



REDUCTION DE COUTS DANS LA BANQUE DE DETAIL EN FRANCE

L'IMPERATIF DE RUPTURE ET D'ACCELERATION DANS LA GESTION DE LA TRANSFORMATION

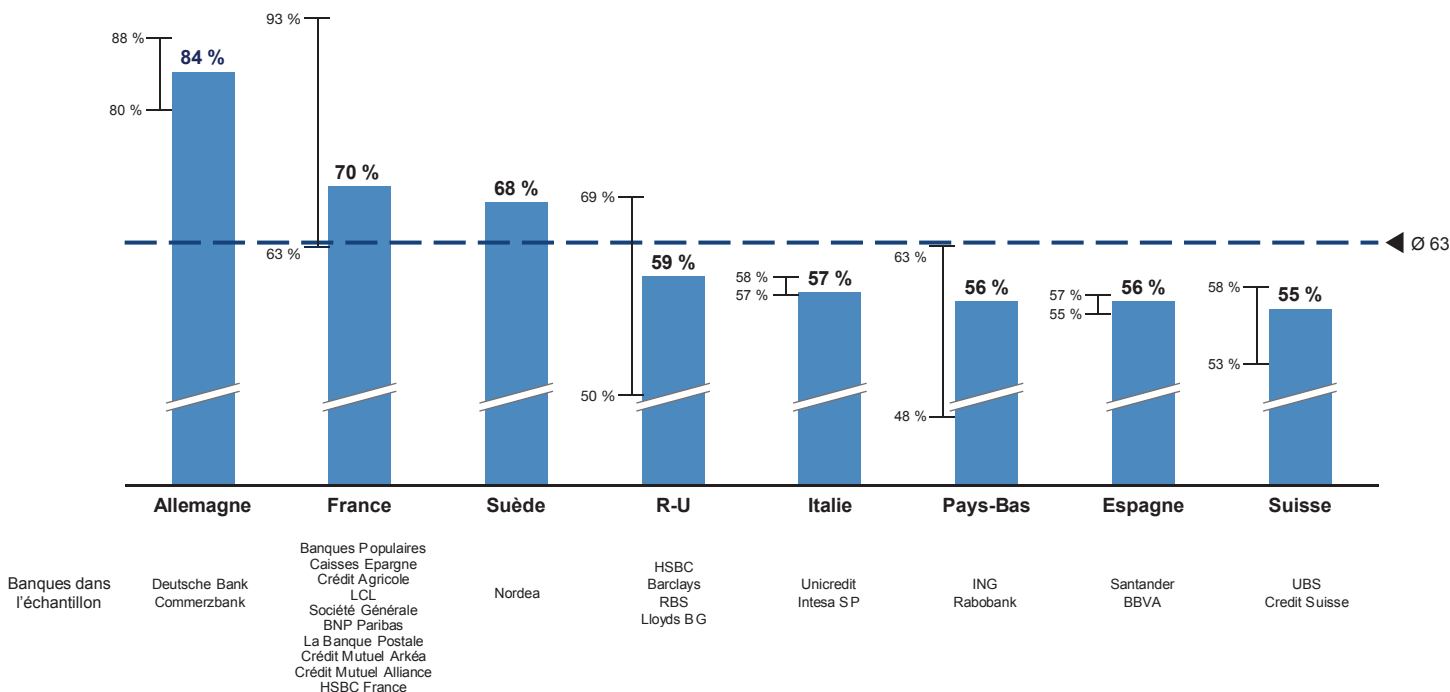
Les banques de détail françaises font aujourd'hui face à une pression croissante sur leur modèle économique qui nécessite une nouvelle approche de leur transformation ; heureusement elles disposent de nombreuses opportunités pour réduire leurs coûts dans un contexte de pression sur les revenus qui risque de perdurer.

