



Optimiser la chaîne d'approvisionnement des banques de détail

Comment réduire les coûts et les stocks
en favorisant la productivité

Table des matières

L'énigme de l'argent comptant	1
La réduction des coûts : le prochain élan à la productivité des banques	2
Le coût croissant de la chaîne d'approvisionnement de l'argent comptant	3
Apprendre du secteur de la consommation pour les services bancaires de détail	5
Surmonter les difficultés d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement	13
Prochaines étapes	16

L'énigme de l'argent comptant

Malgré de nouvelles méthodes de paiement intégrées, l'argent comptant en circulation à l'échelle mondiale augmente d'année en année et joue un rôle important pour stimuler la croissance économique. Abstraction faite de leur commodité, les guichets automatiques bancaires (GAB) et autres technologies permettent aux consommateurs d'avoir facilement accès à de l'argent comptant. Pour ce qui est des banques de détail, cependant, le coût et la complexité que représente l'exploitation de ces technologies continuent d'augmenter dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement de l'argent comptant, allant de la détention de l'argent, de son comptage et de sa validation au traitement, au transport et à la protection de cet argent. En fait, le coût du traitement de l'argent comptant dépasse déjà 300 milliards de dollars par année à l'échelle mondiale.

Les banques de détail ont donc besoin de nouvelles méthodes pour réduire ces coûts et améliorer l'efficacité. Pour ce faire, elles pourraient examiner de quelle manière les organisations de premier plan du secteur de la consommation déplacent les marchandises de façon efficace dans leurs chaînes d'approvisionnement, ce qui apporterait une perspective nouvelle. En considérant l'argent comme des marchandises, les banques de détail peuvent mettre en pratique des stratégies éprouvées du secteur de la consommation pour réduire les stocks excédentaires et les coûts de manutention et de traitement, améliorer l'efficacité opérationnelle et optimiser leurs réseaux de GAB. Qui plus est, les banques qui gèrent plus efficacement leurs chaînes d'approvisionnement d'argent comptant peuvent également améliorer la productivité et mieux se positionner pour se mesurer à la concurrence sur le marché.

La réduction des coûts : le prochain élan à la productivité des banques

Afin de créer un avantage concurrentiel, les banques de détail en Amérique du Nord s'efforcent d'améliorer leur productivité. Toutefois, ces initiatives se heurtent à des difficultés face à la stagnation des flux de rentrées de fonds et au ralentissement de la croissance. La réalité est que les banques de détail en Amérique du Nord ont considérablement épuisé leurs marchés locaux et restreint la disponibilité de nouvelles sources de revenus importantes.

Par conséquent, les banques de détail doivent maintenant se concentrer sur l'autre aspect de l'équation de la productivité : les coûts. Une banque canadienne d'envergure internationale a mis sur pied une équipe de réduction des coûts afin d'atteindre son objectif ambitieux de réduire de 50 % la croissance des dépenses. Bien que la banque ait reconnu qu'il était difficile de compresser les dépenses en chiffres absolus, elle a souligné l'importance de « freiner la croissance

des dépenses »¹. D'autres banques canadiennes apportent également des changements opérationnels dans le but de réduire les coûts. En fait, un chef de la direction a récemment fait remarquer que les initiatives de réduction des coûts étaient devenues une nouvelle réalité pour les banques dans le contexte actuel de faibles taux d'intérêt¹.

Selon les analystes, les deux principaux moyens dont les banques de détail disposent pour réduire les coûts sont la compression du personnel et la réduction des activités des succursales¹. Bien que la plupart des banques de détail en Amérique du Nord envisagent présentement une restructuration et un rajustement de leur effectif, très peu de sont penchées sérieusement sur l'optimisation des activités des succursales, y compris la chaîne d'approvisionnement de l'argent comptant, comme moyen de réduire les coûts.

Par conséquent, les banques de détail doivent maintenant se concentrer sur l'autre aspect de l'équation de la productivité : les coûts. Une banque canadienne d'envergure internationale a mis sur pied une équipe de réduction des coûts afin d'atteindre son objectif ambitieux de réduire de 50 % la croissance des dépenses.



Le coût croissant de la chaîne d'approvisionnement de l'argent comptant

Les banques de détail exploitent des chaînes d'approvisionnement qui comptent parmi les plus importantes, les plus complexes et les plus sécuritaires au monde. Elles transportent et entreposent de l'argent comptant à des milliers d'emplacements tous les jours. Le coût d'exploitation de ces chaînes d'approvisionnement comprend les dépenses associées à tout le matériel et les services requis pour traiter et distribuer l'argent dans l'ensemble du réseau, à partir de la banque centrale jusqu'aux succursales et aux GAB et, finalement, aux clients. Ces coûts sont élevés et augmentent constamment, en raison essentiellement de deux facteurs : la demande croissante d'argent comptant et l'utilisation d'une technologie de plus en plus complexe dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

Sur la scène internationale, l'argent comptant en circulation augmente d'année en année. Au Canada, la valeur totale de l'argent comptant tangible en circulation a atteint 61 milliards de dollars en 2011, en hausse par rapport à 40 milliards de dollars en 1999². De même, la Banque centrale européenne et la Federal Reserve Bank aux États-Unis ont toutes deux déclaré une augmentation de près de 9 % de l'argent en circulation au cours des trois dernières années³. Puisque la demande d'argent comptant augmente, les banques de détail utilisent de plus en plus d'équipement et concluent de plus en plus de contrats de service pour le traitement et la distribution de l'argent comptant aux clients. Par exemple, au cours des 12 dernières années, la mise en place de GAB a augmenté de 65 %³, portant ainsi leur nombre à 58 000 au Canada⁴, et de 23 %⁵ aux États-Unis, où on en compte 400 000⁶.

