



MAITRISE DES COÛTS DANS LES SERVICES FINANCIERS

Leviers, méthodologies et facteurs clés
de succès pour construire un
programme de performance durable.



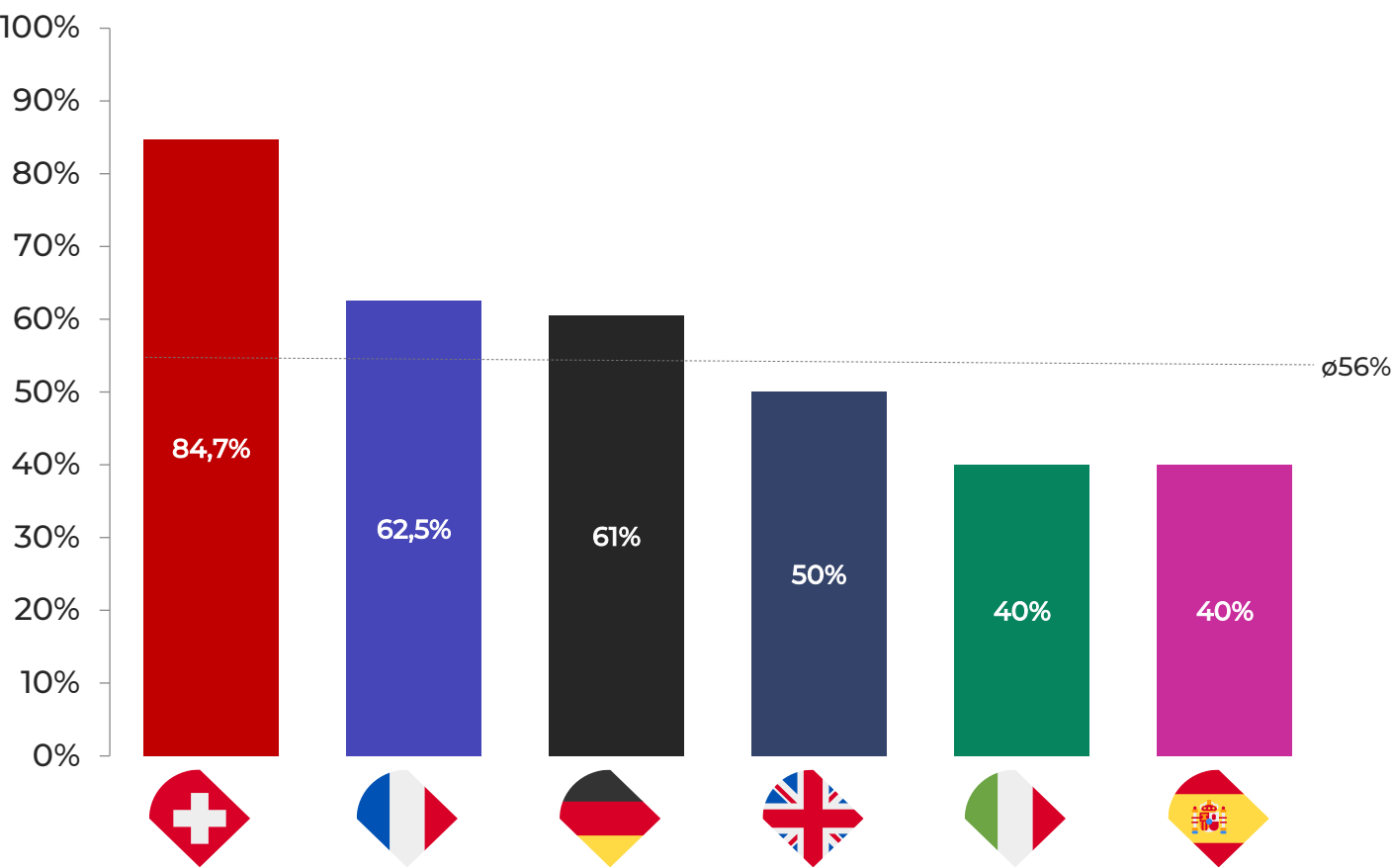
SOMMAIRE

- 1 Introduction : des pressions structurelles croissantes sur les coûts dans les services financiers**
- 2 Trajectoires et leviers d'optimisations des coûts - Nos convictions
- 3 Approches méthodologiques d'optimisation des coûts - Mise en perspective par 5 cas d'usages
- 4 Pilotage d'un projet de réduction des coûts - Notre méthodologie et nos références
- 5 Annexes & Présentation Ailancy

1.1. Un contexte économique européen disparate

De l'euphorie en France en 2025 à une année 2026 où les défis se cumulent

Coefficient d'exploitation des principales banques Européennes⁽¹⁾



(1) Source : Résultats 2025, Analyse Ailancy. Echantillon : UBS, BPCE, SG, Credit Agricole, BNP, Deutsche Bank, Commerzbank, Natwest, HSBC, Barclays, Unicredit, Intesa Sanpaolo, Santander, BBVA

Éléments clés



2025, une très bonne année qui renforce l'exigence de transformation

- Une année 2025 très solide pour les banques françaises, portées par un triptyque gagnant — taux favorables, stricte maîtrise des coûts et réduction du risque — auquel s'est ajoutée une dynamique soutenue des financements.
- Les plans de transformation lancés ces dernières années ont porté leurs fruits avec des coefficients d'exploitation (CoEx) en baisse sur l'ensemble du panel analysé
- Le nerf de la guerre en 2026, dans un contexte économique et géopolitique volatile, reste la capacité des banques à garder l'équilibre entre rentabilité, réduction des coûts et niveau de risque



Stratégies d'optimisation des coûts au niveau européen

- Malgré des résultats records ces dernières années, la normalisation à venir des marges et l'augmentation des besoins d'investissement incitent aujourd'hui les banques européennes à relancer des programmes de réduction des coûts
