

OLIVER WYMAN

COMMUNIQUE DE PRESSE

Pour toute information

Contact :

Tatiana Huchet : 01 73 04 43 51

tatiana.huchet@oliverwyman.com

Paris, mardi 7 juillet 2009

Banque

Les banques de détail européennes pourraient économiser entre 35 à 40 milliards dans le cadre d'une nouvelle vague de réduction de coûts dans les cinq prochaines années

conclut Oliver Wyman dans son rapport

« *Next wave of cost reduction in European retail banking* »

Les banques de détail européennes doivent faire face depuis 2007 à une stagnation, voire une baisse de leurs revenus, couplée à une forte dégradation de leur niveau de risque. Elles doivent dès lors intensifier et accélérer leurs initiatives de réduction de coûts pour poursuivre l'amélioration de leur coefficient d'exploitation. L'analyse des stratégies de réduction de coûts réalisée par Oliver Wyman auprès de 40 banques de détail européennes sur 17 pays révèle qu'au-delà des actions de coupes budgétaires engagées, **les banques lancent une nouvelle vague de réduction de coûts avec une ambition de diminution de leur base de coûts de 15%**.

Cette nouvelle vague de réduction de coûts dans la banque de détail s'appuie sur 3 piliers

- **Rentabiliser le dispositif de distribution** : succédant à une décennie de lourds investissements dans leur réseau d'agences, les canaux à distance et la communication, les banques de détail vont s'atteler à optimiser le coût de leur distribution : format « allégé » d'agences, fermeture de points de vente, déploiement de processus de vente de bout en bout sur internet et pilotage rapproché du retour sur investissements des dépenses marketing.
- **Accroître les effets d'échelle en élargissant les périmètres de mutualisation sur les activités de back office et les plateformes bancaires** : la majorité des banques de détail ont initié des démarches de mise en place de centres de services partagés dans le cadre d'approches de mutualisation. Force est de constater que le bilan reste à ce jour reste mitigé. Pour faire des centres de services partagés un véritable levier de réduction de coûts, les banques de détail vont devoir étendre les périmètres de mutualisation et simplifier les modes de gouvernance associés. En parallèle, les banques devront accélérer les stratégies de standardisation et de modularisation de leurs plateformes bancaires au-delà des périmètres domestiques.
- **Développer l'efficacité opérationnelle des fonctions support** : le niveau de maturité des fonctions support sur les logiques d'efficacité opérationnelle est très hétérogène et reste globalement faible au sein des banques de détail européennes. Pour exploiter le potentiel d'efficacité sur les fonctions supports qui représentent 15% des coûts, les banques devront focaliser leurs efforts sur la suppression des duplications entre le siège et les entités opérationnelles et optimiser les processus filière dans une logique de bout en bout.

OLIVER WYMAN

*«L'objectif de réduction de coûts de 15% affichés par les principales banques européennes peut paraître ambitieux. Il nous semble impératif au regard du nouvel environnement. Pour l'atteindre il faudra cependant que les banques de détail sortent des approches classiques en silo de réduction de coûts, pour qu'elles identifient les leviers d'optimisation sur l'ensemble des activités dans une logique de bout en bout. Elles devront aussi intégrer dans leurs réflexions l'optimisation de leur réseau de distribution, qui représente de loin le principal poste de coûts dans d'une banque de détail », indique **Fabrice Asvazadourian**, Partner en charge de la Division Services Financiers d'Oliver Wyman à Paris.*

La capacité à accélérer le déploiement de cette nouvelle vague constituera un avantage concurrentiel majeur mais devra tenir compte des contraintes sociales

Au-delà des objectifs de réduction de coûts, le rapport souligne que la capacité à générer les gains visés dépendra fortement des départs en retraite dans la banque de détail. Les pyramides des âges sont cependant très différentes selon les pays, voire entre les banques au sein d'un même pays. Dès lors la capacité à accompagner ces processus de transformation d'un point de vue social sera un élément clé de la compétitivité des banques de détail en Europe.

