

STRATÉ GIE-DU GROU PE

**RAIFFEISEN
STRATÉGIE DU GROUPE
2025**

Juin 2020

RAIFFEISEN

Sommaire

Avant-propos du président du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse	3
1. Situation initiale	5
2. Thèses	6
3. Vision stratégique	7
4. Facteurs d'influence externes	9
4.1. Evolution du marché	9
4.2. Client	10
4.3. Situation concurrentielle	11
4.4. Contexte réglementaire	11
5. Facteurs d'influence internes	12
5.1. Groupe Raiffeisen	12
5.2. Situation financière	13
5.2.1. Revenus	13
5.2.2. Coûts	13
5.2.3. Investissements	13
5.3. Capacité à supporter les risques	14
5.4. Ressources (humaines et techniques)	14
6. Analyse SWOT	15
7. Cohérence entre vision, ambition et orientations stratégiques	16
8. Orientations stratégiques et initiatives	17
9. Perspectives de mise en œuvre	21
10. Résumé	24
11. Glossaire	25

Avant-propos du président du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse



3

Raiffeisen – notre modèle coopératif écrit un nouveau chapitre de sa success story. Les relations de proximité inégalables que nous entretenons avec notre clientèle, l'identification à notre coopérative et la grande motivation de nos collaborateurs sont les conditions essentielles à notre réussite. Raiffeisen est plus qu'une simple banque. Raiffeisen réunit, Raiffeisen évolue! C'est ce que je ressens au quotidien.

Les événements des dernières années ont fortement marqué et sollicité notre organisation. Ils ont certes eu des conséquences financières et menacé notre réputation, mais n'ont pas réussi à compromettre notre stabilité ni notre croissance. Avec le projet Réforme 21, nous nous sommes attachés à améliorer notre gouvernance d'entreprise ainsi qu'à rendre plus transparente la gestion au niveau du Groupe. Raiffeisen Suisse a également pris conscience de l'importance d'une étroite collaboration avec ses propriétaires. En résumé, nous avons renoué avec nos valeurs coopératives, à savoir le libéralisme, la solidarité et la démocratie. Parmi tous nos groupes d'interlocuteurs, nous avons senti cette envie de changer et cette volonté de faire table rase du passé au sein du Groupe Raiffeisen. Ces derniers mois, nous avons beaucoup réfléchi à notre histoire. En faire l'analyse critique a été essentiel pour l'identité et les projets d'avenir de notre Groupe. Ce nouveau socle, que nous avons créé ensemble, nous permet de nous tourner vers la Raiffeisen stratégie du Groupe 2025 et de nous engager dans un avenir commun.

Les progrès technologiques fulgurants et l'évolution rapide des besoins des clients nous incitent à investir dans de nouvelles technologies et à nous transformer sur le plan digital*. Au vu des conséquences encore difficiles à prévoir du Covid-19, de l'environnement des taux bas, de la baisse des marges et de la hausse des risques d'évaluation, la question de notre ambition de croissance se pose également. Afin de rester fidèles à notre idée de coopérative, nous visons une culture du management orientée vers les bénéfices et l'efficacité, et pas vers la maximisation du profit à court terme. Nous misons donc rigoureusement sur la confiance à long terme, la stabilité et la qualité et non sur une croissance uniquement basée sur les volumes.

* voir glossaire

Le présent document sur la Raiffeisen stratégie du Groupe 2025 constitue la base de la discussion stratégique qui se déroule au sein de notre Groupe. En tant qu'organe de direction stratégique, le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse est responsable de ce document. Il doit répondre aux questions qui sont essentielles pour l'ensemble de notre Groupe.

- Quelle vision commune nous guide?
- Comment nous positionnons-nous face aux changements sociaux et aux besoins des clients en pleine évolution?
- Comment allons-nous diversifier et accroître nos revenus?
- Comment allons-nous baisser nos coûts et créer les conditions nous permettant d'investir?
- Comment allons-nous développer notre modèle coopératif et nos exigences en vue d'une croissance durable?

La stratégie du Groupe définit la vision, les orientations stratégiques et les initiatives ainsi que les mesures qui en découlent, et qui ne peuvent être mises en œuvre qu'en groupe. Nos principaux objectifs sont de soutenir nos Banques Raiffeisen locales, de les motiver à travailler sur leur propre stratégie ainsi que de les inciter à mettre en œuvre la stratégie du Groupe et à réaliser des investissements, le tout sans intervenir dans leur autonomie ni dans leur liberté entrepreneuriale.

Le Conseil d'administration, la Direction de Raiffeisen Suisse et les représentants des Banques Raiffeisen ont élaboré le présent document stratégique dans le cadre d'un processus participatif. Le grand engagement de toutes les personnes concernées a été marqué par la volonté commune de continuer à développer Raiffeisen tout en renouant avec nos valeurs d'origine. Nous serons heureux d'instaurer un dialogue continu avec l'ensemble des Banques Raiffeisen, de donner de nouvelles impulsions et de discuter de manière constructive et enrichissante. Ainsi, nous pourrons ouvrir la voie de notre avenir à tous.



Guy Lachappelle
Président du Conseil d'administration
de Raiffeisen Suisse



1. Situation initiale

5

Le Groupe Raiffeisen (Raiffeisen Suisse et les différentes Banques Raiffeisen) se distingue des autres banques par son modèle coopératif: chez Raiffeisen, les sociétaires sont à la fois clients et propriétaires. C'est pourquoi, Raiffeisen privilégie la proximité et une relation respectueuse avec ses sociétaires. Cela permet à la Banque de se différencier de manière unique sur le marché. Cette différenciation est à la fois forte et importante, mais elle doit être enrichie par d'autres aspects pour assurer un succès durable et un développement axé sur l'avenir. Ces aspects doivent être fonction des besoins des clients et des Banques Raiffeisen ainsi que des données du marché. Une stratégie commune doit donner un cadre cohérent au groupement bancaire que constitue le Groupe Raiffeisen.

Les attentes des Banques Raiffeisen envers Raiffeisen Suisse et ses sociétés de participation sont définies dans la stratégie des propriétaires. Les fondements juridiques sont ancrés notamment dans les Statuts de RCH, les statuts types des BR et les règlements relatifs à l'assemblée des propriétaires, aux comités spécialisés et au Conseil BR. Les valeurs entrepreneuriales et coopératives communes sont inscrites dans les règles découlant des valeurs.

