

Réduction des coûts

La fuite en avant
des banques françaises

Les banques françaises sont parmi les plus performantes en termes de maîtrise des coûts, qu'elles ont réduit de 25 % en dix ans. Ce succès fut tardivement reconnu par les marchés financiers faute de coefficient d'exploitation reflétant cette performance. Elles doivent maintenant saisir l'opportunité liée à la pyramide des âges et s'attaquer de front à des restructurations lourdes dans un contexte de concentration accrue.

LES RÉCENTES RUMEURS DE mouvements de concentration au sein du secteur bancaire européen ont une nouvelle fois rappelé l'impératif stratégique, pour les établissements financiers, de développer leur cours de bourse afin de se protéger contre d'éventuels prédateurs. Les banques doivent prouver leur capacité à être rentables vis-à-vis de la communauté financière. Dans ce contexte, l'évolution favorable récente du cours de bourse des principales banques françaises signifie-t-elle que ces dernières ont renforcé leur compétitivité, et si oui comment expliquer le niveau encore élevé de leur coefficient d'exploitation ?



NICOLAS TAUFFLIEB
Senior manager
Deloitte Consulting –
Département institutions financières

UN COEFFICIENT D'EXPLOITATION PARMIS LES PLUS ÉLEVÉS AU MONDE

Le coefficient d'exploitation, s'il reste le principal étalon de mesure de la rentabilité du secteur bancaire, reflète deux réalités différentes : la maîtrise des coûts et la capacité à développer des revenus. Les banques françaises ont structurellement les coefficients

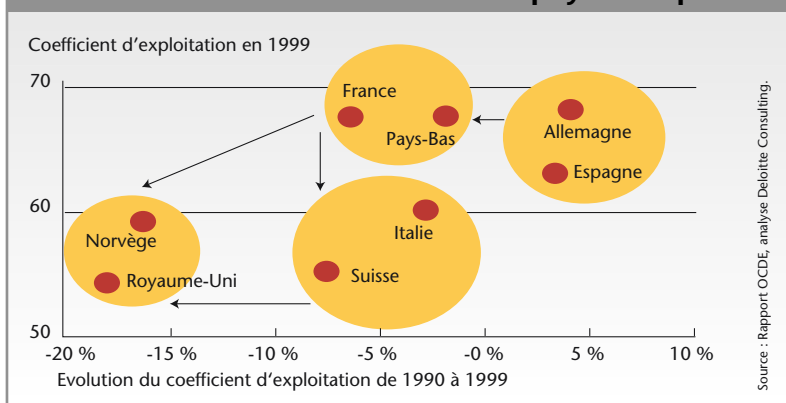
d'exploitation parmi les plus élevés au monde. Alors que les banques anglaises ou suisses ont des coefficients inférieurs à 60 %, la France apparaît comme un mauvais élève avec un coefficient d'exploitation proche de 70 %. Sur les quinze plus grandes banques européennes, BNP Paribas, Crédit agricole et la Société générale n'arrivent respectivement qu'en 5^e, 6^e et 8^e positions en termes de coefficient (65, 66 et 71 % en 2000), loin derrière le leader européen, Halifax Bank of Scotland qui est parvenu à atteindre un coefficient d'exploita-

tion record de 49 % ! La France est cependant l'un des rares pays à être parvenu à réduire son coefficient d'exploitation sur la dernière décennie. Ce cercle vertueux lui permet d'espérer rejoindre à terme les pays qui sont passés sous la barre des 60 %. La rapidité de réduction du coefficient d'exploitation dépendra notamment de la rapidité de la concentration du secteur bancaire français. Le modèle anglais, caractérisé par des fusions domestiques sur l'activité de banque de détail, semble à ce titre riche en enseignements (schéma 1).