Figure 1 – Réseau de la chaîne d'approvisionnement de l'argent comptant

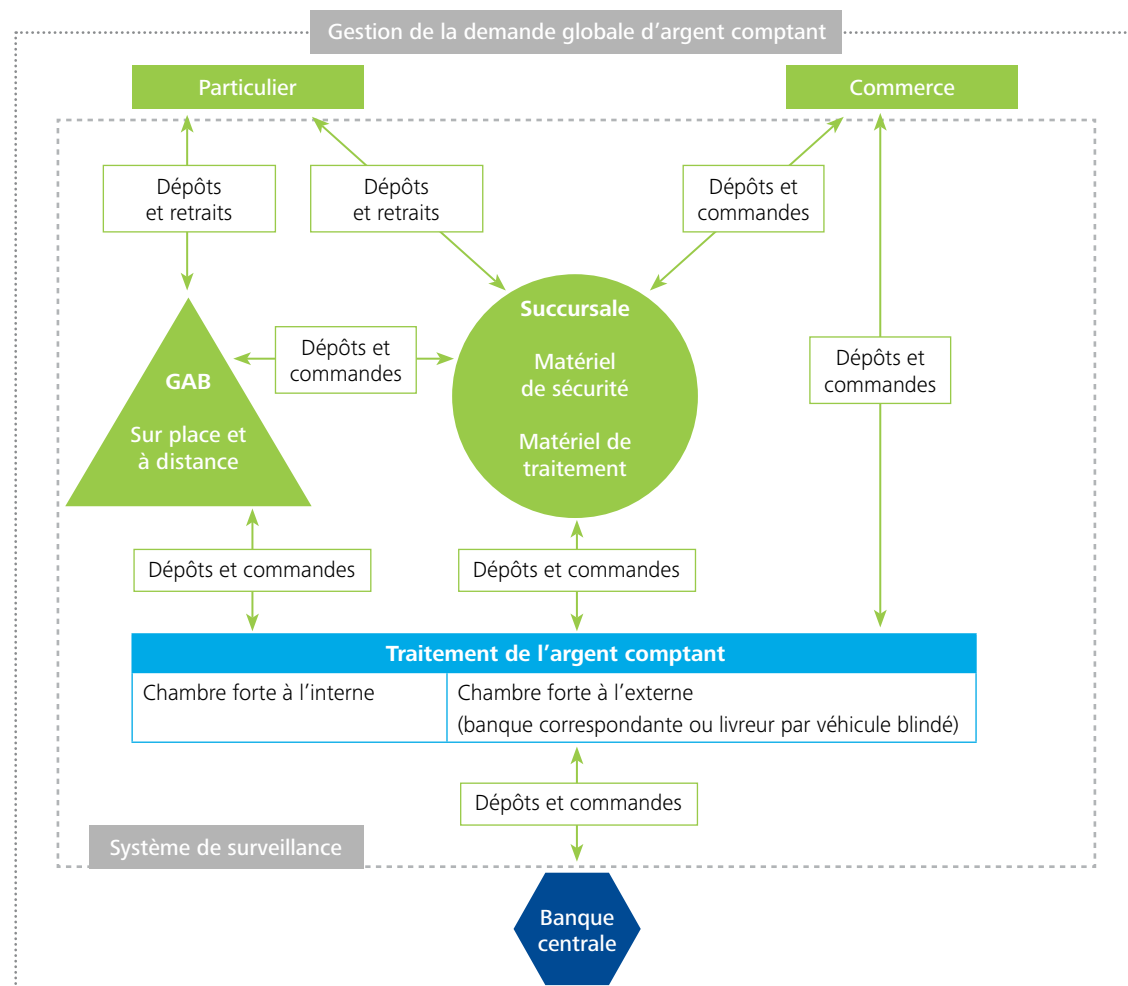
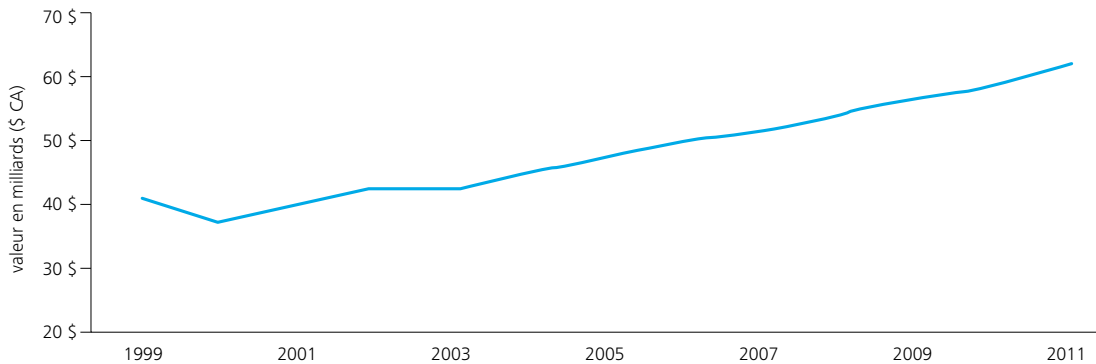


Figure 2 – Valeur en circulation par la Banque du Canada⁷



En plus de l'utilisation croissante d'équipement pour gérer la chaîne d'approvisionnement de l'argent comptant, l'équipement lui-même devient de plus en plus complexe et perfectionné. À l'heure actuelle, les GAB offrent plus de fonctionnalités grâce à des systèmes d'exploitation plus perfectionnés, à des caractéristiques de sécurité accrues et à des services additionnels de transactions aux comptes. Dans le même ordre d'idées, les caractéristiques de l'équipement plus perfectionné comprennent le recyclage de l'argent comptant et la reconnaissance optique afin d'améliorer la précision du comptage. Toutefois, le coût par GAB a augmenté constamment. À l'heure actuelle, les coûts moyens d'un GAB sont de 1 700 \$ par mois au Canada².

Malgré ces tendances, un grand nombre de banques de détail nord-américaines n'ont pas traité efficacement le problème de la hausse des coûts engagés dans l'ensemble de leur

chaîne d'approvisionnement. En général, les banques ont trop d'argent comptant dans leur réseau et dépensent trop pour l'équipement et les services de traitement et de distribution de l'argent comptant. Par exemple, les banques de détail gardent bien souvent jusqu'à 40 % de plus dans leurs GAB que ce qui est requis, alors qu'un excédent d'argent comptant de 15 % à 20 % est jugé suffisant⁸. Une diminution de cet écart permettrait aux banques d'avoir accès à un excédent d'argent comptant plus important dont elles pourraient se servir de manière plus productive plutôt que de le conserver inutilement dans les GAB. En outre, la plupart des banques de détail n'ont pas maximisé leur pouvoir de négociation en consolidant leur structure d'approvisionnement pour l'équipement des GAB, la maintenance, les services de livraison par véhicules blindés, etc. Par conséquent, elles ne bénéficient pas pleinement de leurs efforts stratégiques en matière de sélection des fournisseurs et de gestion des contrats.

