



# RÔLE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET D'INTERNET DANS LA PRODUCTIVITÉ BANCAIRE EN FRANCE

DIDIER NÉGIAR \*

TONY BLANCO \*\*

Une étude récente du McKinsey Global Institute sur la productivité en France et en Allemagne comparée aux États-Unis<sup>1</sup> sur la période 1994 à 2000 montre, entre autres, que le secteur de la banque de détail en France a vu sa productivité croître de 5,5% par an (voir définition et périmètre d'analyse dans l'encadré ci-après).

## Encadré

### *Définition de la productivité*

La productivité annuelle est définie comme le ratio d'output sur input annuel. Dans le cadre de notre étude sur la banque de détail, ces derniers sont définis comme suit :

- L'*output* est mesuré par (1) le nombre de transactions de paiements, (2) le volume de dépôts de particuliers en francs constants 1994, (3) le volume des prêts aux particuliers en francs constants 1994, (4) le nombre de transactions de particuliers sur valeurs mobilières et (5) le nombre de requêtes d'information, de particuliers. L'agrégation est effectuée comme la somme des quantités produites pondérées par les effectifs correspondant à ces différentes catégories d'activité au sein de la banque. Les méthodes d'indexation et d'agrégation de Fisher permettent la cohérence des comparaisons historiques et internationales. Les effets de qualité n'ont pas été explicitement quantifiés.

- L'*input* est mesuré par le nombre d'heures travaillées dans

\* Directeur associé senior, McKinsey & Compagny.

\*\* Directeur de projets, McKinsey & Compagny.

le secteur bancaire, ajustées (1) des activités exclues du périmètre et (2) du niveau d'externalisation variable au cours du temps et entre pays.

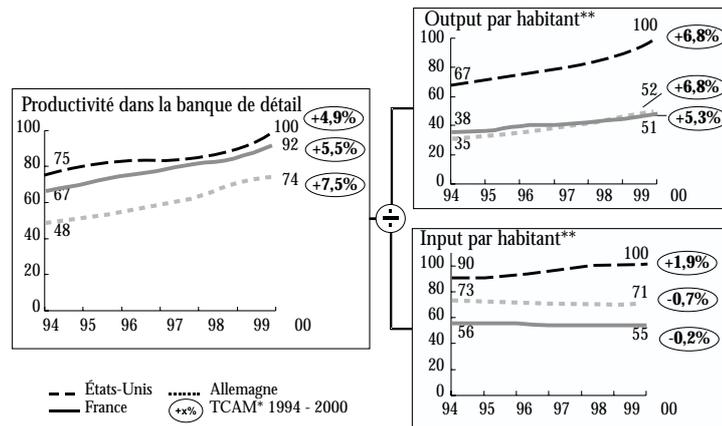
*Périmètre inclus dans la banque de détail*

Le périmètre considéré pour la mesure de productivité est celui des services bancaires et financiers aux particuliers. Il englobe les transactions de paiements (retraits d'argent, paiements par cartes de crédit et débit, par prélèvements, par virements et par chèques), les dépôts (comptes et livrets à terme), les prêts (immobilier, consommation, découvert...), la distribution de valeurs mobilières (actions, obligations, sicav... excluant les produits d'assurance-vie) et les requêtes d'informations (centres d'appels, sites informatiques...).

Sont donc exclus : les activités liées à la clientèle professionnelle (entrepreneurs, PME-PMI) et à la banque de gros (*wholesale banking*) : (activité de gestion d'actifs, banque d'investissement, *corporate banking*...) ainsi que les produits d'assurance.

Ce rythme est supérieur à celui de la banque de détail aux États-Unis (4,9 % par an), mais moins rapide qu'en Allemagne (7,5 %), même si les points de départ sont très différents (graphique n° 1).

**Graphique n° 1**  
**Productivité, output et input**  
(Indice 100 = niveau États-Unis 2000)



\* Taux de croissance annuel moyen.