La Raiffeisen stratégie du Groupe 2025 décrit de quelle manière le Groupe Raiffeisen envisage son évolution au cours des cinq prochaines années, son positionnement sur le marché bancaire suisse et les mesures à prendre avec l'ensemble des Banques Raiffeisen pour y parvenir. La Raiffeisen stratégie du Groupe 2025 laisse de la place aux idées et permet à chaque Banque Raiffeisen et à Raiffeisen Suisse une interprétation et une application dans leurs propres stratégies. Il convient à cet égard de préciser que la stratégie du Groupe ne fixe pas les stratégies des différentes Banques Raiffeisen ni celle de Raiffeisen Suisse, mais qu'elle définit le cadre stratégique et l'orientation commune. La Raiffeisen stratégie du Groupe 2025 traite en outre des prestations futures que les Banques Raiffeisen ne sont pas en mesure de fournir seules et que Raiffeisen Suisse doit donc fournir pour l'ensemble du Groupe dans le cadre du catalogue des prestations. La Raiffeisen stratégie du Groupe 2025 contribue donc de manière déterminante au renforcement du Groupe Raiffeisen et à sa réussite à long terme.

La responsabilité de la Raiffeisen stratégie du Groupe 2025 incombe au Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse. La Direction de Raiffeisen Suisse et les Banques Raiffeisen sont très impliquées dans ce processus stratégique. La stratégie est élaborée au sein d'un groupe de projet qui réunit des représentants de Raiffeisen Suisse (CSF) et des Banques Raiffeisen. La composition du groupe de projet, avec des représentants des différentes parties prenantes, reflète les intérêts hétérogènes du Groupe Raiffeisen en ce qui concerne l'appartenance régionale, la taille des Banques, l'équilibre hommes / femmes, les Banques Raiffeisen et Raiffeisen Suisse. Avant l'adoption par le Conseil d'administration, les Banques Raiffeisen sont informées en permanence de l'avancée des travaux et impliquées pour permettre de recueillir des suggestions. Avec l'élaboration et l'appropriation consultative du document stratégique, Raiffeisen approuve en tant que Groupe la Raiffeisen stratégie du Groupe 2025, qui est soutenue par tous.



2. Thèses

6

Le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse a procédé avec les représentants des Banques Raiffeisen en se fondant sur des thèses, et a posé le cadre suivant:

L'activité bancaire se transforme en un modèle d'affaires intersectoriel.

La souplesse et la capacité d'innovation seront à l'avenir des facteurs de succès.

Le modèle coopératif et ses valeurs restent un critère de différenciation essentiel et offrent des opportunités.

Raiffeisen fonctionne avec des collaborateurs qui vivent les valeurs coopératives.

Raiffeisen restera forte en tant que «famille Raiffeisen».

Raiffeisen doit rester forte dans son activité de base pour pouvoir investir à l'avenir.

Le modèle actuel de Raiffeisen met l'accent sur la qualité plutôt que sur le leadership au niveau de coûts.

A l'avenir, la confiance, la stabilité, la sécurité et la durabilité seront des facteurs de succès encore plus importants pour Raiffeisen.

La proximité avec la clientèle se traduit par la connaissance du client et la relation émotionnelle entretenue avec ce dernier.

Raiffeisen doit occuper l'interface client afin de maintenir la relation personnelle et d'offrir une valeur ajoutée aux clients.



3. Vision stratégique

7

La Raiffeisen stratégie du Groupe 2025 repose sur une vision commune:



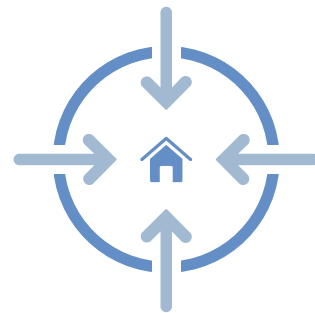
Raiffeisen – La Banque coopérative innovante qui rassemble

Nous inspirons avec des solutions uniques pour connecter les gens en Suisse localement et digitalement et pour générer ensemble une valeur ajoutée grâce à nos valeurs coopératives vécues durablement.

LA VISION ET LA STRATÉGIE DU GROUPE REPOSENT SUR LES PRINCIPES SUIVANTS:

1. Raiffeisen vise une culture de la gestion axée sur l'efficacité et les bénéfices, mais pas sur la maximisation du profit.
2. Raiffeisen est la banque qui rassemble. Raiffeisen s'adresse à toutes les parties prenantes avec les nouvelles technologies, réunit les personnes sur la base de valeurs vécues et crée une plus-value visible.
3. Raiffeisen se positionne dans les changements en cours comme un «smart follower*», ce qui comporte beaucoup moins de risques commerciaux et lui permet d'entraîner avec elle sa vaste base de clientèle. Raiffeisen se positionne également comme First Mover dans des cas individuels.
4. Raiffeisen est forte en tant que groupe et en tant que famille Raiffeisen. Avec notre modèle coopératif, nous nous différencions de la concurrence comme communauté innovante fondée sur des valeurs et qui génère une plus-value.
5. De fournisseur de produits, Raiffeisen devient prestataire de solutions. A travers la transformation digitale*, la standardisation, des économies d'échelle et la qualité, elle améliore le rapport coûts-efficacité.
6. Pour notre Groupe, dans tous les cas, la sécurité, la stabilité, la durabilité et la croissance qualitative sont prioritaires.

Sur le plan de la communication, la vision stratégique s'adresse à toutes les parties prenantes du Groupe Raiffeisen, y compris aux collaborateurs et au public, et doit ainsi rendre l'objectif fixé accessible à tous de manière simple et compréhensible.



4. Facteurs d'influence externes

9

4.1. EVOLUTION DU MARCHÉ

Messages clés

- Erosion des marges dans notre activité de base en raison de l'environnement des taux toujours bas
- Diversification dans les opérations bancaires neutres
- Digitalisation* des processus de base
- Brèches dans les précédentes chaînes de création de valeur avec la venue de nouveaux modèles d'affaires
- Une récession aux effets incertains

Le thème qui prédomine sur le marché bancaire suisse est la transformation rapide de l'activité bancaire traditionnelle. Cette transformation est poussée par la phase d'intérêts négatifs qui dure déjà depuis plusieurs années, par les nouvelles possibilités technologiques, les nouveaux modèles d'affaires ainsi que par l'évolution du marché immobilier. Ces facteurs ont entraîné, surtout dans les banques à vocation nationale, une érosion des marges d'intérêt, des pertes de revenus dans les opérations d'intérêts et des risques d'évaluation.