Apprendre du secteur de la consommation pour les services bancaires de détail

Afin d'apporter un éclairage nouveau sur ce problème, comparons la chaîne d'approvisionnement de l'argent comptant des banques de détail aux chaînes d'approvisionnement traditionnelles des entreprises du secteur de la consommation qui transforment les matières premières jusqu'aux produits finis, qu'elles distribuent ensuite aux consommateurs. Si l'on considère l'argent comptant comme des « stocks » en déplacement dans la chaîne d'approvisionnement des banques de détail, il devient évident que les banques de détail et les entreprises du secteur de la consommation sont confrontées à des problèmes très similaires. Par conséquent, les banques de détail peuvent mettre en pratique les stratégies éprouvées du secteur de la consommation pour réduire les stocks excédentaires et les coûts de manipulation et de traitement, améliorer l'efficacité opérationnelle et optimiser leurs réseaux de GAB.

Les chefs de file du secteur de la consommation ont adopté des méthodes perfectionnées pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement à quatre étapes importantes de cette chaîne :

Planification : prévoir la demande et planifier les stocks et l'approvisionnement afin de maintenir et d'améliorer les niveaux de service tout en réduisant les stocks.

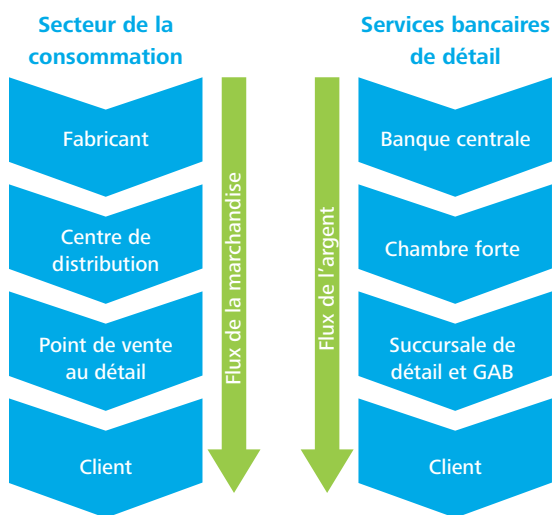
Approvisionnement : réduire les dépenses d'approvisionnement et rationaliser la base de fournisseurs.

Exécution : tirer parti des méthodes de production allégée et Six Sigma pour diminuer le gaspillage et les excès dans les activités d'exploitation.

Livraison : optimiser le réseau de livraison et d'acheminement afin de réduire les frais de transport et de logistique.

En s'inspirant de ces méthodes, les banques de détail peuvent améliorer les pratiques liées à la chaîne d'approvisionnement et, par conséquent, donner un nouvel élan à la productivité.

Figure 3 – Mouvement des stocks et de l'argent comptant



Si l'on considère l'argent comptant comme des « stocks » en déplacement dans la chaîne d'approvisionnement des banques de détail, il devient évident que les banques de détail et les entreprises du secteur de la consommation sont confrontées à des problèmes très similaires.

Améliorer le service et réduire les stocks

Le secteur de la consommation insiste énormément sur l'importance d'avoir le bon niveau de stocks au bon moment. Des stocks excédentaires entraînent des coûts supplémentaires : des coûts de détention, la désuétude, des coûts de disposition et des coûts d'opportunité. Inversement, la pénurie de stocks entraîne des pertes de revenus. Les chefs de file du secteur de la consommation ont élaboré des

processus perfectionnés afin de gérer ces enjeux, notamment la planification des stocks et de l'approvisionnement en fonction de la demande prévue. Une planification judicieuse de la chaîne d'approvisionnement a permis à des entreprises du secteur de la consommation de réaliser d'importantes économies de coûts qui peuvent s'appliquer directement aux banques de détail.

Tableau 1 – Application des points de référence du secteur de la consommation aux services bancaires de détail en matière d'économies

	Points de référence du secteur de la consommation	Application aux services bancaires de détail
Réduction des stocks	5 % à 15 %	Oui
Réduction des frais de transport et de logistique	2 % à 5 %	Oui
Marge découlant de la perte de ventes et de placements	20 % à 30 %	En partie
Stocks désuets	20 % à 30 %	Non

Les chefs de file du secteur de la consommation ont élaboré des processus perfectionnés afin de gérer ces enjeux, notamment la planification des stocks et de l'approvisionnement en fonction de la demande prévue.

Du point de vue des banques de détail, une succursale ou un GAB ne doit jamais manquer d'argent comptant puisque cela pourrait entacher gravement leur réputation; inversement, des fonds excédentaires à un GAB pourraient être investis ailleurs pour générer des revenus. Des statistiques révèlent que la plupart des GAB détiennent un excédent d'argent comptant qui représente 40 % de plus que ce qui est requis⁴. Une planification précise de l'argent comptant (et de toute autre monnaie physique) permettrait aux banques de détail de diminuer leur fonds de roulement (stocks d'argent comptant) et leurs charges d'exploitation (coûts du traitement et du transport) tout en maintenant des niveaux de service élevés. Le tableau 2 indique des similitudes en matière de planification de la demande dans les deux secteurs d'activité.

Du point de vue des banques de détail, une succursale ou un GAB ne doit jamais manquer d'argent comptant puisque cela pourrait entacher gravement leur réputation; inversement, des fonds excédentaires à un GAB pourraient être investis ailleurs pour générer des revenus.