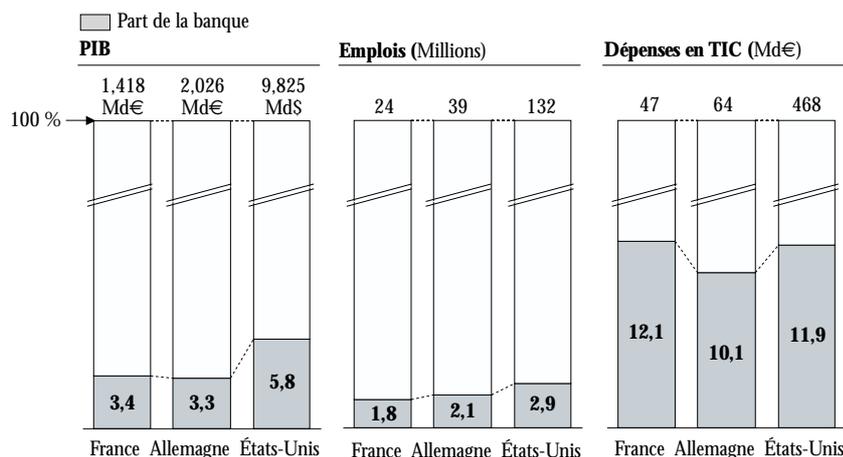
\*\* De 1994 à 2000, la population a augmenté en France, en Allemagne et aux États-Unis de, respectivement, 0,4 %, 0,3 % et 0,9 % en moyenne annuelle.

Sources : BEA, BLS, Federal Reserve Board, Deutsche Bundesbank, Banque de France, AFB, analyse McKinsey Global Institute.

La progression française est surtout imputable à une croissance de l'output (+5,3 % par an), l'input (heures travaillées) restant pratiquement stable sur la période (- 0,2 % par an). Toutefois, la réduction de la durée du temps de travail intervenue en 2000 modifie sans doute la donne depuis (effet des 35 heures).

Le secteur est traditionnellement fortement consommateur de technologies de l'information et de la communication (TIC) : en 2000, il pesait à lui seul 12,1 % des dépenses nationales en TIC alors que ce secteur représentait 3,4 % du Produit intérieur brut (PIB) et 1,8 % des emplois en France (graphique n° 2).

**Graphique n° 2**  
**PIB, emplois et dépenses en TIC dans la banque\*, 2000**  
(% de l'économie totale)



\* Inclus la banque de détail et la banque d'investissement.  
Source : INSEE, Statistisches Bundesamt, BEA, IDC.

**LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ONT JOUÉ  
UN RÔLE TRÈS IMPORTANT DANS LA CROISSANCE  
DE LA PRODUCTIVITÉ DU SECTEUR**

Les technologies de l'information ont joué un rôle très important dans les 5,5 % par an de croissance de productivité de la banque de détail en France, à la fois directement et indirectement (graphique n° 3) :

- directement par la mise en œuvre de technologies d'automatisation des back offices et le développement des canaux à distance :
  - l'automatisation des back-offices est le principal facteur : il a représenté 1,4 % de croissance annuelle moyenne à lui seul ;
  - le développement des canaux à distance - DAB/automates, Internet,

Minitel, centres d'appel - a joué un rôle significatif, mais moindre, représentant 0,5 % de croissance annuelle ;

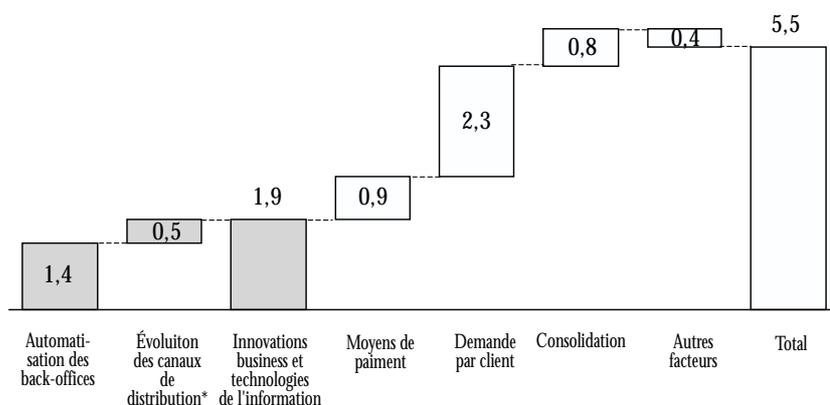
• indirectement :

- les TIC ont permis une évolution favorable du mix de moyens de paiement, la part des chèques passant de 52 % à 39 % sur la période, ce phénomène expliquant 0,9 % de croissance annuelle ;

- en permettant de tirer profit des consolidations (fusion des usines et des chaînes informatiques), ce qui explique 0,8 % de croissance annuelle.