Les efforts actuels pour trouver, en sus de l'activité de base, de nouvelles sources de revenus dans les opérations neutres mobilisent fortement les banques. Dans les opérations de négoce et les opérations sur devises, les marges se sont déjà beaucoup réduites en raison de la digitalisation* et de la concurrence avec de nouveaux prestataires. Dans ce secteur opérationnel, des premiers prestataires ont déjà fait savoir qu'ils proposaient certains services gratuitement. Il convient de noter que pour sortir de cette situation, pratiquement toutes les banques cherchent maintenant leur salut dans les opérations de placement. Cela entraîne une forte concurrence d'éviction dans les activités lucratives de conseil.

Les offres digitales qui peuvent être utilisées par le client, directement sans le soutien d'un conseiller, enregistrent une forte croissance et sont souvent proposées par les nouveaux prestataires de manière plus rapide, plus avantageuse et mieux adaptée aux besoins. Même s'il s'agit souvent de solutions individuelles avec un éventail de prestations restreint, cela oblige les banques à modifier leurs modèles d'affaires et à coopérer avec des établissements non bancaires dans le domaine de l'utilisation des données et de l'ouverture des interfaces. Les données des clients deviennent donc de plus en plus un facteur de succès critique. Elles doivent répondre à des exigences élevées en matière de qualité, mais aussi permettre des analyses et pouvoir être utilisées dans le conseil.

Dans ce contexte, la gestion physique et digitale des interfaces clients revêtira une importance primordiale pour notre succès futur.

* voir glossaire

4.2. CLIENT

Messages clés

- Fidélité aux banques en baisse
- Transparence élevée concernant les prix et les produits grâce aux comparateurs en ligne
- Le conseil devient une prestation facturable
- Orientation sur les solutions plutôt que sur les produits
- Interaction sur tous les canaux attendue comme un service de base et non facturable

10

Les bourses, les comparateurs en ligne et les plateformes financières permettent une transparence élevée sur les marchés. Les modèles d'affaires digitaux présentent par ailleurs une orientation client élevée avec des coûts très faibles. Le conseil à la clientèle est souvent considéré comme faisant partie du prix d'un produit et non comme une prestation indépendante et facturable. Il en résulte une diminution de la fidélité des clients, qui sont plus enclins à changer de banque.

Aujourd'hui, les clients voient la plus-value non pas dans le produit, mais dans l'orientation vers les solutions. Le conseiller doit désormais jouer un rôle d'accompagnateur et de modérateur pour réaliser les souhaits et les rêves du client, conformément aux besoins de celui-ci.

Le client décide aujourd'hui comment, quand et où il interagit avec son partenaire financier. Le service doit être proposé à travers tous les canaux (physique, digital et personnel). L'approche omnicanale* augmente nettement le potentiel client et la fidélisation de la clientèle. Cependant, les coûts générés sont plus élevés car les prestations classiques fournies habituellement doivent être maintenues jusqu'à nouvel ordre. Le client s'attend en outre à ce que les canaux digitaux soient nettement plus avantageux que les canaux traditionnels. Les clients veulent une offre tout-en-un et cohérente sur leurs canaux préférés.

La fixation des prix dans les nouveaux modèles d'affaires fait comprendre au client que les services de base comme le trafic des paiements, la tenue de compte et les transactions par carte sont en principe disponibles gratuitement. Au lieu de miser sur les modèles de revenus traditionnels, les différents prestataires misent sur des modèles de données, de plug-in et des modèles d'affaires intersectoriels qui génèrent rapidement un nombre élevé de clients. La valeur du portefeuille réside dans les données client exploitables. Celles-ci sont ensuite vendues à des prestataires intéressés ou sont rentabilisées grâce à des services à plus forte valeur.

* voir glossaire

4.3. SITUATION CONCURRENTIELLE

Messages clés

- Forte présence sur le marché du Groupe Raiffeisen
- Les principaux concurrents sont les banques à vocation nationale, en particulier les Banques cantonales, Postfinance et les banques régionales
- De nouveaux concurrents apparaissent et proposent des opérations bancaires en ligne cohérentes et de nouvelles offres «mobile first»
- Retard de Raiffeisen dans la digitalisation* des processus de base et l'approche omnicanale*

11

Toutes les banques retail de Suisse sont confrontées à peu près aux mêmes défis, mais elles ne sont pas toutes au même état d'avancement en ce qui concerne le développement et l'utilisation des offres digitales. Outre Raiffeisen, les principaux concurrents sur le marché bancaire suisse sont d'abord les Banques cantonales et les Banques régionales qui s'adressent aux mêmes segments et groupes cibles. De même, la Banque Migros et la Banque Valiant bénéficient d'une forte présence sur le marché à travers tout le pays et ont un modèle d'affaires similaire. Postfinance ne joue actuellement aucun rôle dans les opérations hypothécaires, puisque pour des raisons politiques, elle n'a pas encore accès aux opérations d'intérêts correspondantes. Elle est en revanche l'un des principaux acteurs du marché suisse dans le trafic des paiements. Dans les grandes banques, les activités nationales reprennent une place plus importante. Ces banques investissent beaucoup plus de moyens dans la digitalisation* que les banques à vocation nationale. Des prestataires externes à la branche tels que des assureurs et d'autres investisseurs institutionnels gagnent de plus en plus de parts de marché dans le domaine des financements immobiliers grâce à des conditions très attractives. De plus, les «établissements non bancaires» jouent un rôle croissant dans les services financiers spécifiques. De nouveaux concurrents surgissent dans le monde de la fintech, dont les prestataires misent systématiquement sur les canaux en ligne. Ils ne couvrent pas tout l'éventail des services financiers, mais proposent des services d'intermédiaire ou de plateforme. Pour ce type de prestations, ces concurrents n'ont pas besoin d'avoir le statut de banque.

