

Une nouvelle priorité : la rentabilité par produit

Bernard Tournier
Président
AFCGB

Directeur du contrôle
de gestion
UECIC



Les banques connaissent, en général, la rentabilité de leurs marchés. En revanche, elles ignorent encore la rentabilité de leurs produits. Or, la pression concurrentielle et l'impact de l'euro vont en faire demain un outil de pilotage essentiel. Les conséquences sont majeures pour les contrôleurs de gestion qui devront élargir leur champ de compétence.

En passant des analyses de rentabilité organisationnelle (par agence) à une approche par marché (particuliers, professionnels, *corporate...*), les banques françaises ont franchi un grand pas. Cette contribution majeure au pilotage commercial a notamment révélé les segments de clientèle les moins performants.

Cette avancée importante ne doit pas masquer une autre nécessité : celle du pilotage par produit. Quels sont les produits rentables ? quels sont ceux avec lesquels on perd de l'argent ? comment corriger les situations anormales ? A ces questions, classiques dans le secteur industriel, les banques françaises répondent peu ou mal. Pourtant, sous la pression de la concurrence et avec l'avènement de l'euro, les banques seront obligées d'adapter leurs pratiques commerciales, ce qui ne manquera pas d'avoir des conséquences sur le contrôle de gestion.

La rentabilité des banques françaises est nettement inférieure à celle des concurrentes étrangères. Au-delà des sinistres immobiliers (qui ne sont pas propres à la France), la principale cause de cette mauvaise performance est la faiblesse des marges d'intermédiation. Contre toute attente, leur baisse - constatée depuis la fin de l'encadrement du crédit - ne s'est pas ralentie. Son aggravation entraîne aujourd'hui des chutes alarmantes du produit net d'intermédiation (PNI).

Premier facteur d'explication, les dysfonctionnements de la concurrence :

privileges accordés à certains dans la distribution de produits, différences majeures dans l'exigence de rentabilité entre établissements. Ceux qui ont des actionnaires ordinaires doivent assurer une rentabilité conforme aux attentes des marchés financiers et au moins égale au taux d'intérêt à long terme augmenté d'une prime de risque. Ceux du secteur mutualiste rémunèrent leurs sociétaires à des taux proches du taux d'épargne à long terme. Les Caisses d'épargne n'ont personne à rémunérer.

On parle parfois de stratégie de dumping, de conquête de parts de marché à n'importe quel prix... Sans entrer dans cette polémique, ne faut-il pas essayer de comprendre pourquoi une banque, sans instinct meurtrier ou suicidaire, adopte une politique tarifaire offensive ?

Des marchés et des produits qui en subventionnent d'autres

Il faut d'abord analyser l'accélération de la baisse des marges, et donc les raisons qui incitent les banques françaises à vendre leurs crédits à des prix qui n'assurent même plus un retour minimal sur fonds propres. Situation dont s'alarme, à juste titre, le gouverneur de la Banque de France.

Dans les réseaux, la réponse se trouve vraisemblablement au niveau des subventions croisées entre les activités de base que sont les crédits, l'épargne et la tenue de compte. Avec

la baisse des taux, les banques qui pratiquent essentiellement la gestion de l'épargne et la tenue des comptes des particuliers ont compris qu'il était plus avantageux de vendre des crédits à taux «sacrifiés» que de replacer des excédents de liquidités sur les marchés.

Le resserrement des marges étant adopté par de grands établissements, toute la profession a dû s'aligner. Son PNI clientèle global (métropole) a ainsi baissé de 4,4 % en 1995 et de 10,8 % en 1996. En 1997, l'amélioration de la santé des banques françaises provient des activités de marché et de l'international. Néanmoins, les résultats publiés montrent une stabilité ou une légère progression du PNB des banques n'ayant qu'une clientèle métropolitaine.

L'insuffisance de rémunération des crédits se trouve donc compensée par les bons résultats des autres activités de réseau. La tenue de compte et la gestion de l'épargne semblent avoir rapporté de substantiels excédents : grâce, d'une part, à une marge élevée sur les dépôts à vue et, par ailleurs, à une bonne rémunération de la gestion de l'épargne des particuliers, en marge d'intérêts (malgré le taux anormalement élevé de l'épargne réglementée), et en commissions.

Le pilotage stratégique des réseaux s'est donc orienté ces dernières années vers la rentabilisation globale de chaque marché et l'optimisation de la relation clientèle, en acceptant de «perdre» sur certains produits pour se rattraper sur d'autres, mais aussi en admettant que certains marchés (parti-

culiers) en «subventionnent» d'autres (professionnels et entreprises). Cette situation ne pourra pas durer.

Une offre de produits qui va se différencier

La concurrence va évoluer, plus rapidement qu'on ne l'imagine. Tout d'abord, la pression sera maintenue par les établissements spécialisés dans une unique activité de crédit ou de gestion d'épargne. Leurs avantages sont triples : leur productivité découle de leur spécialisation : ils utilisent souvent des canaux de distribution directe, moins coûteux que les réseaux classiques ; enfin, il ont une réelle avance dans les techniques de *scoring* et d'exploitation des bases de données de la clientèle. Si ce phénomène n'est pas nouveau, il devrait s'accroître.

La déréglementation liée à l'euro ajoutera une dimension nouvelle : si le verrou de l'absence de rémunération des dépôts à vue saute, cela entraînera la suppression de la non-rémunération de certains moyens de paiement. On ne peut, en effet, imaginer que les banques françaises continuent de subir un handicap structurel par rapport à leurs concurrentes européennes.