Le reste de la croissance a été alimenté essentiellement par la progression de la demande, contribuant à hauteur de 2,3 % par an à la croissance de la productivité. Cette progression de la demande correspond à une augmentation du volume des dépôts ainsi que du nombre et des montants de crédits, et à une forte croissance sur la période des produits d'investissements.

**Graphique n° 3**  
**Croissance de la productivité dans la banque de détail en France**  
(TCAM 1994-2000 en %)



\* Augmentation de la part des canaux de distribution basés sur les technologies de l'information (centres d'appel, Internet, DAB...).

Source : Analyse McKinsey Global Institute

### *Automatisation des back-offices*

L'automatisation des back-offices a contribué à 1,4 % du taux de croissance de la productivité, soit les trois-quarts de la croissance directement liée aux technologies de l'information.

De 1994 à 2000, l'*input* de travail nécessaire par unité d'*output* a été réduit de 15 à 25 % (graphique n° 4). Le plus large impact s'est

fait ressentir dans les transactions de paiements (25 à 35 %) et les produits d'investissement (10 à 30 %). La mise en place de scanners et de systèmes de gestion des images pour le traitement des chèques et des transferts papier a principalement débuté au début des années 1990, conduisant à de larges réductions des effectifs pour la saisie des données. Les banques ont adopté le *straight-through processing* et de nombreuses interfaces ont été remplacées par des connexions électroniques directes, en particulier les interfaces entre agences et back-offices. Cela a été renforcé par les systèmes de trading électronique comme Relit et RGV. Pour les prêts, la souscription automatique et la standardisation ont permis d'accroître l'*output* de 8 à 15 % par unité d'*input*. Pour les dépôts, les améliorations ont été moins significatives et l'impact net global des technologies de l'information sur les tâches d'administration est estimé proche de zéro.

Bien que les technologies de l'information aient pu réduire les effectifs pour les fonctions d'administration, les effectifs informatiques ont crû avec la complexité grandissante des systèmes informatiques, et ces deux phénomènes se sont grosso modo compensés.

#### Graphique n° 4 Impact des TIC sur les back-offices et les tâches d'administration

Exemples d'amélioration en efficacité liées aux TIC dans les back-offices		Réduction d'effectifs liées aux TIC dans les back-offices (augmentation d' <i>output</i> exclue)		
<b>Paiements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatisation de la saisie de données avec les scanners et la gestion d'image des formulaires de paiements</li> <li>Changement pour des paiements par carte, plus efficace que les chèques et la manipulation* d'argent liquide</li> </ul>	<b>Fonction dans la banque**</b>	<b>Part des effectifs *** %</b>	<b>Réduction d'effectifs %</b>
<b>Dépôts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beaucoup de tâches sont encore effectuées manuellement</li> </ul>	• <b>Back-offices (middle-office inclus)</b>	<b>35</b>	<b>15 - 25</b>
<b>Prêts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration des systèmes de scoring crédit, souscription automatisée</li> <li>La standardisation informatique a diminué les niveaux d'effectifs nécessaires</li> </ul>	– Paiements	48	25 - 35
<b>Produits d'investissement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de l'intégration entre les agences et les back-offices</li> <li>Introduction des systèmes de trading électronique (Relit, RGV)</li> </ul>	– Prêts	24	8 - 15
		– Dépôts	17	± 0
		– Produits d'investissement	11	10 - 30
		• <b>Administration (TIC inclus)</b>	<b>10</b>	<b>± 0</b>

\* Effet pris en compte dans le mix des moyens de paiements.

\*\* Le front-office représente 55 % des effectifs totaux (le back-office 35 %, l'administration 10 %).

\*\*\* Part moyenne des effectifs à travers les pays étudiés (France, États-Unis et Allemagne en 1994).

Source : AFB, entretien avec des experts, analyse McKinsey Global Institute.