Les banques de détail françaises sont aujourd'hui, (avec leurs homologues allemandes), celles dont les coefficients d'exploitation (charges d'exploitation rapportées au PNB) sont les plus élevés en Europe. Il s'agit là d'une tendance de fond puisque depuis 2016 les banques de ces deux pays sont les seules en Europe à avoir vu leurs coefficients d'exploitation continuer à se dégrader alors que les autres pays ont vu leurs banques entreprendre d'importants chantiers de réductions de coûts permettant de réduire les coefficients d'exploitation.

COMPARAISON DES COEFFICIENTS D'EXPLOITATION DES BANQUES EUROPÉENNES

Les banques de détail françaises ont les coefficients d'exploitation parmi les plus élevés d'Europe

Coefficient d'Exploitation des banques de détail (2018) – moyenne par pays



Note : l'échantillon porte sur l'équivalent de l'activité de Banque de Détail domestique des 20 plus grandes banques européennes par la taille de leur bilan. L'échantillon de la France a été élargi à 10 réseaux.

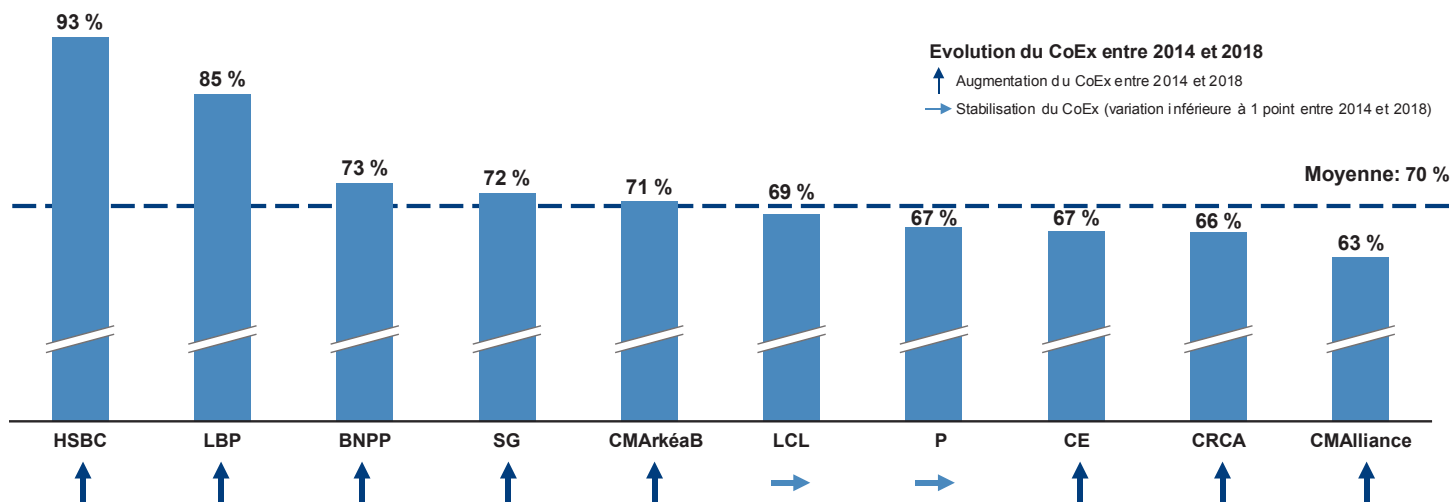
Sources : rapports annuels, présentations financières, analyses A&M

Il convient de noter que cette tendance est généralisée au sein de l'ensemble des banques de détail françaises : le coefficient d'exploitation moyen est ainsi de 70 %, en hausse pour la quasi intégralité des acteurs du secteur au cours de la période 2014-2018.