- En Italie, Unicredit & Intesa Sanpaolo ont prévu des programmes de réduction de coûts pour atteindre un CoEx « best-in-class »
- En Allemagne, Deutsche Bank & Commerzbank continuent de miser sur la digitalisation et la réduction de leurs effectifs pour limiter leur base de coûts

1.2. Des ambitions fortes portées au sein des projets d'entreprise

La réduction des coûts d'exploitation figure parmi les objectifs majeurs des plans stratégiques des groupes bancaires français



1.3. Comparaison du CoEx des banques françaises par ligne métier

Entre 2020 et 2025, contrairement à la Banque de Détail et au CIB, les activités d'Asset & Wealth Management ont connu une hausse de leur coefficient d'exploitation



SOMMAIRE

- 1 Introduction : des pressions structurelles croissantes sur les coûts dans les services financiers
- 2 Trajectoires et leviers d'optimisations des coûts - Nos convictions**
- 3 Approches méthodologiques d'optimisation des coûts - Mise en perspective par 5 cas d'usages
- 4 Pilotage d'un projet de réduction des coûts - Notre méthodologie et nos références
- 5 Annexes & Présentation Ailancy

2.1. Trajectoires et leviers d'optimisation des coûts - Nos convictions

La réussite d'un programme de réduction des coûts nécessite une approche structurée et progressive



Retrouvez les 40 pages de notre étude en adressant
votre demande à xavier.florent@ailancy.com

2.2. Trajectoires et leviers d'optimisation des coûts - Nos convictions

Les banques peuvent envisager 3 approches pour la réduction des coûts

Retrouvez les 40 pages de notre étude en adressant
votre demande à xavier.florent@ailancy.com

2.3. Trajectoires et leviers d'optimisation des coûts - Nos convictions

Notre vision stratégique et les leviers clés pour une maîtrise durable des coûts

Nos Convictions

7 leviers clés d'optimisation

Retrouvez les 40 pages de notre étude en adressant
votre demande à xavier.florent@ailancy.com