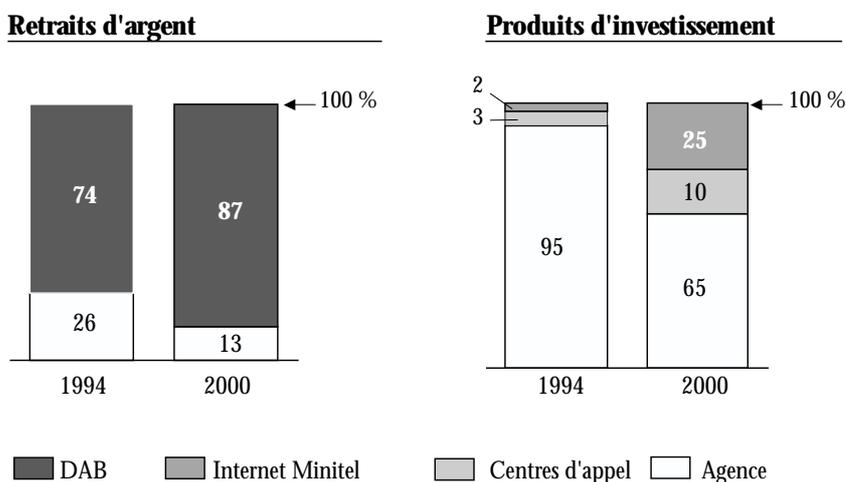
*Évolution des canaux de distribution*

Le dernier quart de la croissance de productivité directement liée aux technologies de l'information (0,5% de TCAM en France) est attribuable au changement de mix de canaux de distribution, c'est-à-dire à l'accroissement de l'utilisation des canaux à distance comme les DAB/automates, les centres d'appels et Internet.

Des gains de productivité sont observables dans plusieurs domaines où les canaux intensifs en main d'œuvre ont été remplacés par des canaux automatisés. De 1994 à 2000, les retraits d'espèces au guichet ont chuté de 26 à 13 % des retraits en France. Le téléphone et la banque par Internet ont gagné une part de marché significative dans la distribution de produits d'investissement : 35 % en France (graphique n° 5). La mise en place de plate-formes téléphoniques et la dérivation des appels entrants vers les agences a permis des gains de productivité d'environ 3 % au total, avant tout rebond commercial éventuel. De manière similaire, des centres de traitement centralisés des courriers et des télécopies sont généralement 40 % plus productifs que les centaines ou milliers d'agences d'un réseau bancaire.

6

**Graphique n° 5**  
**Mix des canaux de distribution**  
(en %)



Source : ICON, enquête, étude McKinsey Global Institute.

Le développement de l'accès aux nouvelles technologies pour les consommateurs et leur acceptation de l'utilisation de ces nouveaux

canaux sont en toile de fond de ces changements opérationnels. La croissance de la banque en ligne a été permise par la croissance de la pénétration d'Internet. En 2000, 34 % de la population française était utilisatrice d'Internet contre des niveaux très faibles avant 1994. L'acceptation des centres d'appels téléphoniques par les clients a également progressé, en partie grâce à des tarifs téléphoniques plus bas.

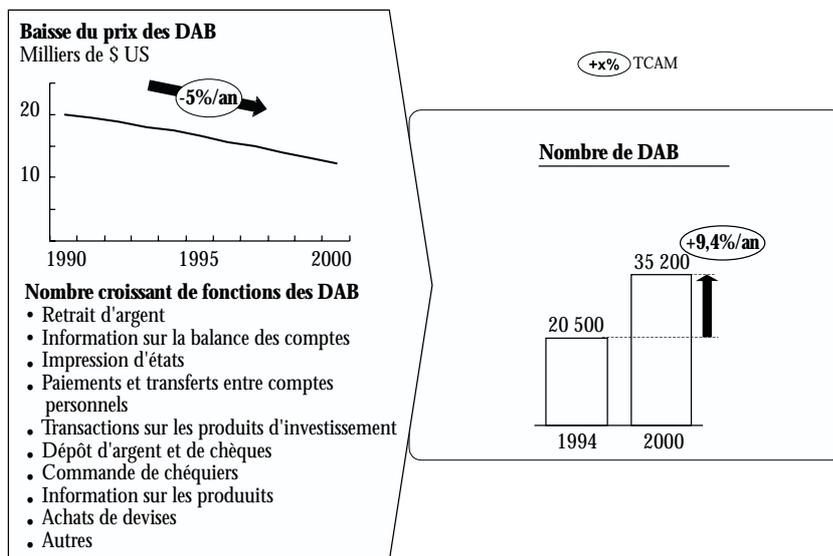
Néanmoins, l'introduction et la promotion de ces nouveaux canaux conduit également à une croissance forte, 10 % environ, du nombre de contacts entre la banque et ses clients.