4.4. CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE

Messages clés

- Exigences accrues en matière de capital, de liquidité et de compliance
- Exigences supplémentaires envers Raiffeisen, classée banque d'importance systémique, par rapport à ses concurrents
- Les obstacles réglementaires à l'entrée sur le marché protègent dans certains domaines le modèle d'affaires actuel

Les exigences en matière de dotation en capital et en liquidité, qui ne cessent de se durcir, restreignent considérablement la marge de manœuvre des banques. Actuellement, la FINMA et la BNS cherchent surtout à contrer la menace d'une crise immobilière et de ses répercussions négatives sur l'économie nationale en cas de correction des prix. En tant que groupe bancaire d'importance systémique, nous avons ici une responsabilité particulièrement grande. Les exigences réglementaires, déjà très élevées par rapport à d'autres marchés, et les interventions politiques en cours, dans le but de restreindre la marge de manœuvre de la FINMA, permettent de penser que les exigences réglementaires ne devraient s'accroître que modérément à l'avenir. De plus, beaucoup de projets de réglementation de ces dernières années sont déjà mis en œuvre ou le seront bientôt.

En posant des exigences et des obstacles légaux élevés à l'entrée sur le marché, le régulateur procure aussi aux banques classiques une certaine protection, au moins provisoirement, face à de nouveaux concurrents.



5. Facteurs d'influence internes

12

5.1. GROUPE RAIFFEISEN

Messages clés

- Position forte avec 3,5 millions de clients et près de 2 millions de sociétaires
- Modèle coopératif comme argument de vente unique
- Importance systémique et grande importance pour l'économie nationale
- Plus de 220 Banques avec plus de 800 agences et 1'800 bancomats

Avec 3,5 millions de clients et près de 2 millions de sociétaires, le Groupe Raiffeisen est la plus grande banque coopérative de Suisse et la plus connue. Du fait de sa forte position et de son importance pour l'économie nationale, elle fait partie des cinq banques d'importance systémique de Suisse. Avec plus de 800 agences et 1'800 bancomats, elle démontre sa large présence et sa proximité avec la clientèle dans toute la Suisse.

Les opérations d'intérêts constituent l'activité de base du Groupe Raiffeisen. Avec plus de 17% de parts de marché sur le marché hypothécaire, le Groupe est un acteur important du marché immobilier suisse. De plus, avec environ 200'000 clients entreprises, le Groupe Raiffeisen est le partenaire bancaire d'une PME sur trois en Suisse. Nous sommes aussi l'un des principaux employeurs de Suisse avec près de 11'000 collaborateurs.

Raiffeisen joue un rôle important en Suisse, tant sur le plan économique que sur le plan social et politique. Le Groupe bénéficie d'un fort ancrage dans la population, qui lui témoigne une grande confiance.

5.2. SITUATION FINANCIÈRE

5.2.1. Revenus

Messages clés

- Situation de rendement moyenne; la rentabilité de l'activité de base tend à se réduire
- Productivité et efficacité moyennes en comparaison avec les autres banques
- Les valeurs coopératives comme le libéralisme conduisent à mettre l'accent sur l'optimisation à travers la standardisation et non la centralisation

13

Pour le moment, la situation de rendement est satisfaisante, mais la rentabilité tend à se réduire dans tous les domaines de l'activité de base. Dans tous les cas, la productivité et l'efficacité doivent être fortement améliorées dans le contexte de l'évolution digitale mais aussi du fait de notre organisation décentralisée. Pour notre Groupe, l'optimisation ne repose pas sur la centralisation, mais sur la standardisation des processus. Nous créons ainsi une marge de manœuvre supplémentaire pour l'activité de conseil et le cross selling.

5.2.2. Coûts

Messages clés

- La part des coûts (CIR) tend à augmenter
- La culture et les valeurs ralentissent les capacités d'adaptation et d'optimisation

Pour une banque retail nationale, notre Cost Income Ratio est plutôt élevé. L'évolution technique en cours est à la fois un défi et une opportunité qui peut nous aider à nous améliorer encore considérablement à cet égard.

Le nombre élevé de clients chez Raiffeisen nous permet de digitaliser beaucoup de domaines d'activité et de processus. Les valeurs coopératives et la culture Raiffeisen exigent d'une part le respect de l'autonomie et de la liberté entrepreneuriale des différentes Banques Raiffeisen et, d'autre part, d'assumer toute notre responsabilité sociale. En plus des organes indépendants et des stratégies de marché locales développées dans les Banques, la liberté entrepreneuriale se traduit principalement par la décentralisation d'importants processus principaux. Il s'agit ici avant tout de l'asset & liability management et du processus de traitement des crédits, qui incarnent pour beaucoup de Banques Raiffeisen la liberté entrepreneuriale et l'autonomie. Les initiatives de centralisation dans ces domaines se heurtent aujourd'hui à des limites culturelles insurmontables. C'est pourquoi nous devons rechercher des solutions dans la standardisation, la digitalisation* et les effets d'échelle. Il apparaît aussi que les efforts de restructuration importants qui concernent les emplois ne peuvent de facto être mis en œuvre qu'à travers la fluctuation naturelle, donc avec un certain décalage dans le temps. Pour résumer, les capacités d'adaptation et l'optimisation chez Raiffeisen ne peuvent avoir lieu que lentement, et ce en raison de la forte base de valeurs et des influences culturelles.

5.2.3. Investissements

Messages clés

- Nouvelle source de revenus et nouveaux domaines d'activité avec des chances de succès incertaines
- Pas de planification des investissements à long terme avec des business plans

Le développement de nouvelles sources de revenus dans des domaines d'activité qui sont nouveaux et encore largement inconnus pour nous nécessite de grands investissements, avec des chances de succès encore incertaines à ce jour. Les modèles classiques d'assistance à la clientèle et l'attribution aux groupes cibles telle que nous la connaissons devront être fortement adaptés.

5.3. CAPACITÉ À SUPPORTER LES RISQUES

Messages clés

- Modèle d'affaires très stable y compris dans un scénario de crise
- La sécurité et la stabilité passent avant une croissance purement quantitative
- Risques d'évaluation accrus dans l'activité de base

La capacité à supporter les risques permet de se répondre aux scénarios de crise réglementaires. Le modèle d'affaires se révèle très stable, en particulier grâce à une structure coopérative décentralisée et largement diversifiée. Pour notre Groupe, dans tous les cas, la sécurité, la stabilité et la croissance qualitative passent avant une croissance purement quantitative. En raison des risques d'évaluation élevés pour les crédits hypothécaires et les crédits aux entreprises et de la sensibilité croissante aux taux d'intérêt des marchés financiers, le risque de taux s'est accru dans les principaux domaines d'activité du Groupe Raiffeisen et tend à augmenter encore.