Au-delà à cette prochaine vague de réduction de coûts, les banques de détail européennes devront s'attaquer au problème de réduction de la complexité

Pour aller au-delà de 15% de réduction de coûts, les banques de détail européennes devront répondre aux enjeux de réduction de la complexité en questionnant systématiquement la pertinence de la profondeur de la gamme produits, le niveau de service offert au client, les niveaux de contrôle mise en place notamment.

*« La réduction de la complexité est l'un des sujets majeurs des banques de détail pour les prochaines années », souligne **Fabrice Asvazadourian**. « Il s'agit à la fois d'une attente majeure des clients et d'un impératif de compétitivité coûts à long terme ; cette complexité de la gamme produits a des effets induits sur l'ensemble des activités tant sur l'organisation, les processus que les outils, générant autant de coûts cachés ; les enjeux de réduction de coûts sont considérables sous réserve d'être traités dans une approche de bout en bout et volontariste ».*

Comment se positionnent les banques françaises dans ce panorama ?

L'étude souligne de fortes disparités entre les banques européennes tant dans leur modèle de coûts que dans leur niveau de maturité en termes d'efficacité opérationnelles. Le rapport fait ressortir que les banques françaises ont cependant un poids des coûts de distribution et d'informatiques supérieurs à la moyenne des principaux pays couverts par l'étude.

Si les banques françaises sont parmi les plus matures sur l'organisation du réseau d'agences, la centralisation des opérations de back offices, l'utilisation des canaux à distance, elles sont relativement en retard par rapport à la majorité de leurs homologues européens sur la gestion marketing (optimisation du portefeuille produits, campagnes marketing, pilotage de la valeur client) et le recours à des approches d'externalisation, délocalisation sur les activités informatiques.

*« Les banques de détail françaises ont lourdement investi depuis des années dans leur modèle de distribution pour faire face à un enjeu structurel de développement de revenus tant en France qu'à l'international. Elles doivent maintenant dans le cadre de leur développement à l'international investir sur la modularisation de leurs plateformes bancaires pour aller plus loin dans les logiques de mutualisation, ce dans une approche paneuropéenne », précise **Nicolas Taufflieb**, Principal en charge des problématiques d'efficacité opérationnelle au bureau de Paris.*

OLIVER WYMAN

A PROPOS D'OLIVER WYMAN

Rassemblant plus de 2 900 collaborateurs répartis dans 40 villes à travers le monde, Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets de conseil en stratégie et transformation alliant des compétences sectorielles approfondies à une expertise reconnue en matière de stratégie, d'optimisation opérationnelle, de gestion du risque, de transformation organisationnelle et de développement du leadership. Le cabinet aide ses clients à optimiser leurs résultats, améliorer leur gestion et leur profil de risque et accélérer leur performance organisationnelle afin de saisir les meilleures opportunités. Oliver Wyman est une division de Marsh & McLennan Companies [NYSE : MMC]. Pour plus d'informations, veuillez consulter le site www.oliverwyman.com.

A propos des auteurs de l'étude :



Fabrice Asvazadourian

Partner, en charge de la division Services financiers d'OLIVER WYMAN à Paris
Responsable Europe du centre de compétence *Efficacité opérationnelle*.

Il assiste les directions générales d'institutions financières dans les domaines de la stratégie et de l'efficacité opérationnelle, notamment dans les activités de Banque de détail et de services financiers spécialisés.



Nicolas Taufflieb

Principal au bureau de Paris, en charge des problématiques d'efficacité opérationnelle

Il conduit des missions pour le compte de grands groupes bancaires, notamment sur les problématiques d'efficacité opérationnelle, de reengineering de processus, optimisation de la performance et réduction de coûts dans le secteur financier. Il est membre de notre centre de compétence européen *efficacité opérationnelle*.