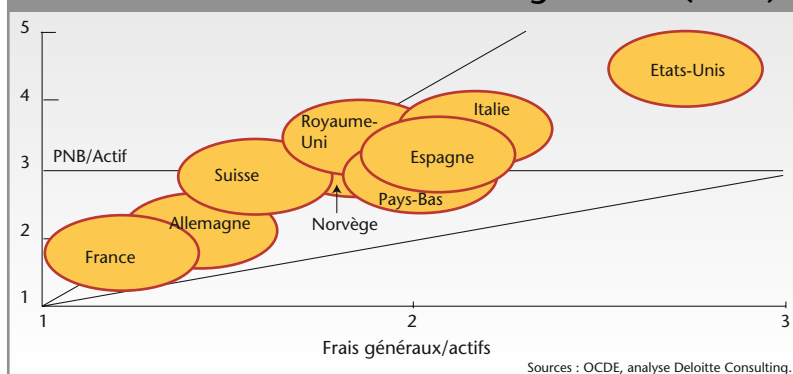
RÉDUCTIONS DE COÛTS EFFICACES

Les banques françaises ont réduit leurs coûts de 25 % en dix ans parvenant ainsi à avoir les plus bas d'Europe. Elles ont été les plus efficaces avec leurs homologues du Royaume-Uni, de la Norvège et de l'Espagne. Ce résultat leur permet d'avoir les coûts les plus bas en Europe, leur niveau de frais généraux étant inférieur de près de 40 % aux banques anglaises pourtant réputées pour leur bonne gestion. Ce ré-

1. Evolution du coefficient d'exploitation bancaire au cours des années 90 dans les pays européens



2. Positionnement des banques européennes au croisement des axes PNB et frais généraux (1999)



sultat est d'autant plus remarquable, compte tenu du contexte spécifique des banques françaises (contraintes sociales, faible concentration du secteur et poids du secteur mutualiste, ...). Dès lors, comment expliquer ce paradoxe des banques françaises, à savoir un niveau de coefficient d'exploitation encore élevé et un niveau de frais généraux extrêmement bas ?

LES REVENUS, TALON D'ACHILLE DES BANQUES FRANÇAISES ?

Les banques françaises souffrent d'une incapacité à accroître leur PNB, pour deux raisons :

- une marge financière insuffisante, s'expliquant par des taux de crédit très peu margés en raison d'une concurrence extrêmement forte. Cette faiblesse des marges est, de plus, accentuée par des volumes financés limités. La clientèle française se caractérise en effet par un fort taux d'épargne et privilégie généralement les produits d'épargne réglementés, peu rémunérateurs ;
- des prestations bancaires peu facturées, compte tenu de la tradition de gratuité des services bancaires, caractérisée par la règle du «ni-ni» (ni rémunération des comptes de dépôts, ni facturation des chèques).

En conséquence, les revenus des banques françaises sont presque deux fois inférieurs à ceux du Royaume-Uni ou de la Norvège, pays européens les plus rentables. Même l'Espagne et l'Italie devan-

cent la France dans l'échelle des performances malgré des coûts moins maîtrisés, et ce grâce à un PNB parmi les meilleurs en Europe (schéma 2).

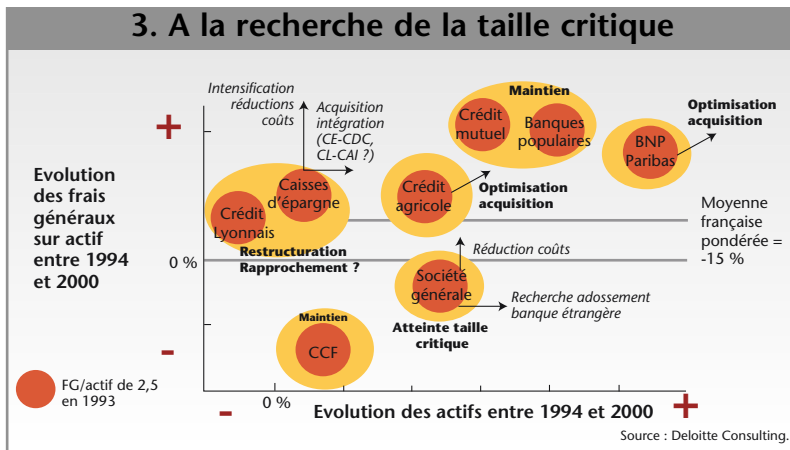
Dès lors, les banques françaises, contraintes d'améliorer sans cesse leur coefficient d'exploitation sont engagées dans une fuite en avant de réduction des coûts, faute de capacité actuelle à dégager des revenus suffisants. Quelles sont alors leurs marges de manœuvre, compte tenu du niveau déjà très bas de leurs frais généraux ?

