



DOSSIER BANQUES ÉTRANGÈRES EN FRANCE

Barclays en pleine réorganisation pour assurer sa rentabilité

La banque britannique prévoit de fermer une partie de ses Clubs Premier. Sa compatriote HSBC renforce son positionnement patrimonial.

PAR NATHALIE HALPERN

Barclays réduit la voilure en France. La banque britannique a présenté à ses salariés un plan de réorganisation qui prévoit de supprimer 243 postes sur un total de 1.500 dans l'Hexagone. C'est essentiellement la banque de détail qui serait concernée par ces mesures. Le réseau de Barclays en France, qui comprend notamment 48 agences bancaires classiques et 55 points de vente Clubs Premier, va ainsi être réorganisé. « Nous envisageons de fermer une trentaine de Clubs Premier, pour en conserver une vingtaine », indique Pierre Persico, directeur de la distribution de Barclays en France. « Nous en sommes au stade de la consultation de nos partenaires sociaux. » Ce concept d'agence en appartement pour la clientèle aisée, avec un ou deux conseillers, avait été lancé en 2007 dans les villes de taille moyenne, partout en France. Mais sur fond de crise, la rentabilité n'a pas été au rendez-vous. « Certains de ces points de vente ne sont pas assez rentables, atteste Pierre Persico. Par ailleurs, nous comptons désormais concentrer notre développement sur les grandes villes. »

Réduisant son maillage territorial, Barclays souhaite dorénavant entrer plus en relation avec sa clientèle aisée via internet. Elle doit ainsi lancer début mai une banque à distance pour ses clients dits « Premier », qui détiennent plus de 50.000 euros d'actifs financiers. Barclays France compte actuellement 160.000 clients, dont 71.000 clients Premier. « Cette agence à distance offrira à

Les deux acteurs bien implantés en France en 2013

Barclays	HSBC
1.500 salariés	Plus de 10.000 salariés
160.000 clients dont 71.000 clients Premier	850.000 clients dont 382.500 clients Premier (45%)
Réseau de distribution : <ul style="list-style-type: none">• 48 agences classiques• 55 Clubs Premier• 10 bureaux Barclays Patrimoine	Réseau de distribution : <ul style="list-style-type: none">• 220 agences classiques• 95 agences Premium
Résultats 2012 : non communiqués	Résultat 2012 : résultat courant avant impôt : 450 millions d'euros contre 73 millions d'euros en 2011

Sources : sociétés

notre clientèle Premier une série de services internet, dont des visioconférences avec des experts », explique Pierre Persico.

Recentrage

Avec cette réorganisation, l'objectif de Barclays est d'améliorer sa rentabilité en France, jugée insuffisante. Elle mise sur internet mais aussi sur un renforcement de son positionnement à l'égard de sa clientèle Premier. « Nous voulons devenir une banque de référence dans le haut de gamme et le multicanal », affirme Pierre Persico, en soulignant qu'une cession de la succursale française n'est pas d'actualité. Mais parviendra-t-elle à atteindre ses objectifs ? L'accélération de son recentrage sur la clientèle aisée intervient à un moment où ce marché est devenu particulièrement difficile, sur fond de concurrence accrue entre les acteurs.

Dans cet environnement compliqué, l'autre grande banque britannique présente en France, HSBC, renforce aussi son positionnement patrimonial. « Nous voulons nous concentrer sur notre clientèle Premier, plus que jamais notre cœur de cible », souligne Vincent de Palma, directeur de l'offre de la banque de particuliers et de gestion de patrimoine de HSBC France. Chez HSBC, le client Premier détient plus de 75.000 euros d'actifs financiers. Cependant, si son positionnement semble similaire à celui de Barclays, HSBC France dispose d'une taille bien plus importante. Elle compte ainsi 315 agences pour sa clientèle de particuliers - héritées en partie de l'ex-CCF, qu'elle avait rachetée en 2000 -, et 850.000 clients, soit cinq fois plus que Barclays. Sur ses 315 agences, 95 sont des agences Premium axées sur la clientèle aisée.

Pour HSBC, il n'est pas question de réduire son réseau. « Notre réseau est un atout clé », estime Vincent de Palma. Et la rentabilité est au rendez-vous, comme en témoigne la croissance du bénéfice en 2012. « Sur un marché difficile, nous avons la chance d'avoir un nombre suffisamment important de clients, d'avoir la taille critique », estime-t-il. « L'un des principaux atouts de HSBC est d'avoir un solide portefeuille de clients, hérité de l'ex-CCF, ce que n'a pas Barclays », confirme un expert. ■



L'AVIS DE...

Olivier Arroua, associé de Selenis

« Atteindre une taille critique dans le haut de gamme est complexe »

Comment expliquer les difficultés de Barclays en France ?

Elles sont dues en grande partie à « l'hyper-concurrence » qui règne sur le marché français de la clientèle haut de gamme. Les grandes banques françaises se sont fortement développées sur ce marché au cours des dernières années. Les assureurs tels Allianz et Gan Patrimoine sont aussi présents, de même que des banques par internet, telles Bforbank, qui exercent une pression « low cost ». La concurrence est d'autant plus rude qu'avec la crise,

les clients sont devenus plus difficiles, et qu'il y a moins de nouveaux clients entrepreneurs, les ventes d'entreprises s'étant ralenties. Or, parallèlement, les coûts sont particulièrement élevés sur le marché de la clientèle aisée. Les conseillers ont moins de clients, et cette clientèle est plus exigeante. Au vu de ces coûts, et de la concurrence, le seuil de rentabilité est donc plus élevé. Il est plus difficile de devenir rentable, d'atteindre une taille critique. Ne disposant pas de cette taille en région, Barclays a décidé de se repositionner.

