

02.11.2021 - 07:30 Uhr

Les banques doivent économiser jusqu'à 40 % de leurs coûts : une transformation radicale les guette

Les banques européennes doivent économiser jusqu'à 40 % de leurs coûts : une transformation radicale les guette

- Les 40 principales banques européennes accusent un écart de performance économique de plus de 8 %
- Pour réaliser leur plein potentiel, les banques doivent transformer l'optimisation des coûts et des produits, la technologie et l'ESG
- Les banques devront ancrer la durabilité au cœur de leur modèle d'affaires

Zurich, le 2 novembre 2021 – Grâce à leur expérience de la dernière crise financière et à une prévention des risques adaptée, les banques européennes ont réussi à gérer la phase difficile de la pandémie de Covid-19. Il est vrai que des interventions étatiques et une série de mesures spéciales prises par les banques centrales les ont aidées. Mais elles ne peuvent pas se reposer sur leurs lauriers. Pour pouvoir résister à la concurrence internationale à long terme, elles doivent entreprendre une réorientation profonde de toute urgence, comme le montre « **Transforming European Banks** », la dernière étude de PwC et Strategy&, l'entité conseil en stratégie de PwC.

Le contexte bancaire européen actuel est soutenu par l'essor des marchés et la rareté relative des défauts de crédit, mais aussi par des effets ponctuels, comme les conditions de financement très avantageuses (mot-clé : TLTRO) offertes par la Banque centrale européenne (BCE). Mais le véritable défi n'est pas d'ordre macroéconomique : il concerne la transformation nécessaire des modèles d'affaires des banques. Les banques européennes ont un ratio cours sur valeur comptable de 0,6 à 0,8, très inférieur à celui de leurs homologues des États-Unis ou d'Asie. Cela signifie que les établissements européens recèlent un énorme gisement de valeur : avec un multiple de valorisation similaire à celui des banques américaines, la capitalisation boursière des banques européennes cotées en Bourse pourrait augmenter de quelque 640 milliards de francs suisses (600 milliards d'euros).

Écart de performance économique des principales banques (monde)

Les banques européennes doivent commencer dès que possible à combler l'écart de longue date entre le rendement et le coût du capital, notamment en optimisant leur coefficient d'exploitation (*cost-income ratio*, CIR) grâce à de meilleurs effets d'échelle. Des fusions peuvent faciliter cette démarche. De même, les investissements de restructuration technologique requis d'urgence sont nettement plus supportables dans une entité consolidée plus conséquente. En effet, les entreprises BigTech et des FinTechs plus petites ont déjà ravi d'importantes parts de marché aux banques établies. Pour poursuivre la digitalisation de leurs propres plateformes et moderniser leurs systèmes informatiques, les banques doivent rendre leurs activités plus flexibles, sûres et évolutives en ayant recours au cloud. Les plateformes informatiques allégées à haut volume de données permettent aussi de mieux anticiper les exigences des clients et de leur offrir des solutions sur mesure pertinentes.

« Les banques européennes devraient viser une transformation radicale de leurs modèles d'affaires. D'une part, cela signifie accorder une acceptation accrue aux instituts robustes. À l'aide de plateformes plus évolutives, les banques peuvent réaliser davantage d'opérations à moindre coût. D'autre part, la réorientation complète du modèle d'affaires implique que l'on prenne systématiquement en compte le thème de la durabilité. Les banques ne doivent pas seulement suivre l'approche ESG sous l'effet de pressions réglementaires, mais se positionner à la tête de cette tendance et acquérir un avantage concurrentiel par rapport aux établissements des États-Unis et d'Asie », précise Philipp Wackerbeck, Global Head of Financial Services chez Strategy&.

Dans l'optique de la neutralité climatique visée par la Commission européenne d'ici 2050, les banques de la zone euro jouent, en tant qu'intermédiaires financiers, un rôle clé pour contribuer activement à cette transition. Elles financent la durabilité de leurs clients et participent donc directement à l'atteinte des objectifs relatifs au climat. Un système technologique flexible est indispensable pour que les banques puissent répondre à la hausse attendue des exigences ESG de la part des parties prenantes, développer de nouveaux produits verts pour la clientèle et assurer leur propre réorientation ESG.

« Compte tenu des développements politiques et sociétaux actuels, les dirigeants ont tout intérêt à placer les facteurs ESG au cœur de leurs considérations stratégiques. Mais une stratégie durable devrait couvrir à la fois les facteurs climatiques et les priorités sociales et de gouvernance. Pour intégrer les objectifs de développement durable à la stratégie et à la culture de l'entreprise, il faut définir des KPI (*key performance indicators*) clairs et saisir et évaluer systématiquement les données ESG, ce qui permet une évaluation détaillée des jalons stratégiques et une communication transparente des résultats aux parties prenantes pertinentes », explique Peter Gassmann, Global Leader de Strategy& et Global Leader ESG chez PwC

Dans l'Europe entière, la lutte contre la pandémie a eu des effets très variables selon les secteurs d'activité. Les coûts croissants et les défauts de paiement asymétriques risquent de réduire la rentabilité déjà limitée des établissements financiers et d'épuiser le volant anticyclique qui leur reste. Pour protéger leurs bilans, les banques doivent réévaluer leur propension au risque dans les différents secteurs et catégories d'actifs. Ce faisant, elles ne doivent pas réduire leur flexibilité d'octroi de crédits, notamment pour financer des modèles d'affaires innovants. Dans ce domaine, la concurrence gagne déjà en intensité entre les banques et les nouveaux bailleurs de fonds tels que les fonds de crédit.

Les derniers calculs de PwC et de Strategy& montrent que les banques devraient réduire leurs charges d'exploitation de quelque 40 % sur trois à quatre ans, sachant que les économies se matérialiseraient surtout dès les deux à trois premières années : à court terme grâce à des mesures tactiques applicables rapidement (de 5 à 10 %), à moyen terme avec une rationalisation sélective du modèle d'affaires permettant une rentabilité accrue de certains secteurs d'activité (de 15 à 20 %) et à long terme en repensant radicalement le modèle d'affaires (de 30 à 40 %).

« Pour sortir de la dépendance structurelle des marges d'intérêt, il faut allouer les ressources limitées aux segments rentables et améliorer durablement le rendement des fonds propres. Cela accroît aussi les chances de succès des fusions stratégiques importantes », conclut Andrin Bernet, associé, Financial Services Banking Leader, PwC Suisse. « La nouvelle ligne directrice de consolidation de la BCE rend les fusions beaucoup plus attrayantes. À l'avenir, les acteurs présents sur le marché bancaire européen traditionnellement très segmenté auront une plus grande envergure et pourront mieux résister à la concurrence internationale. »

Stéphanie Tobler

PwC | Integrated Communications

Office: +41 58 792 18 16

Email: stephanie.tobler.mucznik@ch.pwc.com

PricewaterhouseCoopers AG

Birchstrasse 160 | Postfach | CH-8050 Zürich

<http://www.pwc.ch>

Plus de matériel à télécharger

document: [MM_Strategy_Transfor~an Banks_FR_CH.docx](#)

Cette annonce peut être consultée sur <https://www.presseportal.ch/fr/pm/100008191/100880350>