COEFFICIENTS D'EXPLOITATION DES BANQUES FRANÇAISES

La dégradation du coefficient d'exploitation est généralisée au sein des banques françaises

Coefficient d'exploitation réseaux France – données 2018



Note 1 : périmètre reconstitué Retail France pour CM Alliance Fédérale, périmètre Particuliers, Banque Privée et Entreprises pour HSBC France

Note 2 : pour BNPP et SG, les actifs correspondent uniquement aux encours, expliquant des ratios PNB et Frais sur Actifs plus élevés

Sources : Sources : rapports annuels, présentations financières, analyses A&M

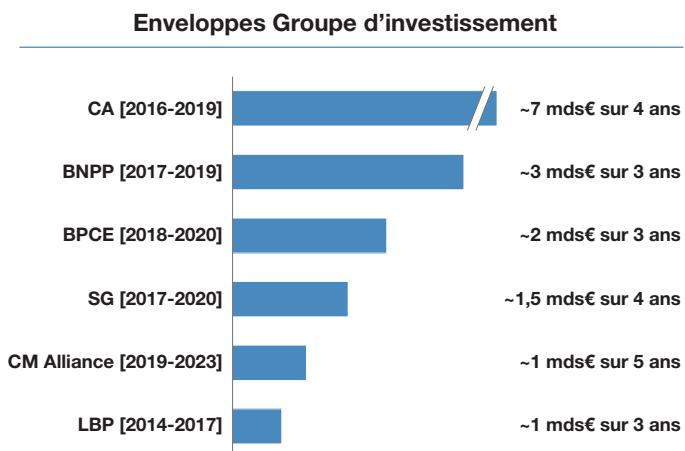
Ces chiffres traduisent une chose : les banques françaises continuent de voir leurs revenus stagner, voire baisser, alors que les coûts continuent d'augmenter, créant un effet ciseau ; tout ceci dans un contexte de coût du risque historiquement bas, qui ne laisse aucune marge de manœuvre pour améliorer la rentabilité de la banque de détail en France.

Le défi à relever est immense, mais pas insurmontable pour les banques françaises ; par ailleurs celles-ci n'ont pas d'autres choix compte tenu de la montée en puissance des millennials, les nouveaux usages impulsés par les néobanques, la pression réglementaire sur les revenus qui se confirme, le besoin de poursuivre le financement de la transformation digitale (près de 15 milliards investis sur la période 2014 à 2019 par les banques françaises).

INVESTISSEMENTS DIGITAUX (2014-2020)

Mais cette transformation digitale requiert des investissements très significatifs qu'il va falloir continuer à financer

Des investissements annuels cumulés qui se chiffrent en milliards €



Principales zones d'investissement pour la BDDF

- Digitalisation / dématérialisation des opérations bancaires (logique d'accélération des usages mobiles & développement des fonctionnalités self-care), des processus (approche de bout en bout) et de l'offre (entrée en relation, souscription de produits type crédit consommation ou immobilier)
- Spécialisation des plateformes à distance (fermeture ou spécialisation BO)
- Optimisation du réseau (fermetures ou réagencements des agences, simplification du dispositif de pilotage)

Note : données Groupe, la quote-part BDDF n'étant pas systématiquement détaillée dans les communications financières

