

QUESTIONS À...

Yoann Lhonneur

Directeur associé de Devlhon Consulting

« Les banques continuent d'investir dans leur réseau »

Propos recueillis par **RÉMY DARRAS**

La nouvelle réglementation de l'Uemoa pousse les groupes bancaires à avoir leur propre direction régionale. Pour quels avantages ?

Jusqu'ici, dans les zones Cemac et Uemoa, pour bénéficier d'un crédit important, les informations remontaient jusqu'au siège des banques à Casablanca ou à Paris, qui centralisaient les prises de décision en jonglant avec les politiques de risques locales. Plutôt que d'avoir six pays éparpillés, vous pouvez augmenter en taille critique en réalisant des économies d'échelle. Les banques sont forcées à investir, à professionnaliser leurs structures. Cela crée un marché de hauts cadres experts, qui voient des perspectives avec un siège régional plus africanisé et une vraie politique de ressources humaines.

Compte tenu des disparités entre les pays, est-ce une transition facile ?

À très court terme, les challenges d'exécution sont très forts. En Europe, les back-offices multinationaux ont peiné à émerger. Les banques étaient autrefois très dépendantes de circuits physiques sur le transport des chèques ou encore le dossier de crédit. Le digital aide à réduire ces problèmes d'espace-temps. Mais les réglementations locales ne sont pas encore toutes équivalentes, les économies ne sont pas les mêmes.



VINCENT FOURNIER/JA

Reste que certaines banques ne vont pas en Afrique car la mise à l'échelle de leur dispositif de risque est trop lourde pour elles.

Les agences ont-elles suffisamment modernisé leurs produits ?

Non. Le défi est d'intégrer l'agence dans un parcours client totalement repensé. Par un virage à 180 degrés de la distribution bancaire, omnicanal. Muscler le point de vente demeure un enjeu crucial pour créer du « bon » trafic de clientèle. Pour cela, il faut d'abord délester l'agence par une bascule massive des transactions vers le canal mobile. Beaucoup d'espèces sont manipulées. On a encore un mur procédural. Les banques travaillent beaucoup sur la simplification des usages.

L'enjeu n'est pas que technologique. Il faut réduire certaines procédures et faire plus de pédagogie sur le produit.

Il faut aussi pouvoir déployer la même offre sur six pays à la fois. Les gains ne seront pas là très vite.

Les banques ont-elles bien réagi face aux nouvelles offres des telcos ?

Elles n'ont pas vu venir la rapidité de déploiement et de conception des opérateurs de télécommunications. Elles ont essayé de parer au plus pressé en sortant des offres digitales. Elles ont simplifié leur processus interne, avec des infrastructures plus légères. Elles sont conscientes que la pression réglementaire va augmenter autour de la lutte contre le blanchiment et qu'elles devront mieux connaître leur clientèle.

La croissance des banques passe-t-elle encore par celle des points de vente ?

Les grandes banques investissent dans leur réseau. Elles ne peuvent pas faire l'impasse sur l'accueil de clients alors que le marché est en pleine croissance. Cela engendrerait des déserts bancaires dans des zones déjà sous-équipées. D'ici à cinq ans, moins de 25 % des nouveaux nœuds urbains seront servis par une agence bancaire. **FA**