Tableau 2 – Incidence de la planification sur le secteur de la consommation et le secteur des services bancaires de détail

Concept de la planification de la demande	Secteur de la consommation	Secteur des services bancaires de détail
Prévision de la demande	Prévisions statistiques afin d'élaborer un cadencement prévisionnel des ventes aux magasins et centres de distribution.	Prévisions statistiques afin d'élaborer un cadencement prévisionnel de l'épuisement de l'argent comptant dans les succursales et les GAB.
Planification des stocks	Planification des stocks à plusieurs échelons qui utilise les niveaux de service aux clients ciblés afin de déterminer les stocks qui sont requis aux centres de distribution et aux points de vente au détail.	Planification des stocks à plusieurs échelons qui utilise les niveaux de service aux clients ciblés afin de déterminer l'argent comptant qui est requis dans les chambres fortes, les succursales et les GAB.
Réapprovisionnement des stocks	Quantités économiques de commandes afin de déterminer un cycle de réapprovisionnement qui réduit au minimum les coûts de transport et de détention, prévoyant des contraintes sur les dimensions des caisses et des palettes.	Quantités économiques de commandes afin de déterminer un cycle de réapprovisionnement qui réduit au minimum les coûts de transport et de détention, prévoyant des contraintes sur les dimensions des cylindres.
Planification de l'approvisionnement	Planification de l'approvisionnement en fonction de contraintes afin de créer des plans de distribution des usines jusqu'aux centres de distribution (CD) et aux magasins selon les prévisions et les niveaux de stocks ciblés, tout en respectant les contraintes en matière d'entreposage, de production et de transport.	Planification de l'approvisionnement en fonction de contraintes afin de créer des plans de distribution à partir des chambres fortes jusqu'aux succursales et aux GAB selon les prévisions et les niveaux d'argent comptant ciblés, tout en respectant les contraintes en matière d'entreposage et de transport.

Réduire les dépenses d'approvisionnement

Les organisations du secteur de la consommation génèrent de la valeur grâce à l'approvisionnement stratégique qui leur permet de réduire le coût total de possession (CTP) sans sacrifier pour autant les exigences fondamentales pour les biens et services qu'elles achètent. Les chefs de file utilisent un vaste éventail de stratégies axées sur l'offre et la demande et encouragent la collaboration entre la chaîne d'approvisionnement et différentes parties prenantes pour les mettre en œuvre.

Dans la chaîne d'approvisionnement du secteur de la consommation, les dépenses sont concentrées sur les matières directes et les marchandises, l'équipement et les services connexes qui contribuent à la transformation de ces matières en produits finis et au transport de ces produits aux clients. Des économies sont habituellement réalisées en regroupant des fournisseurs afin d'avoir un certain pouvoir de négociation, en normalisant les caractéristiques de l'équipement afin de réduire les coûts d'exploitation et en rationalisant les niveaux de service en vue de réduire les coûts tout en respectant les exigences internes.

On peut établir un parallèle direct avec le secteur des services bancaires de détail en ce qui concerne les options d'approvisionnement de la chaîne d'approvisionnement de l'argent comptant. Du côté des services bancaires de détail, une importante partie des dépenses est consacrée au matériel et aux services qui contribuent à déplacer l'argent comptant dans la chaîne d'approvisionnement. L'application des stratégies de gestion de l'offre et de la demande aux dépenses permet aux banques de réaliser des économies considérables et de favoriser leur productivité. Le tableau 3 fournit un sommaire des stratégies prépondérantes axées sur l'offre et la demande.

Traditionnellement, les banques de détail ont mis l'accent sur les activités d'approvisionnement à l'intérieur d'une région ou d'un secteur d'activité. Peu de banques ont réussi à mettre en œuvre des stratégies de gestion de l'offre et de la demande dans l'ensemble de l'entreprise. Par conséquent, peu de banques ont réalisé toutes les économies de coûts qui s'offraient à elles grâce à l'approvisionnement stratégique. Les chefs de file bancaires ont réalisé des économies de 15 % à 20 % en cherchant des sources d'approvisionnement pour le matériel et les services qui soutiennent la chaîne d'approvisionnement de l'argent comptant.

Dans la chaîne d'approvisionnement du secteur de la consommation, les dépenses sont concentrées sur les matières directes et les marchandises, l'équipement et les services connexes qui contribuent à la transformation de ces matières en produits finis et au transport de ces produits aux clients.

Tableau 3 – Stratégies de gestion de l’offre et de la demande

Catégorie de dépenses	Stratégies de gestion de l’offre	Stratégies de gestion de la demande
Services de traitement de l’argent	<ul style="list-style-type: none"> Externaliser tous les services de traitement non essentiels des succursales pour les confier à des fournisseurs de services externes. Maximiser l’utilisation de fournisseurs à l’étranger. 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer l’utilisation de l’imagerie des dépôts aux GAB : comparer les hausses de coûts qui découlent de caractéristiques plus élaborées à une demande réduite pour les services de traitement.
Matériel de traitement de l’argent	<ul style="list-style-type: none"> Regrouper les fournisseurs par l’intermédiaire d’un processus concurrentiel de sélection des sources d’approvisionnement. Étudier la possibilité de regrouper les fournisseurs pour la mise en place du matériel de traitement et des GAB dans la mesure du possible. Centraliser les activités de gestion des fournisseurs et de l’exécution des contrats pour tous les contrats liés au matériel et aux services des principaux fournisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Normaliser l’équipement avec moins de caractéristiques.
Mise en place de GAB	<ul style="list-style-type: none"> Sélectionner un seul fournisseur à l’échelle de l’entreprise grâce à un processus concurrentiel de sélection des sources d’approvisionnement. Optimiser la décision de louer ou d’acheter selon le coût du capital, les frais de maintenance, etc. Utiliser des prévisions de remplacement pluriannuelles pour négocier l’établissement des prix, les hausses de prix, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Normaliser les GAB avec moins de caractéristiques. Diminuer la proportion de GAB à service complet selon le profil de la demande. Optimiser la période de remplacement des GAB selon l’analyse des coûts liés au cycle de vie. Optimiser les lieux de mise en place des GAB selon l’utilisation et l’analyse de la concurrence du marché.
Maintenance des GAB (première ligne et deuxième ligne)	<ul style="list-style-type: none"> Sélectionner un seul fournisseur à l’échelle de l’entreprise pour toute la maintenance de première et de deuxième ligne grâce à un processus concurrentiel de sélection des sources d’approvisionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> Normaliser les niveaux de service relatifs au délai d’intervention pour la maintenance de première et de deuxième ligne dans l’ensemble des régions et des secteurs d’activité.
Services de livraison par véhicules blindés	<ul style="list-style-type: none"> Regrouper les fournisseurs par l’intermédiaire d’un processus concurrentiel de sélection des sources d’approvisionnement. Établir un fournisseur principal dans chaque grande région. Normaliser les modalités de contrat pour le supplément carburant et les pénalités. Étudier la possibilité d’intégrer la maintenance de la deuxième catégorie à l’entente-cadre de service. 	<ul style="list-style-type: none"> Normaliser les niveaux de service pour les livraisons à destination et en provenance de la succursale ou des GAB selon des exigences de réapprovisionnement. Utiliser des GAB dotés d’une technologie de pointe qui peuvent recycler l’argent comptant déposé par les clients et le redistribuer pour les retraits, ce qui permet de diminuer le nombre de livraisons aux GAB.