UN POTENTIEL DE RÉDUCTION DES COÛTS IMPORTANT ET NON EXPLOITÉ

Plusieurs facteurs laissent entrevoir aux banques françaises un potentiel supplémentaire de réduction de coûts :

- une concentration probable du secteur français, resté relativement à l'écart des grandes opérations de fusion enregistrées dans d'autres pays européens comme le Royaume-Uni, la Norvège ou l'Espagne (fusions National Westminster-Bank of Scotland, Argentaria-Banco Bilbao, Christiana Bank-MeritalNordbanken) ;
- une rationalisation du réseau commercial, principal poste de coûts et qui a été épargné jusqu'à présent dans les actions engagées de réduction de coûts. Le Royaume-Uni et l'Espagne, par exemple, ont en effet procédé à des rationalisations significatives de leur réseau d'agences, se traduisant pour le

3. A la recherche de la taille critique



seul Royaume-Uni par la suppression de 150 000 postes en dix ans ;

- la mise en œuvre de grandes restructurations rendues possibles par le départ naturel d'une majorité des effectifs liés à la pyramide des âges. Les banques françaises pourront initier cette rationalisation, bloquée jusqu'à présent par de fortes contraintes sociales. D'ici 2015, 43 % des effectifs devraient partir en retraite. Cette évolution représente une véritable opportunité, sous réserve d'anticiper ces départs, en accentuant les actions de réorganisation profondes permettant d'ajuster l'activité aux effectifs... et de réduire les coûts.

QUELLES STRATÉGIES DE RÉDUCTION DE COÛTS ADOPTER ?

Reengineering, automatisation, centralisation et externalisation de certains métiers (entre 15 et 25 % d'impact sur les coûts) sont les leviers qui ont permis aux acteurs anglais de compter parmi les meilleurs européens. Or, jusqu'à présent, les banques françaises ne se sont jamais attaquées frontalement au poste de coûts principal : les charges de personnel. Selon leur positionnement et leur stratégie, cinq familles d'actions sont envisageables :

1. Miser sur l'effet «pyramide des âges» et engager des actions de réorganisation pour améliorer sa productivité. Ces actions peuvent concerner l'optimisation de filières de traitement à travers des actions

de reengineering, centralisation, externalisation longtemps inenvisageables compte tenu des contraintes sociales. Elles peuvent aussi passer par des mises en commun de filières industrielles au sein d'un même groupe, voire avec des établissements concurrents.

2. Rationaliser les plates-formes et les fonctions informatiques. Ces démarches peuvent se décliner à travers des actions opportunistes de renégociations de contrats fournisseurs, d'arbitrages des projets informatiques mais aussi par la rationalisation des fonctions informatiques à travers l'externalisation. Le principal levier reste sans doute l'harmonisation des systèmes d'information, en ayant recours à des progiciels du marché.

3. Optimiser les coûts de distribution en tenant compte des nouveaux modes de consommation des clients et des opportunités offertes par les canaux alternatifs à l'agence. Ces actions peuvent être organisationnelles en déchargeant les agences du temps non commercial, et le développement des nouveaux formats d'agence. Elles peuvent aussi s'appuyer sur la technologie en profitant du multi-canal et ainsi réduire le coût de distribution, en veillant cependant à ne pas superposer les coûts des différents canaux, comme cela est encore trop souvent le cas dans les banques à réseau.

4. Tendre vers la taille critique dans le cadre de mouvements de concentration. Ces actions peuvent se faire à travers la fusion avec un autre établissement européen, permettant la réalisation de synergies, et réduire ainsi en proportion les coûts fixes (fonctions support, systèmes d'information,...) ou bien rationaliser ses activités en se séparant de métiers non rentables ou trop éloignés de la stratégie définie (schéma 3).

5. Disposer des systèmes financiers et de pilotage permettant de piloter l'activité et les inducteurs de la rentabilité (frais généraux et PNB). La mise à disposition d'outils de pilotage, permettant de mesurer et d'expliquer le niveau de performance, est un pré requis à la maîtrise et la réduction des coûts. Ces actions reposent notamment sur des outils de pilotage intégrés performants, de type *Enterprise Resources Planning* (ERP) utilisés depuis de nombreuses années par l'industrie et qui connaît un succès croissant auprès des banques.

Si ces efforts de réduction des coûts nécessaires permettront de poursuivre le mouvement d'amélioration de leur rentabilité, les banques françaises devront impérativement s'attaquer au véritable problème qu'elles ne parviennent pas à résoudre depuis des années : le développement du PNB. Seul un développement réel et durable de leur PNB leur permettra de rivaliser avec les meilleurs du secteur et d'être reconnues durablement par les marchés financiers. Ainsi, un niveau de PNB comparable aux meilleurs pays européens permettrait aux banques françaises de compléter leur palmarès en étant à la fois championnes de la maîtrise des coûts et du coefficient d'exploitation, avec un ratio proche de 50 %. Un changement radical du modèle économique, lié à la concentration inéluctable du secteur dans les prochaines années, tel semble être l'enjeu des banques françaises dans un proche avenir. ■