Le développement des technologies de l'information a été soutenu par la baisse des prix. Le prix d'un distributeur automatique de billets (DAB), par exemple, a chuté de 5 % par an entre 1994 et 2000 (graphique n° 6).

Les possibilités technologiques, soutenues par le boom des marchés financiers, ont conduit à l'émergence de nouveaux entrants offrant des prix attractifs, qui, en retour, ont poussé les acteurs établis à proposer des services en ligne, souvent par le biais d'une banque en ligne indépendante. La concurrence accrue qui en a résulté a favorisé les améliorations en efficacité, même si la pérennité de ces nouveaux entrants reste à confirmer.

7

**Graphique n° 6**  
**Changements dans la technologie et le prix des DAB**



Source : ECB, Retail Banking Research Ltd., analyse McKinsey Global Institute.

**DE NOMBREUX POTENTIELS RESTENT À EXPLOITER  
DANS L'UTILISATION DES TECHNOLOGIES  
DE L'INFORMATION POUR CONTINUER D'ALIMENTER  
LA CROISSANCE DE LA PRODUCTIVITÉ**

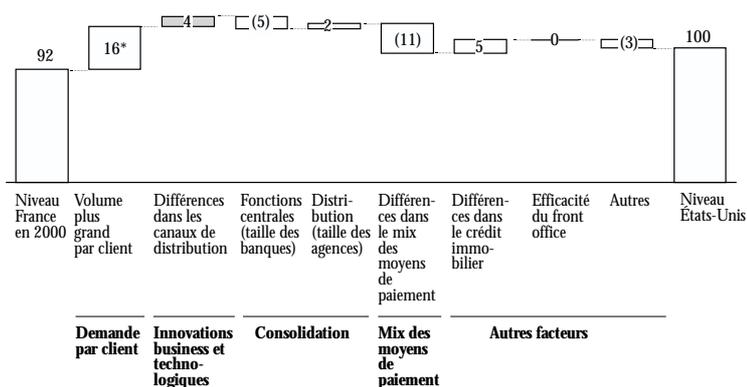
La comparaison avec les États-Unis et l'Allemagne et l'analyse des différentes initiatives TIC menées ces dernières années indiquent que de nombreux potentiels restent à exploiter dans l'utilisation des technologies de l'information, et d'Internet en particulier : développement des canaux à distance, mix de moyens de paiements, meilleure exploitation des investissements en TIC, poursuite des investissements de productivité dans un contexte de pyramide des âges favorable dans les années à venir.

*La poursuite du développement des canaux à distance*

Lorsque l'on compare la productivité du secteur bancaire français à celle des États-Unis, elle affiche en 2000 un retard de 8 % (graphique n° 7). Cet écart est principalement dû à une demande par client bien supérieure aux États-Unis, les ménages américains possédant plus d'actifs financiers et ayant davantage recours à l'emprunt que les ménages français. Cet écart est en partie compensé par un mix des moyens de paiements à l'avantage de la France.

Néanmoins, il est frappant de noter que les différences de mix dans les canaux de distribution, tout particulièrement Internet, génèrent en 2000 un désavantage de 4 % de productivité pour la France, soit la moitié de l'écart total de productivité avec les États-Unis.

**Graphique n° 7**  
**Différences de productivité entre la France et les États-Unis en 2000**  
(Indice 100 = niveau États-Unis 2000)