Étude de cas

Impartition de la chaîne d'approvisionnement à la TD

TD Canada Trust a déjà donné en impartition ses services de gestion de l'argent comptant à G4S. Ce fournisseur externe gère 2 577 de ses GAB à services bancaires complets, qui englobent à la fois les machines pour les dépôts et la distribution d'argent comptant⁹.

La TD a également négocié une entente d'impartition avec HP de l'ordre de 420 millions de dollars, une entente visant la mise à niveau et la gestion de ses GAB et systèmes de paiement aux points de vente partout au Canada. La TD a affirmé que cette transaction « produirait des avantages considérables sur le plan commercial tels que le passage des frais fixes aux frais variables, la diminution de l'évitement des investissements dans l'équipement, la réduction des coûts d'exploitation et des risques, et une amélioration de l'efficacité et de la productivité » [traduction]¹⁰.

Comme la plupart des entreprises de services financiers, les banques de détail ont commencé à adopter un modèle de prestation des services en impartition, selon lequel des fournisseurs de services externes (au pays ou à l'étranger) gèrent de plus en plus de services. Toutefois, le personnel interne gère encore couramment de nombreuses activités de la chaîne d'approvisionnement de l'argent comptant, en particulier dans les succursales. Les banques peuvent réaliser encore plus d'économies et améliorer encore davantage leur productivité en examinant attentivement les activités liées à la chaîne d'approvisionnement de l'argent comptant qui sont actuellement effectuées à l'interne, en déterminant où se trouvent des marchés d'approvisionnement viables pour confier des services à l'externe et en sélectionnant de manière concurrentielle les sources d'approvisionnement externes pour ces services. Le tableau 4 résume ces avantages escomptés.

Tableau 4 – Économies potentielles découlant de l'impartition des activités de la chaîne d'approvisionnement

Activité de la chaîne d'approvisionnement de l'argent comptant (tous les montants sont en dollars américains)	GAB de grandes banques à l'extérieur (coût/mois)	Fournisseurs de services gérés par un tiers (coût/mois)	Économies par mois	Économies (en %)
Services de livraison par véhicules blindés	208,00 \$	172,00 \$	36,00 \$	17,3 %
Maintenance des GAB	165,00 \$	90,00 \$	75,00 \$	45,5 %
Communications	150,00 \$	50,00 \$	100,00 \$	66,7 %
Gestion de l'argent	--	115,51 \$	(115,51 \$)	s.o.
Traitement de l'argent	85,56 \$	64,17 \$	21,39 \$	25,0 %
Total	608,56 \$	491,68 \$	116,88 \$	19,2 %

Visez des pratiques exemplaires

Les entreprises du secteur de la consommation mettent l'accent sur la rationalisation de leurs processus opérationnels pour réduire le gaspillage et améliorer l'efficacité, ce qui leur permet de réduire les coûts. Un grand nombre d'installations de fabrication et de plus en plus d'entreprises non manufacturières tirent souvent parti d'une gestion allégée et des principes fondamentaux Six Sigma.

Dans la chaîne d'approvisionnement des services bancaires de détail, la rationalisation du traitement de l'argent comptant remplace le concept de rationalisation de la fabrication. Compte tenu de l'importante quantité d'argent liquide dans le réseau des banques de détail, il est impératif de réduire le travail requis pour le traitement de cet argent.

Tableau 5 – Rationaliser les processus de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur de la consommation et celui des services bancaires de détail

Concept de gestion allégée	Secteur de la consommation	Secteur des services bancaires de détail
Réduire le gaspillage	Augmenter la production en améliorant la qualité des produits ou en diminuant la redondance dans le processus afin de produire davantage.	Améliorer les processus afin de réduire la durée du cycle entre la collecte et le réapprovisionnement en argent comptant.
Augmenter la capacité	Tirer parti du matériel de production qui possède une capacité accrue.	Utiliser des GAB dont les cylindres ont une capacité additionnelle ou effectuer le réapprovisionnement en argent comptant au moyen des dépôts effectués dans les machines.
Diminuer les coûts de maintenance	Mettre en œuvre des programmes de maintenance anticipée et préventive afin d'augmenter le temps de disponibilité du matériel de production.	Mettre en œuvre des programmes de maintenance anticipée et préventive afin d'augmenter le temps de disponibilité des GAB.

Dans la chaîne d'approvisionnement des services bancaires de détail, la rationalisation du traitement de l'argent comptant remplace le concept de rationalisation de la fabrication. Compte tenu de l'importante quantité d'argent liquide dans le réseau des banques de détail, il est impératif de réduire le travail requis pour le traitement de cet argent.

Optimiser l'acheminement pour réduire les coûts

Les entreprises du secteur de la consommation emploient des stratégies logistiques perfectionnées pour livrer les produits au bon endroit au bon moment avec le moins de ressources possible. Les chefs de file réalisent d'importantes réductions de coûts grâce à ces stratégies. Bien que les banques de détail ne partagent pas les mêmes préoccupations que les entreprises du secteur de la consommation en matière de coûts liés à la désuétude des stocks ou à la livraison en vrac, elles se préoccupent de la livraison de leur produit (c.-à-d. l'argent comptant) aux clients. En outre, les entreprises des deux secteurs d'activité se préoccupent de la sécurité et de la fréquence de la distribution. Dans l'ensemble, ces deux secteurs d'activité ont comme objectif d'optimiser

l'acheminement et de réduire les coûts du transport et de la logistique pour livrer les produits aux clients. Le tableau 6 illustre la similitude de la stratégie de ces deux secteurs d'activité au chapitre de la logistique.

Les analystes prévoient que les deux principaux moyens de freiner la croissance des dépenses pour les banques sont la compression du personnel et la réduction du nombre de succursales. Puisque la plupart des banques canadiennes ont l'intention de construire de nouvelles succursales ou de rénover les vieilles succursales au cours des prochaines années¹, la mise en place stratégique de ces succursales jouera un rôle prépondérant pour toutes les banques en 2013.