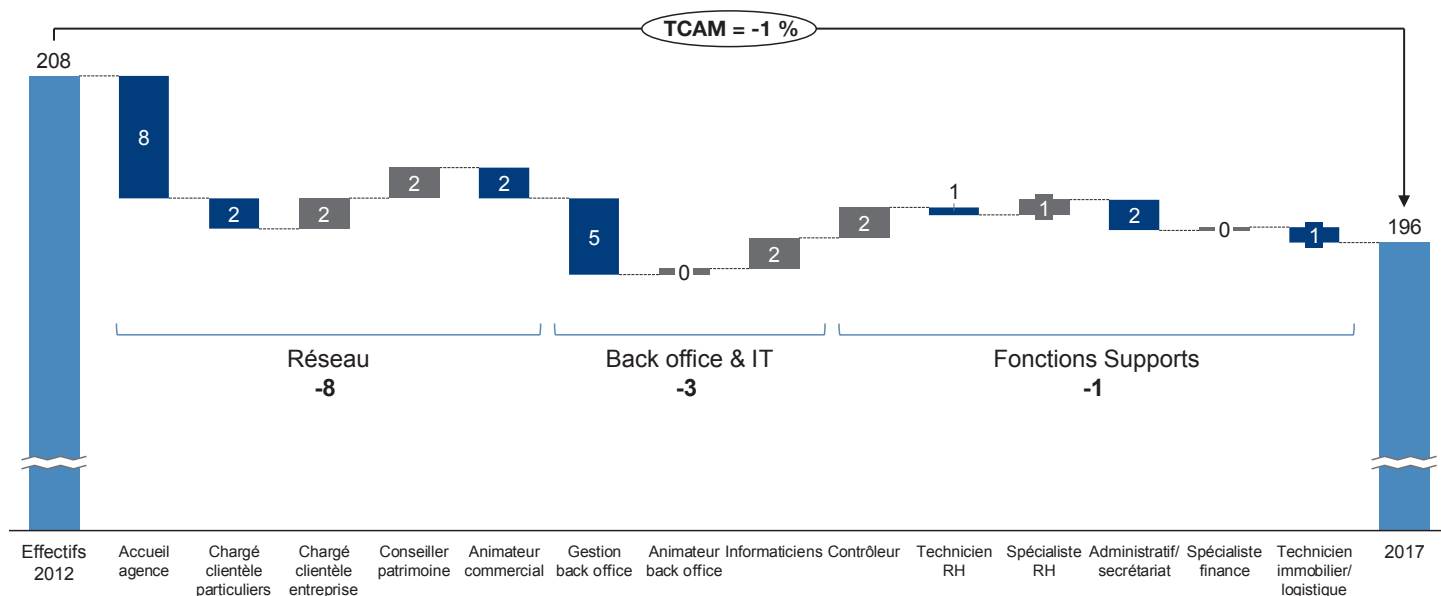
Source : présentations aux investisseurs et communiqués de presse, analyses A&M

Le temps presse, phénomène nouveau pour les banques de détail dans la gestion de leur transformation. Leurs effectifs ont seulement baissé de 1 % en rythme annuel ces 5 dernières années car les banques ont surtout privilégié les réallocations d'effectifs pour s'adapter au nouveau contexte. Nous sommes convaincus que c'est en prenant des mesures fortes que les banques retrouveront des marges de manœuvre et pourront affronter plus sereinement les défis à venir. Ceci passera notamment une gestion sociale ambitieuse et volontariste compte tenu d'une pyramide des âges offrant peu d'opportunités sur les prochaines années, en cohérence avec leur pacte social ; il faudra par ailleurs trouver en interne les porteurs et leaders de cette transformation en relais du top management.

EVOLUTION DES EFFECTIFS SUR 5 ANS PAR TYPE DE POSTE

Les effectifs BDDF ont peu baissé sur les 5 dernières années, les banques ayant surtout privilégié des logiques de réallocation

Evolution des effectifs des banques de détail (2012-2017, en milliers)



Sources : AFB, analyses A&M

Pour l'ensemble des banques de détail françaises, le potentiel de réduction de coûts s'élève selon nous à 8 milliards d'euros. Ces économies peuvent être réparties entre le réseau (60 % des gains), les back offices, l'IT et les fonctions support (40 % des gains). Si le montant peut paraître significatif, dans un contexte de pression accrue sur les revenus, c'est la condition indispensable pour retrouver des coefficients d'exploitation en ligne avec le nouveau modèle économique malheureusement plus « low cost » de la banque de détail en France.