14

5.4. RESSOURCES (HUMAINES ET TECHNIQUES)

Messages clés

- Vastes compétences dans l'activité de base, absence de vision relative à la capacité d'adaptation
- Les compétences doivent être orientées vers les nouveaux modèles d'affaires et la digitalisation*
- La gestion de l'interface client est une compétence centrale pour le succès

Nos ressources et nos compétences sont très axées sur notre modèle d'affaires actuel et sur l'activité bancaire classique. Bien que l'on observe dans certaines Banques une forte culture de l'innovation, cela ne débouche pas encore sur des initiatives qui pourraient s'enrichir mutuellement et être mises à profit systématiquement pour l'ensemble du Groupe Raiffeisen. Les changements rapides et importants de notre environnement auxquels il faut encore s'attendre à l'avenir nécessitent une adaptation cohérente de notre organisation. La transformation digitale* permettra d'assurer notre succès et notre pérennité. Il est essentiel pour nous de développer et de planifier nos compétences et nos ressources techniques, humaines et financières en fonction des exigences. Comme Raiffeisen s'est concentrée ces dernières années sur l'introduction d'un nouveau système bancaire central et que le marché des nouveaux services financiers s'est parallèlement beaucoup développé, nous avons besoin de rattraper notre retard, en particulier en ce qui concerne l'interface client et le domaine des services à la clientèle. Il est indispensable pour notre succès à venir de mettre à disposition et de développer les ressources nécessaires à cette fin.

* voir glossaire



6. Analyse SWOT

15

Sur quoi nous fondons-nous en tant que Groupe? Où voyons-nous les plus grands risques et les plus grandes opportunités?

Forces / Strengths



1. Proximité avec la clientèle grâce à notre ancrage, à nos sites, à nos relations
2. Nombre élevé de clients loyaux
3. Modèle d'affaires décentralisé en tant que coopérative
4. Les collaborateurs s'identifient fortement à Raiffeisen
5. Culture Raiffeisen vécue
6. Marque suisse forte
7. Grande agilité grâce à l'autonomie des Banques

Opportunités / Opportunities



1. Utilisation de la technologie (pour augmenter l'efficacité et pour élaborer de nouveaux modèles d'affaires)
2. Acquisition et exploitation de données
3. Partenariats / coopérations
4. Services tout en un, sur mesure et intersectoriels
5. Orientation client, attention portée sur le client
6. Modèle hybride* (en ligne / hors ligne)

Faiblesses / Weaknesses



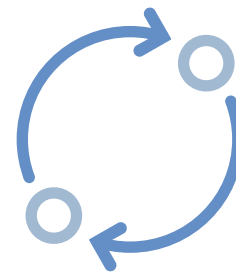
1. Processus inefficaces et structure coûteuse
2. Agir de manière réactive en ce qui concerne les tendances technologiques
3. Forte dépendance envers l'activité de base
4. Pas de stratégie de digitalisation*
5. Besoin de concertation élevé dans une structure décentralisée
6. Exploitation insuffisante des données
7. Nous ne sommes pas perçus comme une banque de placement

Risques / Threats



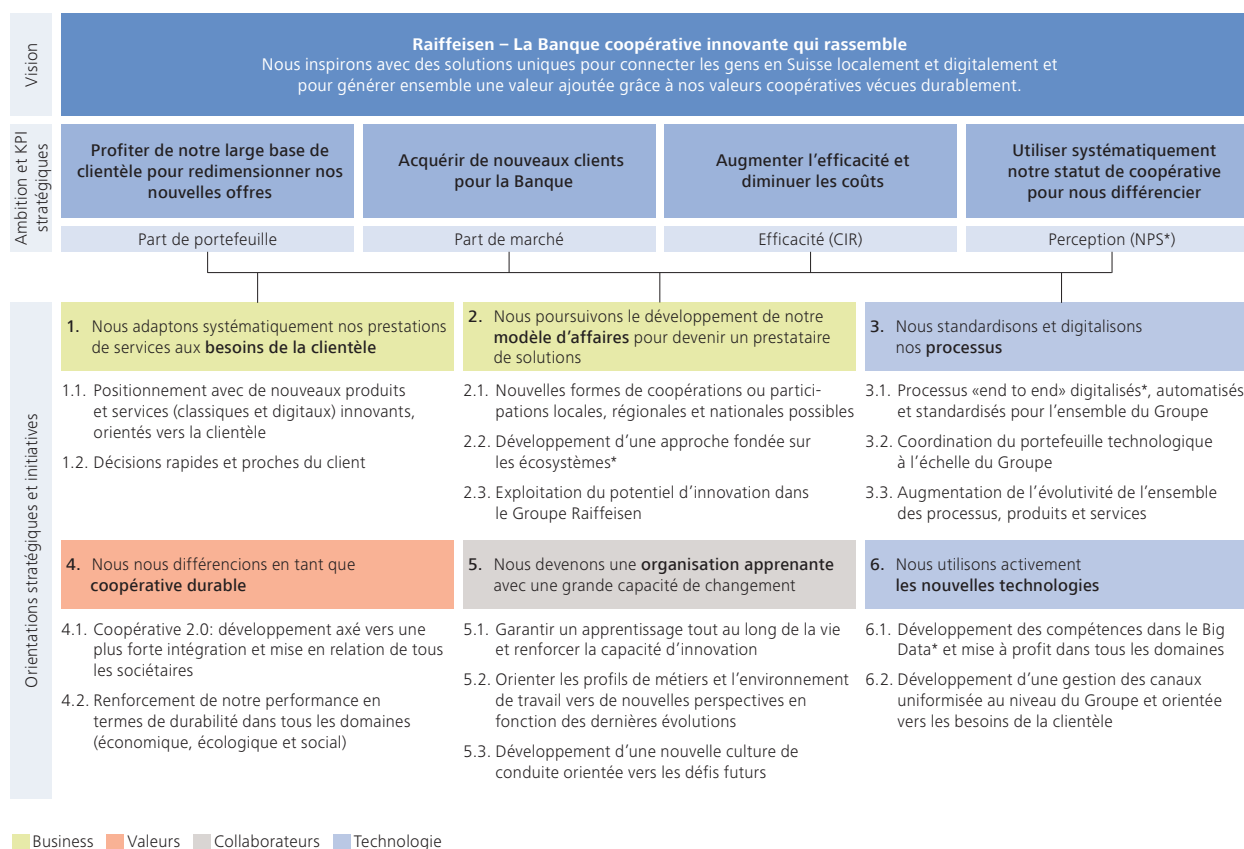
1. Pression croissante sur les marges et effondrement de la production économique
2. Conditions cadres écologiques, économiques et sociales et risques liés aux infrastructures
3. Evolution du marché de l'immobilier
4. Nouveaux concurrents, en partie étrangers au secteur
5. Interventions de l'Etat, surrégulation et risques politiques
6. Cyber risques