Tableau 6 – Stratégies logistiques en consommation et services bancaires au détail

Concept de la stratégie logistique	Secteur de la consommation	Secteur des services bancaires de détail
Optimisation du réseau	Optimiser les centres de distribution et les commerces de détail afin de réduire le coût de la livraison à partir des CD jusqu'aux magasins de détail.	Optimiser l'emplacement des chambres fortes, des succursales et des GAB afin de réduire le coût de livraison de la chambre forte aux succursales et aux GAB.
Impartition de la planification de la logistique	Impartir à un fournisseur de logistique externe afin de réduire les coûts de livraison.	Impartir à des sociétés de gestion de l'argent comptant afin de réduire les coûts de livraison et de maintenance.

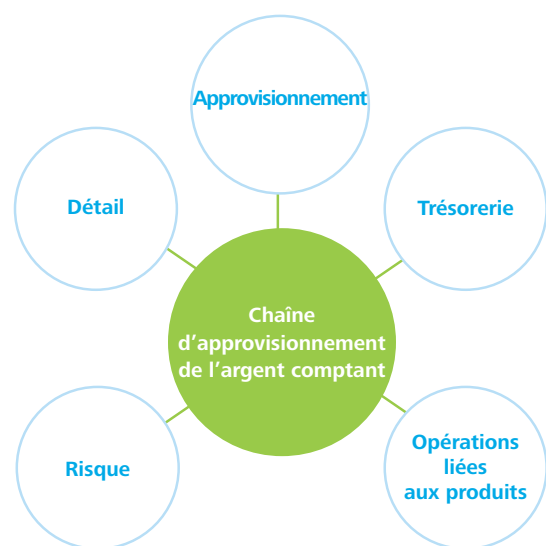
Les entreprises du secteur de la consommation emploient des stratégies logistiques perfectionnées pour livrer les produits au bon endroit au bon moment avec le moins de ressources possible.

Surmonter les difficultés d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement

Il peut se révéler difficile pour les banques de détail d'adopter les stratégies de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la consommation, puisqu'elles ont une incidence sur différents groupes de parties prenantes dont les objectifs et les incitatifs diffèrent énormément. Habituellement, bon nombre de ces groupes travaillent en vase clos, bien que chacun ait un rôle important à jouer pour transformer la chaîne d'approvisionnement de l'argent comptant.

Si elles réunissent ces groupes et harmonisent les approches stratégiques, les banques de détail peuvent transformer considérablement leur chaîne d'approvisionnement de l'argent comptant et améliorer énormément leur productivité. Elles ont aussi l'option de continuer d'apporter des améliorations tactiques à court terme, qui s'estompent souvent au fil du temps.

Figure 4 – Parties prenantes et objectifs d'affaires essentiels



Il peut se révéler difficile pour les banques de détail d'adopter les stratégies de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la consommation, puisqu'elles ont une incidence sur différents groupes de parties prenantes dont les objectifs et les incitatifs diffèrent énormément.

Objectifs d'affaires essentiels

Risque

- Définir les risques à l'échelle de l'entreprise
- Établir la capacité de gestion des risques

Commerce de détail

- Accroître les revenus en élaborant de nouveaux produits et en ciblant de nouveaux marchés
- Améliorer le service à la clientèle existante

Approvisionnement

- Réduire les dépenses d'approvisionnement et offrir une meilleure valeur pour l'argent

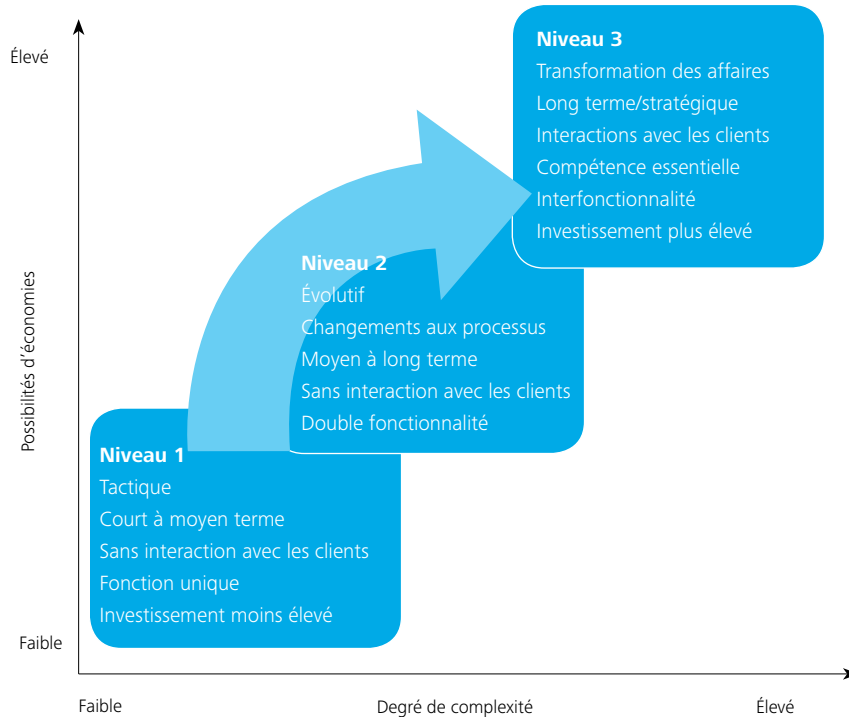
Trésorerie

- Garantir un approvisionnement adéquat d'argent comptant pour financer l'activité commerciale
- Maximiser la rentabilité des capitaux et améliorer le ratio risque-rendement

Opérations liées aux produits

- Soutenir la prestation des services au moyen de processus et systèmes d'affaires

