré comme tel), un collaborateur à 100%, qui bénéficie d'excellentes conditions de travail et de développement, tout en offrant aux clients la caution d'une banque renommée.»

Connaître pour exiger

On peut encore considérer deux cas qui, s'ils ne relèvent pas directement de l'exercice de l'activité de private banking, sont à même d'en influencer grandement les acteurs. Les courtiers en ligne, comme Swissquote, ne sont pas à proprement parler impliqués en private banking. Mais ils comptent dans leur clientèle nombre de particuliers fortunés qui gèrent directement une

partie de leurs avoirs en ligne. Ils peuvent acquérir des expériences et effectuer des comparaisons sur ces plates-formes. Ce qui leur permet d'être plus exigeants vis-à-vis des établissements traditionnels, alors forcés d'adapter leurs offres et leur manière de faire.

C'est aussi dans cette optique que se situe Tiger 21. Créé en 1999, cet authentique «club de riches» réunit au travers des Etats-Unis 154 membres dont la fortune totale dépasse 10 milliards de dollars. Les adhérents, qui acquittent une cotisation annuelle de 25 000 dollars, se réunissent une journée par mois par petits groupes de 10 à 12 personnes pour partager leurs expériences de gestion de leurs portefeuilles. Ils sont assistés par des professionnels pour des explications, des critiques et des approfondissements. On imagine que ces clients acquièrent un niveau d'expertise qui doit radicalement transformer les relations avec leurs gestionnaires.

A quoi faut-il faire attention

Les différentes manières de pratiquer la gestion privée à travers le monde sont une bonne source d'inspiration. Toutefois, il faut rester attentif sur plusieurs points. Des nouveaux modèles nécessitent un gros effort de communication pour être véritablement adoptés par des clients ou des professionnels dans un domaine où l'inertie des comportements est forte. Sinon, ils n'auront vocation qu'à occuper une niche (en termes de produits ou de clients).

Il faut s'assurer de la pérennité du modèle: il doit s'inscrire dans la durée et ne pas céder aux phénomènes de mode. Il doit avoir une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions de l'environnement, sans pour autant être dénaturé.

Troisième problème: dans le domaine de l'immatériel, sauf rares exceptions, il n'est pas possible de protéger l'innovation. Les modèles à succès risquent d'être copiés. Les exemples ne manquent pas, comme on l'a vu avec les plates-formes pour indépendants. L'avantage concurrentiel risque d'être de courte durée. Ce qui est d'ailleurs un facteur d'innovation. ■