2.4. Trajectoires et leviers d'optimisation des coûts - Nos convictions

Les pièges à éviter dans un programme de réduction des coûts

Retrouvez les 40 pages de notre étude en adressant
votre demande à xavier.florent@ailancy.com

SOMMAIRE

- 1 Introduction : des pressions structurelles croissantes sur les coûts dans les services financiers
- 2 Trajectoires et leviers d'optimisations des coûts - Nos convictions
- 3 Approches méthodologiques d'optimisation des coûts - Mise en perspective par 5 cas d'usages**
- 4 Pilotage d'un projet de réduction des coûts - Notre méthodologie et nos références
- 5 Annexes & Présentation Ailancy

3.1. Approches méthodologiques d'optimisation des coûts

Méthode BBZ – Etapes clés dans la mise en place

La méthode Budget Base Zéro (BBZ) permet d'analyser l'ensemble des coûts en repartant des besoins réels, sur la base de la **priorité stratégique**, de la **création de valeur** et de la **nécessité business**, plutôt que sur des références budgétaires historiques.

La démarche BBZ permet en 4 étapes concurrentielle, et de rediriger les ressource

3.5. Approches méthodologiques d'optimisation des coûts

Approche Lean Management – 2/2



Définir des objectifs métiers clairs et les KPIs recherchés

- › Définir des objectifs d'économies « top-down » pour chaque activité, business unit ou fonction du périmètre
- › Distinguer les activités créatrices de valeur des activités « keep the lights on » qui relèvent du maintien opérationnel minimal

Méthodologies, outils et étapes d'implémentation

- Sélection du processus : ouverture de compte, traitement crédit, onboarding digital
- Cartographie AS-IS (état initial) : VSM, mesure des étapes avec analyse VA/NVA
- Collecte des données terrain : visites
- Analyse des inefficiences : identification d'étranglement
- Co-construction du TO-BE (état cible)
- Déploiement progressif : formation, management
- Pilotage par indicateurs : KPI/OKR, dashboard

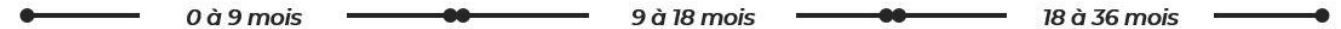
Facteurs clés de succès

- Culture d'amélioration continue
- Leadership exemplaire

Limites et obstacles

- Résistance au changement
- Complexité réglementaire

4.1. Structuration d'un programme de réduction de coûts



Axes transformants

Retrouvez les 40 pages de notre étude en adressant votre demande à xavier.florent@ailancy.com

Résultats clés

- NPS +60 points
- Satisfaction collaborateurs 88%
- Clé : culture agile + leadership terrain

Ailancy®

in W

Annexes

Nos principales références sur des missions de maîtrise des coûts au cœur des enjeux des acteurs financiers



Cadrage d'un projet d'enrichissement d'un référentiel de pay-off

- Définir les activités des métiers en lien avec le budget 2024
- Définir les drivers (projets, JH, domaine applicatif....)
- Fournir les besoins métiers pour le développement sous contraintes de délais (budget 2025) dans l'outil de gestion des performances du groupe



Optimisation des frais

- Définition du périmètre d'optimisation, identification d'une shortlist d'options
- Analyse approfondie des options de réduction des coûts et des exigences de mise en œuvre
- Définition d'un scénario de mise en œuvre



Modélisation de la rentabilité d'une gamme de produits

- Modéliser la rentabilité par produits dans une approche Activity Based Costing ABC
- Identifier des leviers de réduction de coûts



Optimisation des coûts dans le cadre d'un programme de refonte de la plateforme Core Banking