Figure 5 – Économies par rapport à la complexité

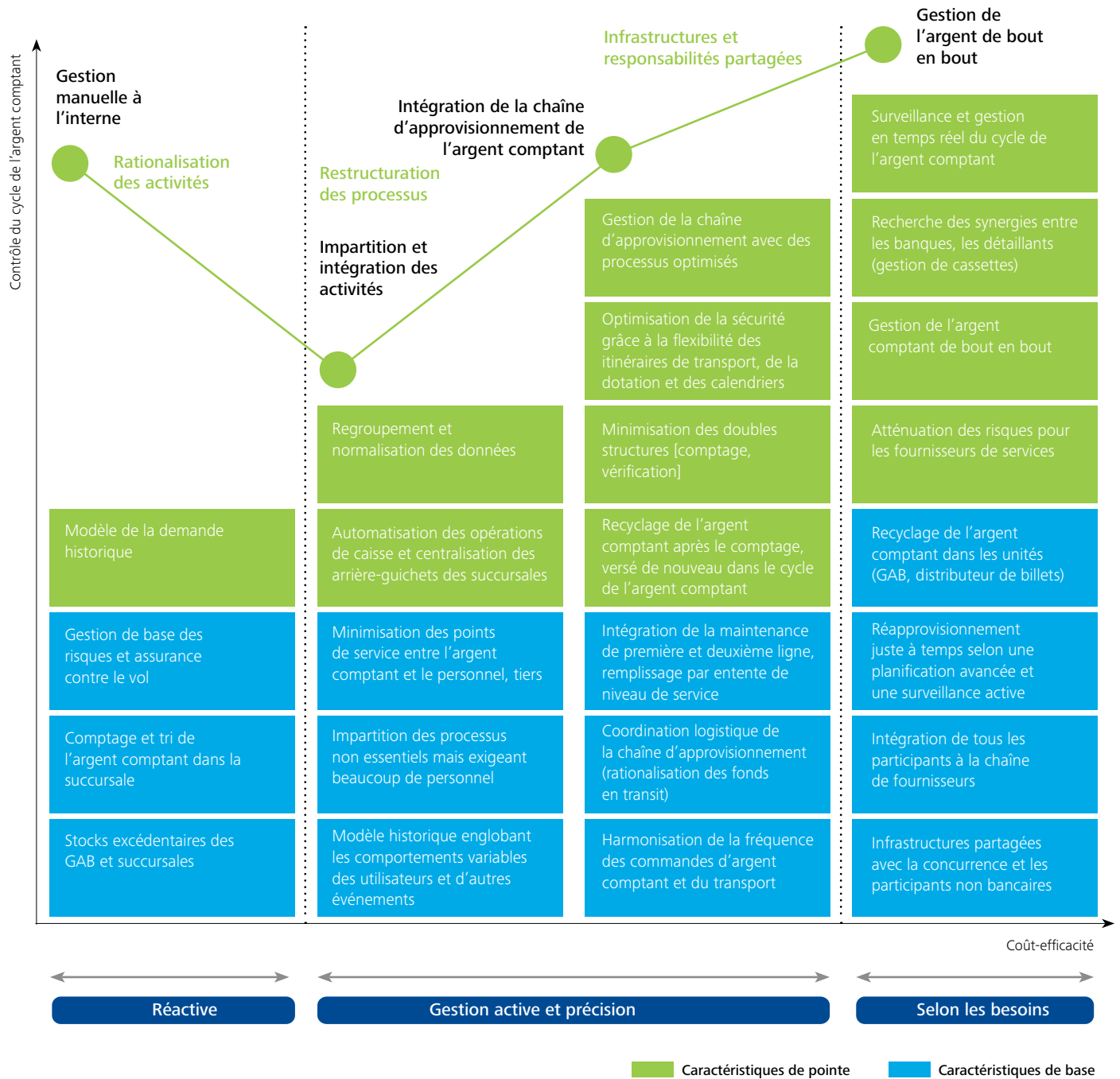


Cette démarche requiert quelques étapes clés :

1. Mettre sur pied un groupe de travail central et désigner clairement un responsable qui bénéficie du soutien du chef de la direction et du directeur financier afin d'examiner attentivement la possibilité d'optimiser les opérations liées à l'argent comptant ainsi que les options stratégiques. Ce groupe de travail devrait comprendre des représentants de tous les groupes de parties prenantes touchés.
2. Acquérir une compréhension de base de vos pratiques existantes en matière de chaîne d'approvisionnement, ce qui comprendra les analyses suivantes :
 - Retraits et niveaux d'argent comptant chaque jour dans un ensemble d'échantillons de GAB;
 - Sommaire des dépenses par fournisseur, secteur géographique et unité opérationnelle pour tous les fournisseurs qui prennent part aux opérations liées à l'argent comptant (mise en place des GAB, maintenance des GAB, traitement de l'argent, gestion des chambres fortes, livraison par véhicules blindés, etc.), y compris les modalités des contrats;
 - Processus de traitement de l'argent comptant et de gestion des chambres fortes;
 - Carte du réseau des GAB, plans d'acheminement et critères de réapprovisionnement pour l'argent comptant.
3. Mettre en pratique les concepts de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la consommation afin de déterminer des stratégies permettant d'optimiser la chaîne d'approvisionnement de l'argent comptant de la banque et quantifier les avantages des éléments suivants :
 - L'optimisation des niveaux de stocks;
 - La conclusion de contrats d'approvisionnement concurrentiels et la rationalisation de la structure d'approvisionnement;
 - La rationalisation des processus de traitement de l'argent comptant et de gestion des chambres fortes;
 - L'optimisation du réseau des GAB et des processus d'acheminement.

Ces stratégies formeront la base d'une feuille de route de transformation permettant de passer d'une chaîne d'approvisionnement « réactive » à une chaîne d'approvisionnement « axée sur les besoins » tout en favorisant la productivité.

Figure 6 – Composantes clés de base d'une chaîne d'approvisionnement intégrée de l'argent comptant¹⁰



Prochaines étapes

Si votre banque est à la recherche d'un moyen de surmonter ces difficultés et d'améliorer les capacités de sa chaîne d'approvisionnement de l'argent comptant et sa productivité, Deloitte peut vous aider. Tirant parti d'une expérience solide dans le secteur des services bancaires de détail et le secteur de la consommation, nous aidons les entreprises à générer de la valeur en leur communiquant des perspectives qui permettent de trouver des possibilités de réduction des coûts, d'amélioration de l'efficacité et d'atténuation des risques. La réalisation de cette valeur nécessite un vaste éventail de talents et de capacités dans de nombreux secteurs de service fonctionnels.

Gestion des finances et du rendement

Toutes les entreprises se heurtent à des difficultés au chapitre des coûts : certaines sont prévisibles tandis que d'autres ne le sont pas. Ironiquement, le succès peut exacerber ces problèmes et les entreprises en croissance font face à une série de problèmes éventuels parce que les gammes de services élargies et les gammes de produits populaires peuvent engendrer des dépenses imprévues. De plus, les modèles de coûts de bien des entreprises ne fournissent pas suffisamment d'indications pour déterminer quelles activités d'une entreprise constituent en fait des inducteurs de coûts : ils ne sont tout simplement pas assez perfectionnés pour prendre ces variables en compte.