Un jeu concurrentiel plus équilibré et plus libre devrait s'établir, supprimant peu à peu les autres particularités françaises comme le privilège de distribution de certains produits, la fixation par le gouvernement des taux d'épargne à régime réglementé et le statut exceptionnel des Caisses d'épargne.

Conséquence : les banques françaises vont devoir faire évoluer leur offre de produits, surtout en matière de tenue de compte et de gestion d'épargne.

Actuellement, l'offre est indifférenciée pour la tenue de compte des particuliers : relevés de compte toujours mensuels, nombre de chèques illimité, retraits gratuits aux distributeurs, appels téléphoniques gratuits à son agence... En contrepartie, le compte à vue n'est pas rémunéré. L'absence de jeu concurrentiel interdit toute sophistication.

Dans quelques mois, des offres différenciées dans la gestion du compte au quotidien apparaîtront, comme c'est déjà le cas dans les autres pays européens. Le niveau de rémunération des dépôts variera selon l'intensité d'utilisation des services de gestion de la banque. Dans le domaine de l'épargne, la disparition du risque de change offrira de nouveaux placements aux parti-

culiers et aux entreprises. Le champ d'investissement des fonds en action s'élargira considérablement. La capacité des services d'analyse financière se démultipliera, par croissance interne ou par alliance. Parallèlement, si les produits d'épargne à régime réglementé se banaliseront, les banques devront innover avec des produits de placements grand public.

La gamme des produits bancaires va donc se différencier, imposant un calcul objectif de leur coût réel : le phénomène des subventions croisées entre activités bancaires s'estompera.

Pour les contrôleurs de gestion des banques, l'impératif est clair : pour mieux connaître la rentabilité de chaque activité et produit, il faut renforcer les outils de pilotage privilégiant le retour sur fonds propres. La réglementation bancaire joue un rôle précurseur dans ce domaine. Le règlement 97-02 exige de disposer d'un suivi de rentabilité des crédits, y compris le coût des fonds propres engagés. La rédaction d'un Livre blanc sur la mesure de la rentabilité, sous l'égide du secrétariat général de la Commission bancaire, va dans le même sens.

Développer les analyses de rentabilité croisant marchés et produits devient urgent

Il ne s'agit pas de préconiser l'abandon des analyses par type de clientèle. Par marché, comme par produit, les analyses de rentabilité sont indispensables pour fixer les tarifs et adapter l'offre aux clients. Cependant, la gestion coordonnée des deux axes pose de délicats problèmes aux banques françaises.

Si le métier du banquier est de gérer le risque, l'information de gestion dont il dispose est pauvre. Les banques généralistes ont beaucoup tardé à mettre en place des systèmes de *scoring*. Dans la relation avec les entreprises, les efforts de classification interne sont récents et les approches de type Raroc commencent tout juste à émerger.

Les banques n'ont qu'une faible idée de leurs coûts commerciaux, qui représentent pourtant deux tiers du total des coûts : leur mesure est plus difficile que celle des centres administratifs. Un commercial prospecte, vend et effectue des travaux administratifs. Pour évaluer un coût commercial, il faut donc d'abord repérer les temps passés, par des méthodes statistiques appropriées. Peu de banques les pratiquent.

Les réflexions sur l'engagement des fonds propres par activité se développent et intègrent souvent risques classiques et opérationnels. Il faut à présent décliner ces analyses générales, destinées aux dirigeants, pour les mettre à la disposition des commerciaux qui s'en serviront pour adapter leurs offres.

Les systèmes de gestion sont naturellement proches des systèmes comptables. Si cela garantit leur fiabilité, cela ne doit pas freiner le développement d'approches plus dynamiques. Dans la banque, le compte de résultat d'une année est largement déterminé par le passé. Un suivi de gestion performant doit donc disposer d'outils traduisant mieux la rentabilité des opérations courantes. A partir d'indications prévisionnelles sur les risques, les coûts de gestion, les fonds propres investis, le suivi de la production nouvelle doit permettre d'apprécier la rentabilité de l'action commerciale, se traduire en objectifs et trouver sa place dans les calculs de rémunération variable.

Le rôle accru des contrôleurs de gestion

Enfin, la compétition se focalisera de plus en plus sur le suivi de la productivité et de la qualité. Les informations sont encore insuffisantes car les systèmes de gestion ne sont trop souvent alimentés que par la seule comptabilité. Il faut leur intégrer des indicateurs de performance, générés à partir de nombres d'opérations, de temps passé et des résultats non financiers (comme le temps de réponse pour les appels téléphoniques des clients).

Réaliser ces différents objectifs implique de faire évoluer les systèmes d'information de gestion et donc des investissements importants. Actuellement, budgets et plans de charge sont absorbés par l'euro et le passage à l'an 2000. Néanmoins des progrès technologiques considérables rendent cet effort plus facile à réaliser : par exemple, la baisse du coût de stockage de l'information et l'arrivée sur le marché d'outils conviviaux d'interrogation des bases de données et de production d'analyses multidimensionnelles.

Le rôle des contrôleurs de gestion dans cette évolution est de favoriser et promouvoir ces changements indispensables à la rentabilité future de leurs établissements. Outre l'exacte perception des enjeux que cette mutation sous-tend, leur mission requerra une compétence technique accrue et un réel pouvoir de conviction. ■