

Banques. La croissance se tasse

Selon le dernier rapport annuel de McKinsey sur l'industrie bancaire, le secteur est fortement impacté par les nouvelles technologies. Le rapport identifie aussi des pistes d'optimisation des services bancaires.

Jalal baazi
j.baazi@leseco.ma

La croissance du secteur bancaire au Maroc se tasse. Ce constat a été établi par le dernier rapport annuel de McKinsey sur l'industrie bancaire intitulé «*New rules for an old game: banks in the changing world of financial intermediation*». Selon les conclusions de ce rapport, le Core Tier one, qui exprime la solvabilité des banques, est passé de 9,5% en 2007 à 11,0% en 2017. Ce n'est pas tout puisque le taux de croissance annuel moyen (TCAM) du secteur bancaire au Maroc affiche une baisse.

Concernant le total bilan, celui-ci est passé de 9,6% p.a. entre 2007-2012 à 4,1% p.a. entre 2012-2017. «*Dans ce sillage, les grandes banques marocaines sont en train de chercher des opportunités de croissance et des ROE plus élevés à l'extérieur du pays*», précise-t-on auprès du cabinet McKinsey, qui donne sur ce point l'exemple «*de l'acquisition faite récemment par la BCP du portefeuille Afrique de BPCE, qui répond au mouvement d'expansion en Afrique initié par Attijariwafa bank et BMCE il y a plusieurs années*». Cela dit, il faut rappeler que la Banque centrale avait, dans son rapport sur le secteur en 2017, salué la résilience des banques marocaines. Ces dernières évoluent dans un secteur caractérisé par la diversification de ses activités à l'international, ce qui lui a permis de tenir bon face aux fluctuations économiques. Toutefois, il faut noter que le rapport de BAM avait noté un ralentissement de l'expansion du réseau bancaire dans son aspect physique (www.leseco.ma) Au niveau international, le rapport de McKinsey souligne qu'après l'avènement de la crise financière, les banques et les régulateurs ont procédé à l'amélioration de leur système. De ce fait, plusieurs indicateurs de risque ont été améliorés. «*Le ratio moyen des fonds propres de base Core Tier one, qui mesure le niveau de sécurité des banques face au risque systé-*



mique, s'est considérablement renforcé», note le rapport de McKinsey. De son côté, la capitalisation boursière du secteur bancaire mondial a augmenté en volume. Elle est passée de 5.800 milliards de dollars en 2010 à près de 8.500 milliards en 2017. Toutefois, la bonne tenue de ces indicateurs n'a pas empêché le secteur de s'inscrire dans le ralentissement. Ainsi, au cours des 5 dernières années, les revenus du secteur n'ont progressé que de 2% par an. Il avait enregistré des croissances historiques se situant entre 5 à 6% par an auparavant. Sur un autre registre, le rapport de McKinsey a identifié certains aspects permettant l'optimisation des services bancaires. Selon François Jurd de Girancourt, Partner de McKinsey Casablanca, «*Trois facteurs sont analysés par le rapport. Il s'agit de l'innovation technologique, de l'évolution de l'environnement réglementaire et des*

comportements des utilisateurs, qui redéfinissent la structure du marché des intermédiaires financiers et le rôle des banques dans ce système. Ces derniers favorisent l'ouverture de ce système d'intermédiation financière à de nouveaux entrants, y compris d'autres grandes institutions financières, des fintechs, des entreprises technologiques et des opérateurs télécoms». «*Au Maroc, le constat est le suivant: étant donné que les paiements en espèces représentent encore un vo-*



Les grandes banques marocaines cherchent des opportunités de croissance et des ROE plus élevés à l'extérieur du pays.

Options stratégiques

Le secteur bancaire mondial est aujourd'hui sujet à des fluctuations et à des changements souvent brusques. Aussi, dans son rapport, le cabinet McKinsey recommande aux banques d'opter pour quatre options stratégiques qu'il a identifiées. La première option propose que la banque innovante gère toute la chaîne de valeur. Elle devra ainsi s'appuyer sur un écosystème de plateformes digitales. «*Elle devra aussi nouer des partenariats avec la nouvelle génération d'acteurs de paiements dématérialisés*». La deuxième option est celle où la banque a une offre plus industrialisée. Dans ce cas, elle s'appuiera sur des produits simples et la réduction des coûts. La troisième option est celle où la banque est spécialisée dans un segment spécifique, «*auquel cas elle devra cibler une clientèle et/ou un service de niche en offrant une proposition de valeur sur-mesure*». Enfin, la quatrième option est celle d'une banque universelle traditionnelle mais entièrement optimisée et digitalisée. Dans ce cas, l'établissement devra considérablement investir dans les technologies et ce, dans le but d'améliorer ses performances.

lume de transactions de plus de 400 MMDH/an, soit plus de 85% de l'ensemble des transactions. L'enjeu de l'intermédiation des paiements est encore plus important», ajoute Jurd de Girancourt. Là, il faut rappeler que des mesures ont été prises pour «réintermédiaire» les paiements en cash. C'est le cas, entre autres, du paiement mobile m-wallet (www.les.eco.ma). De plus, il est prévu que l'année 2019 soit marquée par la fin de la déductibilité du résultat fiscal des changes réglées en espèces. Le but étant de faire face à l'informel et contrecarrer certaines pratiques frauduleuses.

Trois niveaux d'intermédiation

Cela dit, le rapport a mis en exergue trois niveaux d'intermédiation pour les services bancaires. Il s'agit de l'intermédiation qui serait rendue virtuellement invisible pour les clients, notamment pour les opérations du quotidien (dépôts, paiements, emprunts). Le deuxième niveau est celui où le conseil et le relationnel prédominent (banque de financement et d'investissement, gestion de fortune, prêts aux entreprises, traitement des réclamations des clients). Les leaders utiliseront l'intelligence artificielle pour améliorer radicalement les interactions humaines sans s'y substituer totalement. Quant au troisième niveau, celui-ci se construit autour des services B2B qui se distinguent essentiellement par la recherche d'économies d'échelle (les marchés de capitaux, les paiements corporate transfrontaliers, les activités de trade finance). «*Intermédiation y sera largement automatisée, portée par des technologies efficaces et faibles en coûts*», affirme-t-on auprès de McKinsey. **o**