- Qualification de leviers d'optimisation et chiffrage des gains dans un contexte de changement de SI (Mise en place d'un nouveau CBS)



Fusion Alliance Bernstein/ SG

- Suivi financier du budget pluriannuel du programme d'intégration Bernstein
- Construction du budget annuel (approche bottom-up, arbitrages C-Level)
- Suivi mensuel des réalisations, focus sur la revue trimestrielle (risques critiques)
- Identification des économies par workstream et réaffectation des budgets



Refonte de dispositifs de rétrocessions

- Rationalisation du processus de calcul des rétrocessions de l'équipe finance
- Définition des distributeurs pour délégation des calculs de rétrocession
- Lancement d'un appel d'offres avec les principales plateformes de distribution
- Recommandations de délégation et plan d'action pour mise en œuvre



Mise en œuvre d'un programme de réduction de coûts

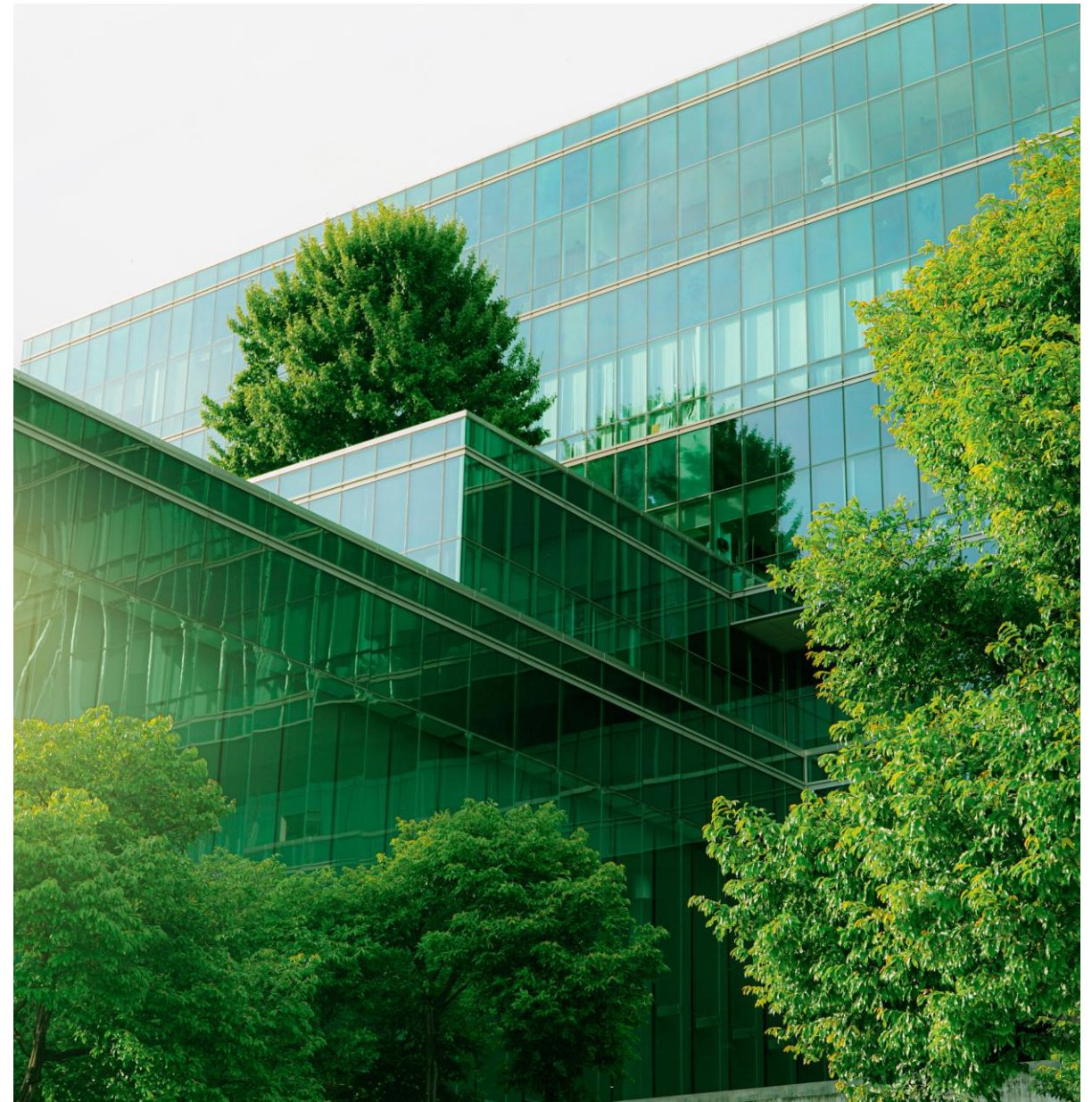
- Programme de réduction de coûts chez un courtier avec mise en place du Business Case
- Mise en œuvre du programme (10 M€ de réduction de coûts / an)