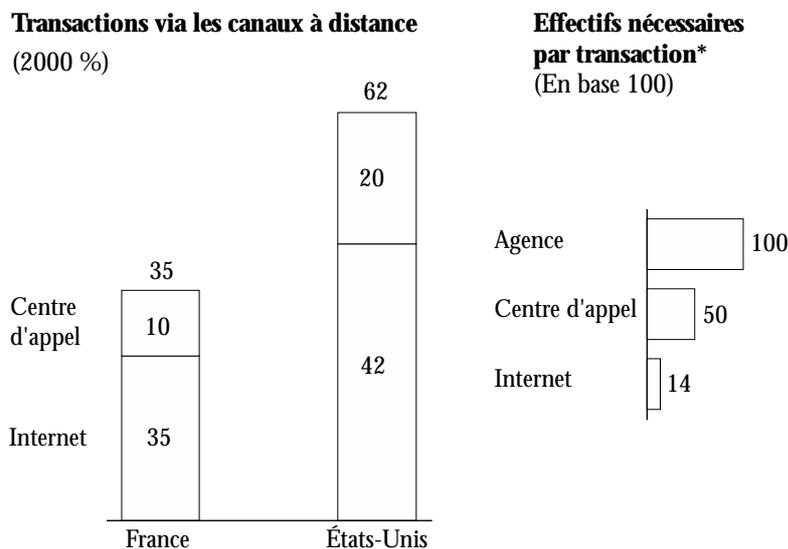


\* 10 % sont liés à un volume plus grand de prêts et de dépôts

Source : Analyse McKinsey Global Institute.

Ces différences dans le mix des canaux de distribution sont en partie dues à un usage moindre de la banque en ligne qui découle de la moindre pénétration de l'Internet en France (46 % de la population américaine contre 34 % de la population en France). Ainsi, pour les produits d'investissements, les États-Unis affichent un taux d'utilisation d'Internet bien supérieur (42 % contre 25 %). Comme ce canal nécessite moins de main d'œuvre, cette différence de mix de canaux explique les 4 points d'écart de productivité à l'avantage des États-Unis (graphique n° 8).

### Graphique n° 8 Courtage en ligne : pénétration et effectif nécessaire



\* Estimation utilisant les données de coûts par canal

Source : IDC, JP Morgan, Analyse McKinsey Global Institute.

L'exploitation de ce potentiel, qui permettrait de combler la moitié du retard français sur les États-Unis, nécessite :

- une croissance de la pénétration de l'Internet (y compris le haut débit) au sein des foyers français ;
- une action dynamique de la part des banques pour éduquer leurs clients et les inciter (promotion, pricing) à migrer vers les canaux à distance pour certaines activités/transactions à faible valeur ajoutée ;
- en amont, un effort de segmentation de leur clientèle et de définition des approches de gestion de la relation clients spécifique à chaque

segment, afin d'éviter d'empiler les coûts des différents canaux, les clients continuant à utiliser les canaux traditionnels en plus des nouveaux canaux.

À l'avenir, les banques devront démontrer leur capacité à intégrer tous les canaux de distribution mis à disposition des clients et les gérer sans empiler les coûts, tout en améliorant le service offert.

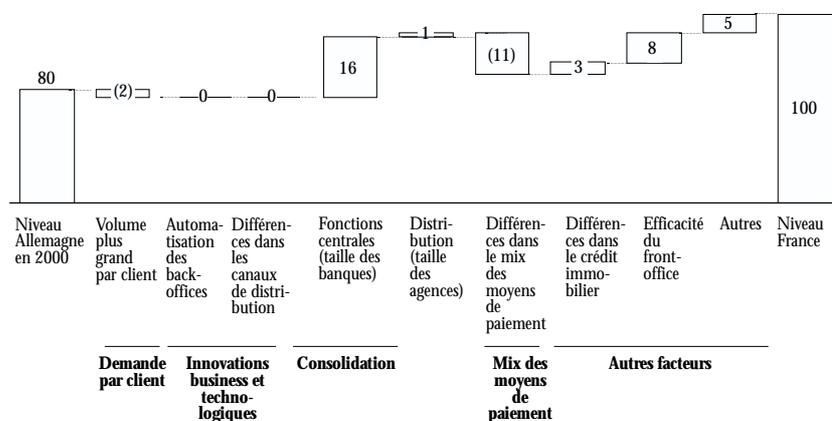
### *L'évolution du mix de moyens de paiements*

La comparaison avec l'Allemagne montre que la productivité française reste 20% plus élevée. Cet avantage est principalement dû à une plus grande consolidation dans le secteur bancaire français ainsi qu'à une meilleure efficacité en agences.

Néanmoins, l'Allemagne bénéficie d'un mix de moyens de paiements plus efficace avec beaucoup moins de transactions papier, phénomène dont l'impact en termes de productivité est considérable : 11% (graphique n° 9).

**Graphique n° 9**  
**Différences de productivité entre la France et l'Allemagne en 2000**

10



Source : Analyse McKinsey Global Institute.