POTENTIEL D'ÉCONOMIES DE COÛTS

Le potentiel de gains peut être estimé à environ 8 milliards de gains

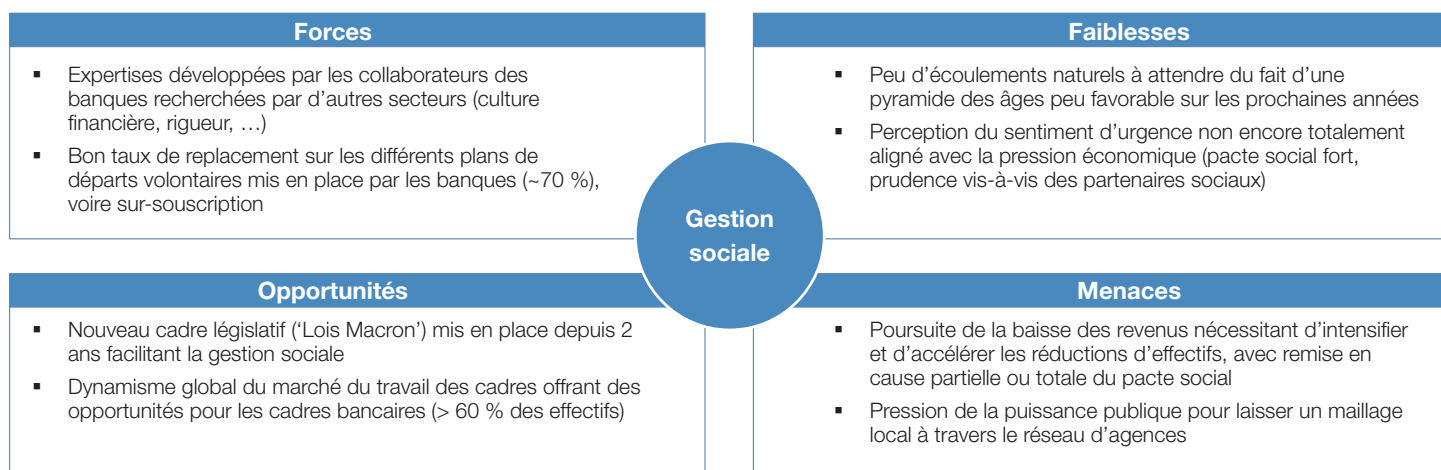
Potentiel gains (Md€)		
Réseau	- Fermeture d'agences, allègement des formats - Simplification hiérarchique suite à regroupement d'agences - Mutualisation des DAB/GAB entre établissements, transport de fonds (JV)	~ 5
Back office	- Automatisation (robotisation, intelligence artificielle) - Externalisation (servicing crédit, recouvrement amiable / contentieux) - Mutualisation de back offices (logique plaque régionales)	~ 1
IT	- Recours à des solutions progiciels, API - Réduction du nombre de prestataires IT - Optimisation des processus de développement (mode agile, intégration MOA/MOE, sourcing IT)	~ 1,5
Fonctions support	- Regroupement de sièges - Déploiement d'approches type Budget Base Zéro (BBZ) - Optimisation de la dépense externe (prestataires)	~1

Sources : analyses A&M

Les mesures que vont devoir prendre les banques françaises sont indispensables mais dans ce cadre les banques françaises pourront à la fois s'appuyer sur l'attractivité des profils bancaires sur le marché du travail (permettant des taux de reclassement très élevés, pouvant atteindre parfois 70 %) le dynamisme du marché des cadres et les récentes dispositions mises en place depuis septembre 2017, notamment rupture conventionnelle collective.

GESTION SOCIALE – OPPORTUNITÉS

La gestion sociale s'inscrit dans un contexte sous pression mais offrant de nouvelles opportunités