Externalisation des fonctions IT et back-office

- Etude relative à l'étude des scénarios d'optimisation des coûts ayant abouti à la réalisation d'un RFP et d'un RFI pour externaliser l'activité IT et une partie de l'activité des back office

Présentation du cabinet



LE GROUPE AILANCY : 4 MARQUES, 7 ENTITÉS, 4 SITES



France Paris (siège social) + 180 consultants

Luxembourg Luxembourg + 10 consultants

Maroc Casablanca + 10 consultants



France Paris (siège social) + 90 consultants

Tunisie Tunis + 10 consultants



+ 10 consultants

France Paris (siège social)



+ 10 consultants

France Paris (siège social)

Score global

➤ **80**/100

Percentile ⓘ

96ème



Une offre de service complète dédiée aux services financiers et développant l'industrie

Banque de détail et SFS

Asset & Wealth management

Assurance Vie, IARD, Santé-Prév.

BFI et infrastructures de marché

+ 18 ans

Le Cabinet a été fondé en 2008

∞

320

Consultants répartis sur 4 entités

52M€

Chiffre d'affaires

+2000

Missions réalisées

Ailancy
ADVISORY

Conseil en organisation et management

Stratégie

Organisation & Processus

Finance, Risques & conformité

Conduite de grands projets

Transformation des SI

Accélération digitale

Ailancy
TECHNOLOGY

Expertises et Solutions

Expertise fonctionnelle métier

Apport méthodologique

Maîtrise de solution

Réalisation technologique

Nearshore et externalisation de services

Traitements d'opérations

Ailancy
CYBER

Conseil en Cyber Sécurité

Gouvernance sécurité et mise en conformité

Gestion des risques et sécurité dans les projets

Pilotage de Programmes et Projets Sécurité

Protection et lutte contre la fuite des données

Résilience

Gestion des identités et des accès (IAM)

Ailancy
ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Conseil en Stratégie IA

Interaction Client IA

IA pour les développeurs

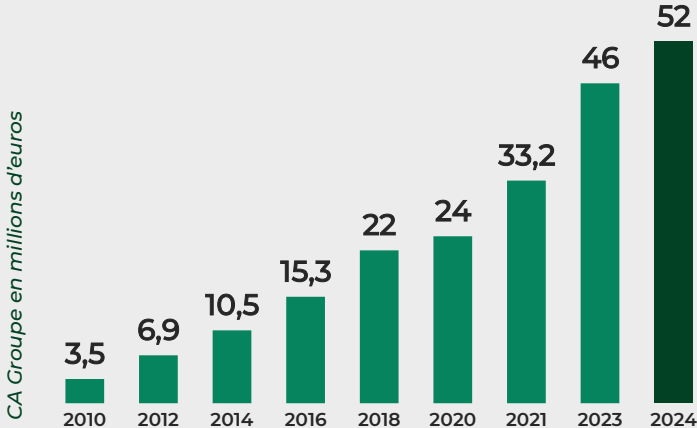
Coût et efficacité augmentée IA

Organisation et contrôles IA

Gouvernance et qualité Data

Mise à l'échelle et acculturation

Une croissance continue depuis 16 ans



La RSE chez Ailancy : l'engagement de tout un groupe

Ailancy fait partie des meilleurs cabinets de conseil de la place dans son engagement sur la durabilité