L'exploitation de ce fort potentiel en France n'est pas évidente car la promotion des moyens de paiements électroniques, pour être efficace, devrait s'accompagner de la fin de la gratuité des chèques qui, conjuguée à la non rémunération des comptes de dépôt, est une spécificité française. La fin de cette gratuité des chèques est un sujet en soi dont la mise en œuvre est délicate.

### *Meilleure utilisation des investissements en technologies de l'information*

Un potentiel supplémentaire provient d'une meilleure exploitation des investissements dans les technologies de l'information par une gestion plus rigoureuse des projets informatiques et un recours accru aux logiciels standard :

- les projets informatiques ont quelquefois souffert d'un manque de rigueur et d'expérience dans la gestion de projets. Ceci a notamment été le cas pour les projets CRM (*Customer relationship management*) où l'on estime à seulement 40 % la part des projets ayant abouti à des bénéfices notables. Évaluer l'impact potentiel des investissements informatiques sur la rentabilité comme pour tout autre investissement devrait à l'avenir permettre de limiter ces surinvestissements non productifs ;
- les banques françaises ont également l'habitude de recourir au développement d'applications propriétaires (85 % des dépenses en logiciels l'étaient sur des solutions internes en 1999) (graphique n° 10). À l'avenir, elles devraient s'inspirer de leurs homologues américaines dont la majorité des dépenses logiciels se font sur des logiciels standard. Ces logiciels standard permettent d'accroître l'efficacité des investissements IT en réduisant les coûts de maintenance, et également les coûts d'interfaçage en cas de consolidation.

11

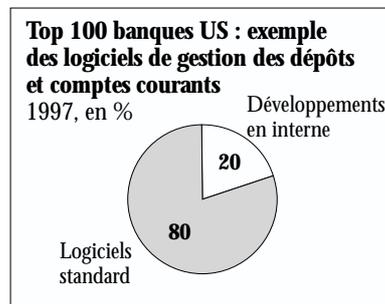
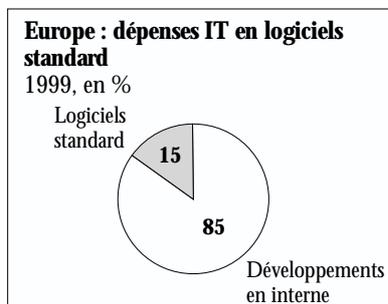
### **Graphique n° 10** **Logiciels standard : disponibilité et utilisation**

#### **Europe**

- Beaucoup de systèmes propriétaires
- Des applications de front-end et les systèmes centraux sont disponibles mais des logiciels pour des fonctions-clés font toujours défaut
- Sans standard pour les applications cœur de métier, des standards pour les autres applications sont difficiles à développer

#### **États-Unis**

- Les systèmes front-end et back-end sont disponibles
- Les exemples démontrent un large usage des logiciels standard



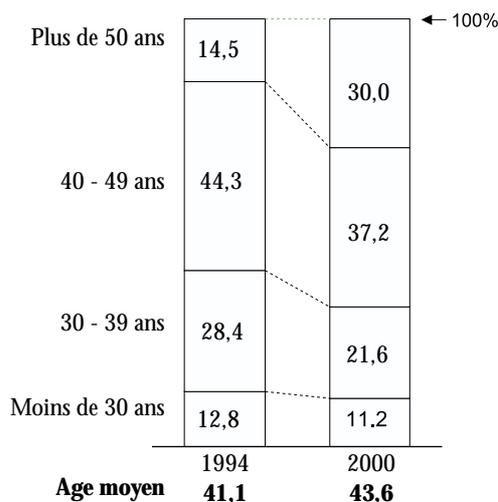
Source : IDC, Analyse McKinsey Global Institute.

*Le potentiel offert par la pyramide des âges*

Les technologies de l'information ont démontré leur capacité à générer des gains de productivité forts à condition de pouvoir gérer les redéploiements de personnel de façon prévisionnelle. Au début des années 1990, ces redéploiements étaient difficiles, compte tenu de la pyramide des âges dans le secteur bancaire.

Cependant, l'évolution du profil de cette pyramide au début des années 2000, où la part des plus de 50 ans augmente, devrait rendre plus facile cette gestion prévisionnelle des redéploiements d'effectifs pour capter les gains de productivité générés par les TIC (graphique n° 11).