* voir glossaire



7. Cohérence entre vision, ambition et orientations stratégiques

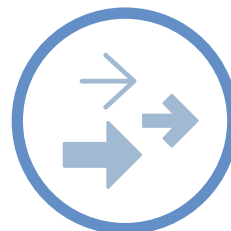
16



Objectif primordial

- Nous mettons en pratique une vision commune et comprenons que nous apportons une contribution importante.
- A travers notre stratégie et au moyen de nouvelles technologies, nous nous adressons à toutes les parties prenantes; nous relierons les personnes sur la base de valeurs vécues et créons une plus-value visible pour la Suisse.
- Notre modèle d'affaires durable met l'accent de manière inconditionnelle sur la stabilité et la qualité plutôt que sur une croissance basée sur le volume. Nous vivons la durabilité sur les plans économique, écologique et social. Sur ce fondement, nous proposons à notre base de clients davantage de prestations de services.
- Nous augmentons nos parts de marché dans tous les secteurs opérationnels en offrant une plus-value claire. D'un fournisseur de produits, nous devenons un prestataire de solutions.
- Nous améliorons de manière marquante le rapport coûts-efficacité par la digitalisation*, la standardisation, la transparence et le contrôle des coûts.
- Nous développons notre argument de vente unique et notre positionnement comme coopérative pour réussir durablement en tant que Groupe.

* voir glossaire



8. Orientations stratégiques et initiatives

17

1. ORIENTATION

NOUS ADAPTONS SYSTÉMATIQUEMENT NOS PRESTATIONS DE SERVICES AUX **BESOINS DE LA CLIENTÈLE**



Objectif de l'orientation

Maintenir et développer les relations clients et acquérir de nouveaux clients

KPI

Part de portefeuille

Part de marché

Initiatives

- 1.1. Positionnement avec des produits et services offline et online innovants et orientés vers la clientèle
- 1.2. Décisions rapides et proches du client

2. ORIENTATION

NOUS POURSUIVONS LE DÉVELOPPEMENT DE NOTRE **MODÈLE D'AFFAIRES** POUR DEVENIR UN PRESTATAIRE DE SOLUTIONS



Objectif de l'orientation

Augmentation et diversification des revenus

KPI

NPS*

Augmenter le nombre de clients

Part de portefeuille par client plus élevée

Initiatives

- 2.1. Nouvelles formes de coopérations ou participations locales, régionales et nationales possibles
- 2.2. Développement d'une approche fondée sur les écosystèmes*
- 2.3. Exploitation du potentiel d'innovation dans le Groupe Raiffeisen

* voir glossaire

3. ORIENTATION

NOUS STANDARDISONS ET DIGITALISONS NOS **PROCESSUS**



Objectif de l'orientation

Augmentation de l'efficacité, évolutivité et réduction des coûts

KPI

Augmentation de l'efficacité dans les processus de base en pourcentage par an

CIR (Cost Income Ratio)

Initiatives

- 3.1. Processus «end to end» digitalisés*, automatisés et standardisés pour l'ensemble du Groupe
- 3.2. Coordination du portefeuille technologique à l'échelle du Groupe
- 3.3. Augmentation de l'évolutivité de l'ensemble des processus, produits et services

4. ORIENTATION

NOUS NOUS DIFFÉRENCIONS EN TANT QUE **COOPÉRATIVE DURABLE**



Objectif de l'orientation

Augmentation de l'identification et du «sentiment d'appartenir à une communauté» chez les clients, les sociétaires et les collaborateurs

KPI

NPS*

Augmenter le nombre de sociétaires

Initiatives

- 4.1. Coopérative 2.0: développement axé vers une plus forte intégration et mise en relation de tous les sociétaires
- 4.2. Renforcement de notre performance en termes de durabilité dans tous les domaines (économique, écologique et social)

* voir glossaire

5. ORIENTATION

NOUS DEVENONS UNE **ORGANISATION APPRENANTE**
AYANT UNE GRANDE CAPACITÉ DE CHANGEMENT



Objectif de l'orientation

Grande flexibilité et perspectives attractives pour les collaborateurs

KPI

Engagement des collaborateurs et évaluation concernant la flexibilité (enquête)

Top 10 des employeurs en Suisse
(attractivité de l'employeur)

19

Initiatives

- 5.1. Garantir un apprentissage tout au long de la vie et renforcer la capacité d'innovation
- 5.2. Orienter les profils de métiers et l'environnement de travail avec de nouvelles perspectives en fonction des dernières évolutions
- 5.3. Développement d'une nouvelle culture de conduite orientée vers les défis futurs

6. ORIENTATION

NOUS UTILISONS ACTIVEMENT **LES NOUVELLES TECHNOLOGIES**



Objectif de l'orientation

Nous maîtrisons l'interface client

KPI

NPS*

Augmenter le nombre de clients

Initiatives

- 6.1. Développement des compétences dans le Big Data* et mise à profit dans tous les domaines
- 6.2. Développement d'une gestion des canaux uniformisée au niveau du Groupe et orientée vers les besoins de la clientèle