Notre approche en matière de gestion des coûts consiste à déterminer les coûts cachés de l'entreprise et à fournir une structure organisationnelle afin de gérer efficacement et, dans la mesure du possible, de réduire les coûts – le tout sans en diminuer la valeur.

Gestion stratégique des coûts :

La gestion stratégique des coûts vise à concevoir une approche structurée pour assurer une valeur durable au fil du temps. Il faut donc créer un modèle de coûts qui détermine clairement vos principaux inducteurs de coûts. Les professionnels chevronnés de Deloitte en matière de gestion des coûts ont perfectionné ce processus, en plus d'élaborer une série de méthodes, d'outils et de ressources qui ont été mis en pratique dans le cadre de nombreux projets mondiaux dans tous les secteurs d'activité.

Réduction des coûts de l'entreprise :

Une fois que votre modèle de coûts est en place et que vous avez déterminé les principaux inducteurs de coûts, vous pouvez commencer à mettre en œuvre des mesures de compression des coûts qui appuient vos objectifs d'affaires et préservent la valeur existante. En déterminant quelles activités contribuent le plus à la valeur à long terme pour les actionnaires, vous pouvez déterminer quels secteurs se prêtent le mieux à une réduction stratégique des coûts.



Deloitte comprend les enjeux du rendement et nous avons à cœur de vous aider à obtenir tous les avantages promis. Une chaîne d'approvisionnement intégrée et efficace procure un avantage concurrentiel déterminant pour les entreprises qui s'y prennent comme il se doit.

Cette méthodologie peut s'appliquer à presque tous les aspects de votre entreprise, y compris la configuration de votre entreprise, les processus, les modèles organisationnels et l'approche en matière de structure de gouvernance et de fiscalité.

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

La chaîne d'approvisionnement en entier doit réagir face à des consommateurs qui exigent plus de valeur, un meilleur service et une plus grande commodité. Nos équipes intégrées se spécialisent dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, l'amélioration opérationnelle et la technologie – des aspects qui auront rapidement une incidence sur l'efficacité et la productivité de votre entreprise. Nous avons la solution à votre défi, que vous ayez besoin d'élaborer une stratégie mondiale pour la chaîne d'approvisionnement, de mettre en œuvre une série de services de gestion intégrés ou de planifier et de réaliser un projet ponctuel.

Planification de la chaîne d'approvisionnement :

Une chaîne d'approvisionnement synchronisée et axée sur la demande procure le bon degré de service à la clientèle tout en optimisant les coûts, les actifs et la flexibilité.

Approvisionnement et achats :

Sans une structure d'approvisionnement mondiale solide et fiable, il est impossible d'atteindre une performance de classe mondiale et rentable.

Production :

Intégrer des principes de fabrication allégée aux outils Six Sigma afin d'améliorer l'efficacité et la fiabilité de tous les processus d'affaires essentiels, y compris la chaîne d'approvisionnement.

Distribution et logistique :

Des opérations de distribution et de logistique qui améliorent le flux de l'information et des produits sont essentielles pour remplir les commandes des clients – et réaliser la « commande parfaite ».

Deloitte comprend les enjeux du rendement et nous avons à cœur de vous aider à obtenir tous les avantages promis. Une chaîne d'approvisionnement intégrée et efficace procure un avantage concurrentiel déterminant pour les entreprises qui s'y prennent comme il se doit. Grâce à plus de 100 spécialistes canadiens en gestion de la chaîne d'approvisionnement qui font partie d'un réseau mondial de plus de 2 000 professionnels, Deloitte met à profit des connaissances et une expérience intersectorielles dans tous les aspects de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre.

Gestion des risques d'entreprise

Les services de gestion des risques d'entreprise aident les entreprises à intégrer la gestion des risques à leurs processus d'affaires et leurs processus stratégiques afin de leur permettre de prendre des risques qui créent de la valeur ainsi que de réagir aux risques adéquatement et de les atténuer. Nous offrons un éventail de services pour aider les entreprises à surmonter leurs difficultés en matière de gestion des risques, notamment en déterminant et en priorisant les risques pour l'ensemble de l'entreprise, en évaluant les capacités de l'entreprise en ce qui a trait aux risques et en élaborant les outils, les processus et les structures organisationnelles qui sont nécessaires pour mettre sur pied un programme solide et durable de gestion des risques.

Notre équipe

Pour en savoir plus sur les façons de rationaliser votre chaîne d'approvisionnement de l'argent comptant, communiquez avec notre équipe spécialisée dans la chaîne d'approvisionnement des banques de détail

Nos leaders en activités bancaires de détail :

Canada

Ian Chan

Associé, Services financiers
416-775-7245
iachan@deloitte.ca

Stephen Brown

Associé, Chaîne d'approvisionnement
416-874-3154
stephenbrown@deloitte.ca

Stephen Cryer

Associé, Services financiers
416-874-3169
scryer@deloitte.ca

David Dawson

Associé, Services financiers
416-874-3178
dadawson@deloitte.ca

Brent Wortman

Associé délégué, Services financiers
613-786-7525
bwortman@deloitte.ca

Lee Barter

Directeur principal, Chaîne
d'approvisionnement
416-601-4853
lbarter@deloitte.ca

États-Unis

James Sohigian

Associé délégué, Chaîne
d'approvisionnement
312-486-2683
jsohigian@deloitte.ca

Notes de fin de texte

1. *Banks target expenses to boost bottom line*, The Globe and Mail, 6 septembre 2012.
2. NCR. *Transforming Cash Supply Chain*.
3. Centre pour la défense de l'intérêt public. *GAB au Canada en 2001*.
4. CBMA. *Canadian ATM Industry Landscape*.
5. Texas Bankers. *ATM Fact Sheet*.
6. *Bank of American slashes ATM Network in Cost Cutting*, Huffington Post.
7. Banque du Canada. *Taux et statistiques*. Disponible également sur Internet à l'adresse – <http://www.banque du canada.ca/taux/>.
8. *Optimization of Cash Management for ATM Networks*
9. ATM Marketplace. *TD Bank outsources ATM Network to HP Canada*.
10. Asian Banker Research. *Building an integrated cash supply chain to improve cash handling efficiency*.

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte LLP, société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Deloitte s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois du Québec.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte s.e.n.c.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 13-3516