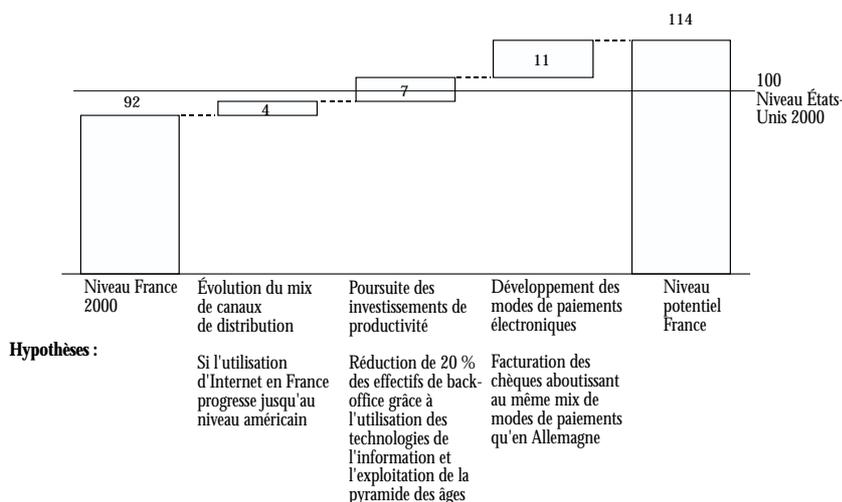
**Graphique n° 11**  
**Évolution de la pyramide des âges**  
**des banques commerciales françaises**



Source : AFB.

En synthèse, pour accroître sensiblement sa productivité, le secteur bancaire français dispose donc de plusieurs leviers d'action susceptibles d'avoir un impact de l'ordre de 20 % à court terme sur la productivité : le développement des canaux à distance, et en particulier d'Internet, et leur meilleure intégration avec le réseau bancaire, la poursuite des investissements de productivité dans un cadre social adapté et la poursuite du développement des moyens de paiements électroniques, en particulier la fin de la gratuité des chèques (graphique n° 12).

**Graphique n° 12**  
**Leviers et potentiel d'amélioration de la productivité**  
**bancaire en France**



Source : Analyse McKinsey.

Au-delà, l'analyse des écarts avec les États-Unis indique que la stimulation de la demande est un levier à ne pas négliger.

Une telle amélioration de la productivité est doublement importante, pour les banques et leurs actionnaires, et également pour la société dans son ensemble :

- une amélioration de la productivité dans un secteur de l'économie, toutes choses égales par ailleurs, se traduit par une amélioration de la rentabilité, sauf si l'ensemble du surplus est transféré aux consommateurs. En tout état de cause, les acteurs qui s'engagent résolument dans les gains de productivité et prennent de l'avance sur leurs concurrents voient leur rentabilité s'améliorer. Certains acteurs l'ont bien compris et se sont déjà engagés avec succès dans cette voie, comme nous en avons été des témoins privilégiés dans notre activité de conseil ;
- une productivité plus grande du travail dans le secteur bancaire se traduirait par un surplus économique accru à répartir entre les différents acteurs au sein du secteur bancaire, mais également dans les autres secteurs de l'économie, qui verraient eux-mêmes leur productivité et leur compétitivité croître ; il convient de noter que l'amélioration de la productivité n'est donc pas antinomique de la notion de progrès social, les surplus créés par les hausses de productivité étant redistribués, soit aux salariés (hausse de salaire), soit aux clients (baisse des prix), soit aux actionnaires (dividendes plus élevés). En outre, dans le cas du secteur



bancaire, compte tenu de la pyramide des âges, ces gains de productivité devraient pouvoir être captés progressivement sans heurt.

Les améliorations de productivité sont importantes pour les banques françaises, car elles sont de nature à renforcer leur performance relative et leur permettre de jouer un rôle moteur dans la consolidation bancaire européenne.

### *NOTE*

1. L'étude a porté sur six secteurs d'activités (banque de détail, télécoms, commerce de détail, transport de marchandises, automobile, production et distribution d'électricité) et a fait l'objet d'un rapport de synthèse « Dynamiser la productivité en France et en Allemagne » ([www.mckinsey.fr](http://www.mckinsey.fr)).