Mise en œuvre
de la stratégie du
Groupe avec l'aide de
12 projets passerelles

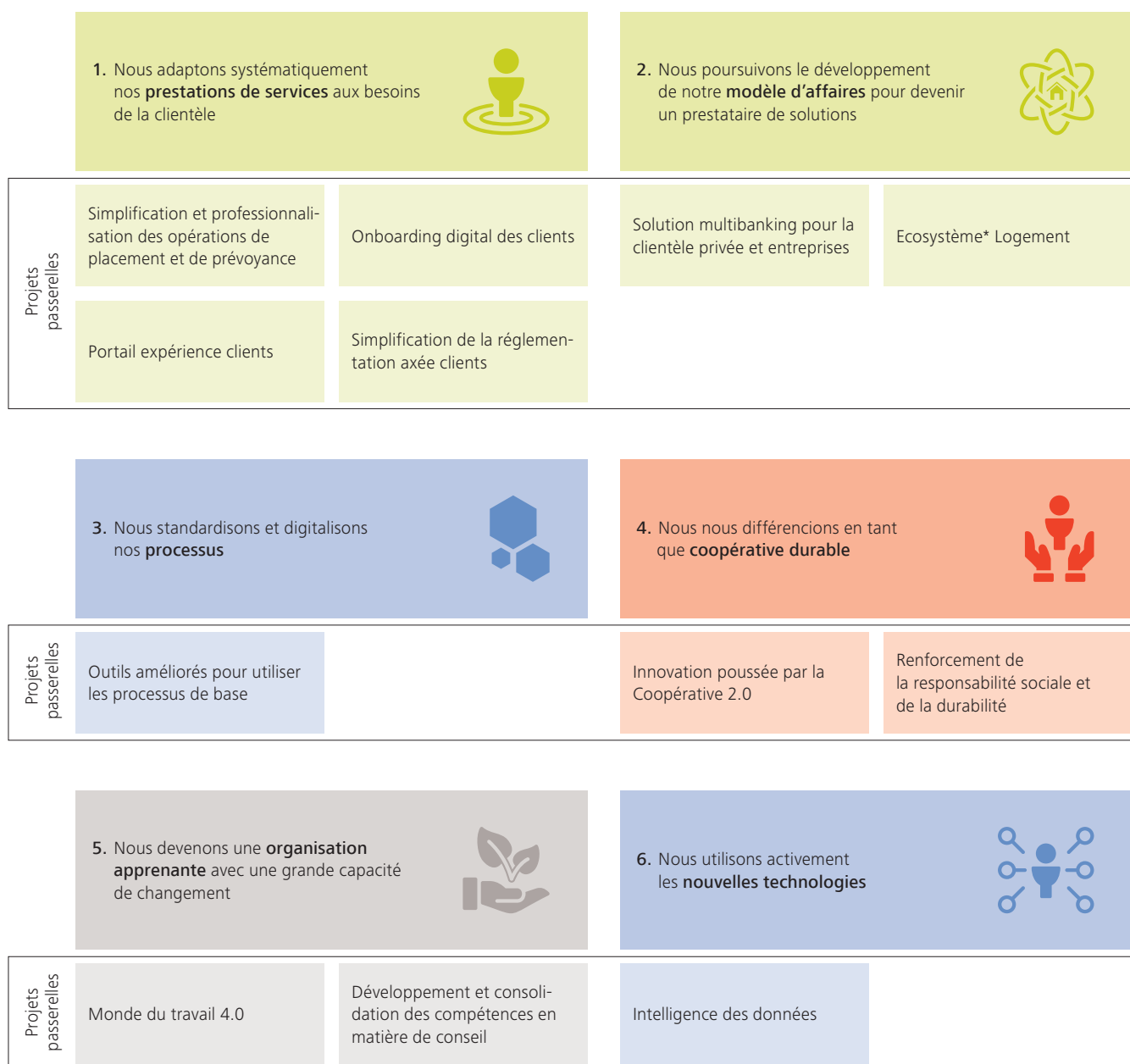


9. Perspectives de mise en œuvre

21

LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES SONT MISES EN ŒUVRE VIA UNE TRENTAINE DE MESURES, DONT 12 SONT PRIORITAIRES

Une fois achevés, ces 12 projets passerelles constitueront le lien entre Raiffeisen aujourd'hui et l'avenir, ainsi qu'au niveau interne entre les différentes Banques Raiffeisen et Raiffeisen Suisse.



* voir glossaire

UN APERÇU DU CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE DES PROJETS PASSERELLES :

Nos 12 projets passerelles ont la priorité absolue. Ils commencent en 2021 et seront réalisés dans les années suivantes.

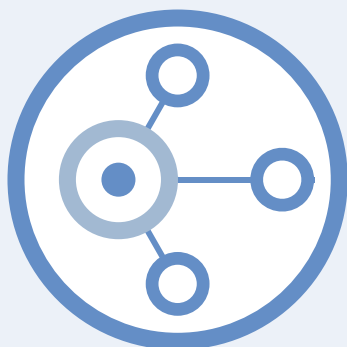
Projets passerelles	Horizon 1: modifier des acquis		Horizon 2: développer une partie des acquis		Horizon 3: se confronter à l'inconnu	
	Optimisation des activités actuelles centrée sur l'efficience		Des affaires supplémen- taires nécessitent de nouvelles compétences		Examen des activités sur des marchés émergents	
	2021	2022	2023	2024	2025	
Simplification et professionnalisation des opérations de placement et de prévoyance						
Onboarding digital des clients						
Portail expérience clients						
Simplification de la réglementation axée clients						
Solution multibanking pour la clientèle privée et entreprises						
Ecosystème* Logement						
Outils améliorés pour utiliser les processus de base						
Innovation poussée par la Coopérative 2.0						
Renforcement de la responsabilité sociale et de la durabilité						
Monde du travail 4.0						
Développement et consolidation des compétences en matière de conseil						
Intelligence des données						

 Premiers résultats

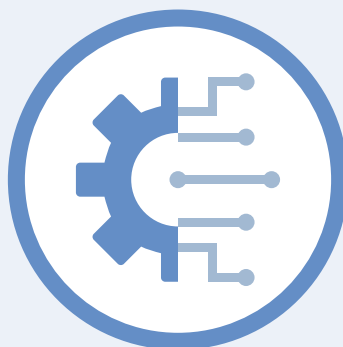
 Résultats clés

**À L'AVENIR, NOUS CRÉERONS UNE DIFFÉRENCIATION
FORTE ET DURABLE GRÂCE À CES CINQ ÉLÉMENTS**

23



Coopérative 2.0
(innovation avec
les Banques)



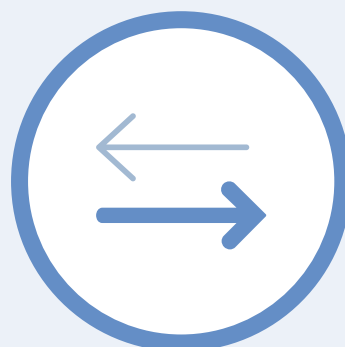
Ecosystème* Logement
– Plus de thèmes
innovants à développer



Digitalisation* centrée sur
la banque hybride, mobile
et le multibanking



**Processus clés simples et
professionnels**



**Transformation,
culture et changement**



10. Résumé

24

Raiffeisen – La Banque coopérative innovante qui rassemble

Nous nous fondons sur une vision stratégique commune. Nous avons l'ambition de répondre aux besoins de nos clients et de susciter leur enthousiasme avec des solutions uniques. Nous voulons générer une plus-value grâce à nos valeurs coopératives vécues de manière durable. Nous allons créer du lien entre les gens, tant au niveau local que par voie digitale.