LE MOT DE NOTRE PRESIDENTE

Pour notre Groupe, la RSE est avant tout une question de conviction collective.

Notre approche est collaborative et structurée au sein d'une gouvernance dédiée (Comité RSE), soutenue au plus haut niveau de responsabilité de notre organisation.

Nous nous engageons à investir continuellement, en nous appuyant sur des partenariats solides et engageants. Notre Groupe est EcoVadis Gold.

Notre ambition est d'être exemplaire et de le rester.

Marie-Thérèse Aycard

Score global

➤ **80**/100

Percentile ⓘ

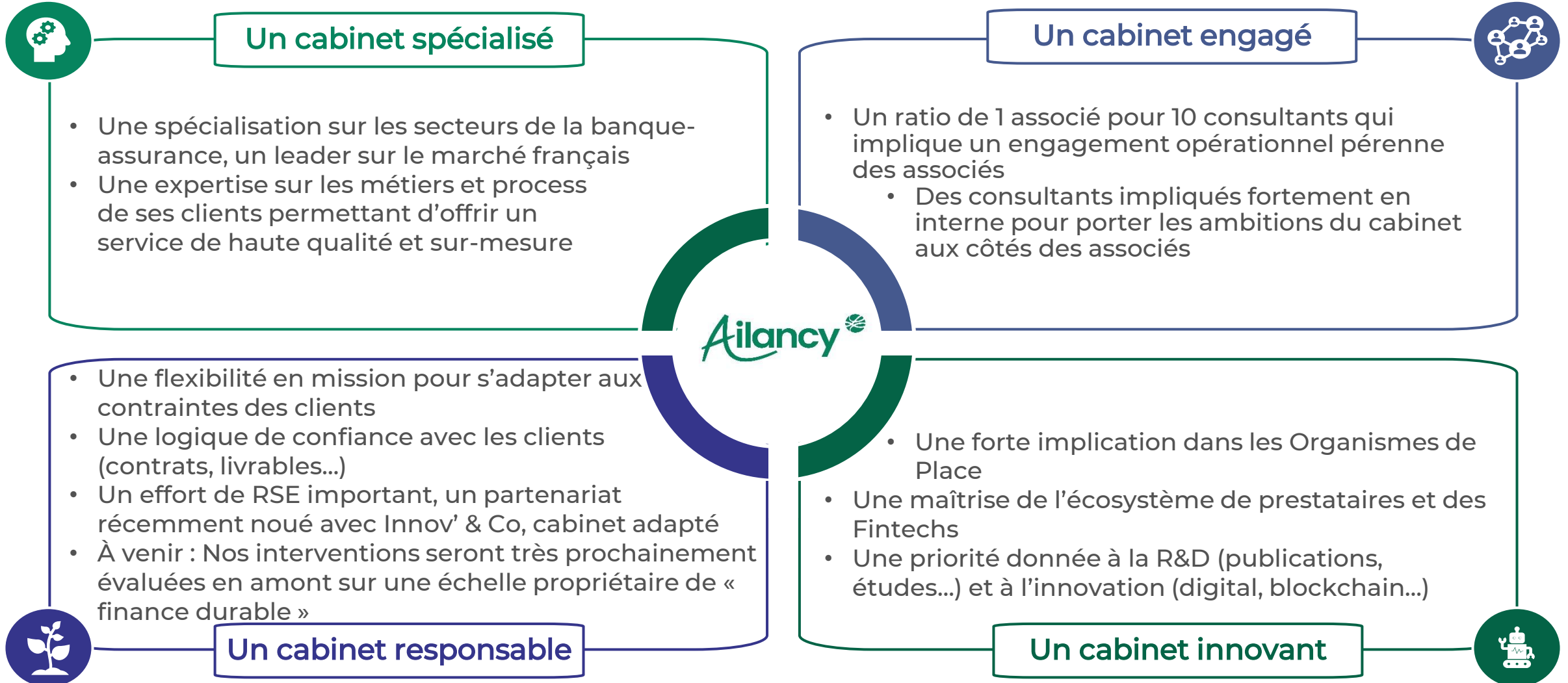
96ème



*+ nos **trajectoires carbone**s définies et pilotées*

*+ notre **premier rapport CSRD** prévu pour 2026 sur la base des données 2025 (sur base volontaire)*

« S'ENGAGER DANS LES TRANSFORMATIONS IMPACTANTES ET DURABLES DE L'INDUSTRIE FINANCIÈRE »





JE M'ABONNE

En 15 ans, Ailancy est devenu un acteur de référence du conseil en transformation, organisation et management dédié aux Services Financiers. En tant que leader déterminé à repenser les codes du secteur, le cabinet entretient depuis sa création une veille constante sur l'actualité et conduit des travaux de prospective de l'évolution du secteur Banque, Finance et Assurance en y associant des consultants, des doctorants chercheurs, des experts et professionnels du secteur.

A travers des études, des notes de convictions, des newsletters, des tables rondes, des clubs, des webinaires et des conférences, Ailancy décrypte les grandes transformations qu'elles soient sociétales, technologiques ou réglementaires.

A travers ses évènements, publications et ses différentes interventions, Ailancy s'engage dans les transformations impactantes et durables de l'industrie financière.

Au-delà des travaux de recherche par secteur d'activité (Banque, Finance et Assurance), trois tribus étudient transversalement des transformations majeures :