PANORAMA DES PLANS DE DÉPARTS DES BANQUES FRANÇAISES DEPUIS 2012

Les banques françaises ont accéléré le recours aux différents dispositifs

Banque	Dispositifs(s)	Date et Durée	Périmètre	Nombre de postes	Modalités
 SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	- PDV - PSE - Divers, y.c. RCC et reclassements	2012 2019-... 2016-2020	- BFI - BFI - BDDF	880 700 3 450, dont 2 900 en agences et 550 en plateformes de traitement, 2 135 faisant l'objet d'un RCC (sur 36 000, soit 10 %)	- Mobilités externes - Licenciements - Reclassements, départs naturels et en retraite, aménagements de fin de carrière, aide à la mobilité externe
 GROUPE BPCE	n.c.	2018-2020	BDDF	3 600-4 000 (~5 % des effectifs)	Départs naturels et en retraite
 BNP PARIBAS	PDV	2016-2019 2017-2020	- BFI - BDDF	675 (sur 6 000, soit 11 %) 640 (sur 28 000, soit 2 %)	Départs naturels et en retraite, sans licenciement
 BANQUE DE FRANCE	Plan social (PSE et reclassements)	2017-2020	Réseau de succursales	2 400 visés (sur 11 000, soit 22 %)	- Départs naturels et en retraite - PSE
 MIEIS BANQUE	RCC	2019-2020	- Back-office - Siège	350 (sur 1 000, soit 35 %)	
 ICL BANQUE ET ASSURANCES	PSE / non-remplacement de départs en retraite	2014-2018 2017-2019	- BDDF et back-office - Support et back-office	1 658 (c.300 en back-office, c.1350 en agences) (sur ~17 000, soit 10 %) 750-850	- Départs naturels et en retraite - Reclassements - Licenciements
 CRÉDIT FONCIER	PDV/PSE	n.c.	Groupe	1 400 (dont 130 départs volontaires à février 2019)	- Reclassements au sein de groupe BPCE/BPCE SA - PDV/PSE
 CRÉDIT IMMOBILIER DE FRANCE	PSE	n.c.	Groupe	491 (sur 957)	PSE

Note : 50 % des employés quittant la SG sortent du secteur bancaire, selon le DRH BDDF

Source: Revue de presse, Analyses A&M

Cette vision des enjeux dans la gestion de la transformation est partagée par les dirigeants banques françaises. Cependant en fonction des contextes spécifiques, notamment pacte social, la perception du sentiment d'urgence, les réponses tant en termes d'intensité que de vitesse resteront différentes selon les établissements ; indépendamment c'est maintenant qu'il faut agir car les banques peuvent s'appuyer sur des niveaux de rentabilité encore très satisfaisants permettant de financer les investissements, notamment sociaux, requis par cette transformation.

POUR PLUS D'INFORMATIONS :



Nicolas Taufflieb

Managing Director
+33 6 89 85 30 21
ntaufflieb@alvarezandmarsal.com



Mark Bennett

Senior Director
+44 0 738 451 4797
mark.bennett@alvarezandmarsal.com

À PROPOS D'ALVAREZ & MARSAL

Les entreprises, les investisseurs et les entités gouvernementales du monde entier se tournent vers Alvarez & Marsal (A&M) lorsque les approches traditionnelles ne suffisent pas pour apporter des changements profonds et obtenir des résultats tangibles. Totalement indépendante et détenue par ses associés depuis sa fondation en 1983, A&M est une société de services professionnels de premier plan à l'échelle mondiale qui offre des services de conseil financiers, amélioration de la performance opérationnelle, et retournement.

Avec plus de 3000 collaborateurs dans le monde, nos équipes proposent des résultats tangibles aux entreprises, conseils d'administration, sociétés de capital-investissement, cabinets d'avocats et agences gouvernementales confrontés à des défis complexes. Nos équipes seniors aident les organisations à transformer leurs activités, à accélérer la croissance et les résultats par des actions structurantes. Composée de consultants de premier plan, ayant une expérience opérationnelle, pour certains issus d'organes de tutelle et régulateurs, A&M s'appuie sur son ADN de restructuration pour transformer le changement en un actif stratégique, maîtriser les risques et libérer de la valeur à chaque étape de la croissance.

Suivez A&M sur:



© Copyright 2019 Alvarez & Marsal Holdings, LLC.
All Rights Reserved. 87111

Quand l'action compte, retrouvez-nous sur [AlvarezandMarsal.com](https://www.alvarezandmarsal.com).

ALVAREZ & MARSAL