Grâce à de nouveaux modèles d'affaires, à l'allègement des processus et à l'utilisation des nouvelles technologies, nous gagnerons en efficacité. En tant qu'organisation apprenante, nous vivons avec notre époque et nous nous positionnons comme un employeur attractif qui encourage les approches innovantes.

Cette vision stratégique doit devenir une évidence et nous devons la soutenir avec passion. Poussés par cette vision stratégique, nous allons tout faire pour aborder activement les changements à venir et les organiser avec succès pour nos clients et nos collaborateurs.

Les valeurs coopératives de «solidarité, libéralisme et démocratie» guideront notre pensée et notre action.

Guy Lachappelle
Président du Conseil d'administration
de Raiffeisen Suisse

Fredi Zwahlen
Président du Conseil d'administration
BR Liestal-Oberbaselbiet

11. Glossaire

25

Big Data – Décrit de grandes quantités de données provenant de sources variées (par exemple Internet, téléphonie mobile, industrie de la finance, santé, caméras de surveillance etc.), qui sont enregistrées, traitées et analysées avec des solutions spéciales. Il permet d'en tirer des enseignements sur le comportement de personnes, d'entreprises ou d'autres entités. La combinaison de données provenant de diverses sources permet par exemple de compléter des profils clients et d'identifier des besoins individuels sans interroger explicitement le client. wirtschaftslexikon.gabler.de

Digitalisation – Désignait initialement la conversion de matériel analogique dans des formats numériques, décrit aujourd'hui la tendance des solutions digitales à pénétrer toute la société. La digitalisation permet de reproduire numériquement des contenus analogiques et de les rendre accessibles. wirtschaftslexikon.gabler.de

Ecosystème – Désigne une structure composée d'acteurs sociaux et économiques très divers aux liens assez appariés. Ils constituent un réseau et interagissent les uns avec les autres. L'objectif est de constituer des marchés grâce à une utilisation commune des ressources matérielles et immatérielles des partenaires impliqués et de créer des valeurs pour tous les acteurs impliqués à l'intérieur d'un modèle d'affaires commun. Concrètement, cela signifie que Raiffeisen propose avec des partenaires des solutions dans le cadre d'un écosystème et peut ainsi offrir au client des prestations supplémentaires et/ou meilleures. En tant qu'acteur dans un écosystème, il existe divers rôles avec des positions plus ou moins fortes concernant l'interface client, le contrôle et les possibilités de monétarisation. Les écosystèmes fonctionnent souvent à travers des plateformes plus ou moins ouvertes. gabler-banklexikon.de

Modèle hybride – Une banque avec un modèle hybride est une institution financière qui combine des services analogiques et numériques dans des canaux hors ligne et en ligne pour créer une offre harmonisée. Le client a le choix de savoir quels services sont utilisés sur quels canaux. moneytoday.ch/lexikon

NPS – Le Net Promoter Score (NPS) mesure la satisfaction et la fidélité des clients. <https://www.netpromoter.com>

Omnichannel (omnicanal) – Signifie «tous les canaux» et décrit la planification, la gestion et le contrôle intégrés des nombreux canaux de distribution et points de contact disponibles. La gestion omnicanale permet donc d'optimiser la customer experience (CX) sur tous les canaux. Concrètement, il faut aller chercher le client et le servir sur son canal préféré, et il doit être possible de passer de manière fluide d'un canal à l'autre sans perdre l'interaction et sans influencer négativement sur l'expérience client. wirtschaftslexikon.gabler.de

Smart Follower – Contrairement au First Mover, qui lance des innovations, le Smart Follower est un copieur astucieux. Parce qu'il est moins risqué et moins cher de ne pas être le premier à lancer une innovation, le Smart Follower a des coûts inférieurs à ceux du First Mover. De plus, le Smart Follower bénéficie de la possibilité de s'orienter vers le First Mover et de minimiser ainsi le risque d'échec. Le désavantage du Smart Follower est qu'il ne peut entrer sur le marché qu'après le First Mover. ideenschmiede-obersulm.de

Transformation digitale – Désigne le processus de changement continu résultant des technologies digitales qui touche une entreprise dans sa globalité. gruenderszene.de

Gestion de projet

Guy Lachappelle (PCA RCH), Fredi Zwahlen (PCA BR Liestal-Oberbaselbiet)

Groupe de projet

Roland Altwegg (Dir. RCH) / Kathrin Wehrli (Dir. RCH), Hans Arnet (Pdir. BR Luzerner Landschaft Nordwest), Anne Bobillier (CA RCH (CSF)), David Flückiger (BR Liestal-Oberbaselbiet), Karlheinz Fux (Pdir. BR Mischabel-Matterhorn), Pascal Gantenbein (CA RCH (CSF)), Urs Gauch (Dir. RCH), Andrej Golob (CA RCH (CSF)) Stefan Haumüller (RCH), Heinz Huber (Pdir. RCH), Andreas Moser (am4change), Bernhard Nufer (Pdir. BR Jungfrau) Rolf Olmesdahl (Dir. RCH), Marlis Pfeiffer-Seiler (PCA BR Schaffhausen), Christian Poerschke (Dir. RCH), Jean-Bruno Pugin (PCA BR Moléson), Olivier Roussy (CA RCH (CSF)), Fabian Schmid (RCH), Bettina Schoch (Calydo), Andreas Staub (RCH), Doris Tuena (Pdir. BR Bellinzonese e Visagno), Manfred Vonlanthen (Pdir. BR Fribourg-Ouest)

Concept & Design

Calydo AG, Sennweidstrasse 35, CH-6312 Steinhausen

Editeur / copyright

Raiffeisen Suisse société coopérative
Raiffeisenplatz
CH-9001 St-Gall

© Raiffeisen Suisse société coopérative, 9001 St-Gall

RAIFFEISEN