La finance durable

- Comment assurer la transition vers une économie bas carbone ?
- Comment intégrer des critères ESG dans les décisions d'investissement ?
- Comment lutter efficacement contre le risque de greenwashing ?
- Comment promouvoir une transparence accrue pour encourager des pratiques financières responsables et durables ?
- Comment intégrer les exigences de la finance durable dans l'organisation et accompagner les clients dans leurs transitions ?

Les IA Génératives

- Quels sont les grands enjeux des IA génératives dans les services financiers ?
- Comment mettre en place une organisation favorisant l'adoption de cette nouvelle rupture technologique aussi bien côté IT que métier ?
- Comment acculturer les équipes aux enjeux des Gen AI ?
- Comment protéger les données sensibles, garantir la transparence et l'explicabilité des décisions automatisées ?
- Quel encadrement des usages des IA dans les services financiers ?
- Quelle est la place de l'humain et des IA ?

L'Open Finance

- Post-DSP2, où en sommes-nous de l'open banking, des modèles BaaS (Bank as a Service) et BaaP (Bank as a Platform) ?
- Quelle différence entre l'Open Banking et l'Open Finance ?
- Quelles sont les menaces et opportunités offertes par FiDA (Framework for Financial Data Access) et cette nouvelle économie de la donnée ?
- Faut-il et comment collaborer avec les fintechs ?
- Comment gérer l'interopérabilité entre les systèmes via les APIs ?

Vos contacts



➤ **Radia GHEZALI**
Associée BDD
radia.ghezali@ailancy.com
07 56 94 30 07

➤ **Paul GAILLARD**
Associée AM
paul.gaillard@ailancy.com
06 95 66 54 93

➤ **Xavier FLORENT**
Senior Manager BDD
xavier.florent@ailancy.com
06 04 51 51 83



32 rue de 75008
Ponthieu Paris

Ailancyadvisory.com

UNE FILIALE
DE

