

Les éléments clés d'un réseau dynamique et rentable

Cyrille Chartier-Kastler
Directeur de mission
Solving International



Le management d'un réseau bancaire doit s'appuyer avant tout sur l'identification des facteurs susceptibles de contribuer à sa croissance et à sa rentabilité. On constate notamment que la taille de la banque est moins importante que la spécialisation.

Tous les réseaux bancaires peuvent être performants en France ; il s'agit d'une question d'organisation et de management. L'importance de ces dimensions peut être illustrée en observant le secteur de l'assurance, qui est confronté à une situation similaire à celle de la banque : AXA, qui a racheté de nombreuses compagnies au cours de ces vingt-cinq dernières années, a réussi en les réorganisant et en les managant, à rendre rentables et performants des réseaux qui ne l'étaient plus tellement lors de leur rachat.

L'analyse* des réseaux bancaires français les plus performants fait émerger des leviers organisationnels et managériaux.

Spécialisation et organisation décentralisée

La taille d'un réseau bancaire n'est pas le facteur déterminant pour sa performance. S'il est exact que le Crédit agricole bénéficie d'une position enviable avec 6,5 milliards de résultat net en 1995, le Crédit commercial de France réussit à afficher un

taux de résultat net sur fonds propres de plus de 8 % au cours de la même année, ce qui constitue l'un des meilleurs résultats de la place.

Une présence simultanée sur les marchés des particuliers, des professionnels et des entreprises ne constitue pas non plus un facteur clé pour combiner croissance et rentabilité. Le Crédit mutuel, qui ne travaille quasiment pas sur le marché des entreprises, a réussi à afficher une croissance de ses fonds propres de plus de 20 % entre 1993 et 1995.

La tendance observée, tant en France qu'à l'étranger, est celle d'une spécialisation des établissements par marché et par réseau de distribution. A titre d'exemple, Banque Directe a été créée par la Compagnie financière de Paribas comme une entité autonome. De même, le Crédit agricole se développe sur le marché des grandes entreprises à l'international en rachetant Indosuez. Selon ce constat, la banque ayant déjà une large position nationale, mais sans réel atout de spécialiste, devra alors opter entre une stratégie d'alliance si son ambition est mondiale, ou une réallocation de ses moyens pour créer une spécialisation défendable face aux concurrents de différents horizons.

Le point déterminant, pour un réseau bancaire, est l'existence d'une organisation régionalisée et réellement décentralisée. Les débats récents au-

tour du Crédit industriel et commercial ont bien mis en exergue l'importance d'une intégration locale d'un réseau bancaire ainsi que de l'autonomie et du niveau de responsabilité laissés aux directeurs régionaux. Il apparaît notamment que le développement d'une activité durable auprès des PME-PMI d'une région déterminée requiert une organisation dans laquelle le niveau de décision est en région et non à Paris.

Il n'y a pas de corrélation entre la performance d'un réseau bancaire avec la taille et le mode d'organisation de ses agences. Avoir des agences trop petites pose un problème de compétence des chargés de clientèle ; avoir des agences trop grandes pose celui du rôle des chargés de clientèle occupés davantage à réaliser des tâches administratives en *back-office* que des tâches commerciales en *front-office*. On constate ainsi que certains réseaux comme le Crédit mutuel, qui ont une clientèle «grand public» sont performants avec des petites agences. D'autres réseaux comme le Crédit commercial de France, qui ont une clientèle beaucoup plus aisée, ont des agences plus importantes, ce qui permet d'y réunir les compétences minimales nécessaires : conseil en gestion de patrimoine, montages financiers, défiscalisation...

Sur le même plan, on constate que la richesse relative de la clientèle ne

* L'étude a été réalisée par Solving International sur la base des informations communiquées par dix banques sélectionnées sur la période 1993-1995. Seule l'activité réseau en France a été prise en compte.

Dix facteurs non corrélés avec la croissance et la rentabilité des réseaux bancaires

- Une présence sur le marché des entreprises
- La taille de la banque en France
- Le nombre d'agences par rapport au PNB réalisé
- Le nombre de clients gérés par chaque agence
- Une organisation avec des agences spécialisées par type de clientèle
- Le PNB moyen réalisé sur chaque client
- L'importance du budget de formation par rapport à la masse salariale
- Le courtage de produits d'assurance IARD externes à la banque
- La performance de l'Audiotex de la banque au regard du nombre de clients
- La certification qualité de certaines activités de la banque

Source : Solving International.

constitue pas un facteur déterminant pour la croissance et la rentabilité d'un établissement. Comme dans d'autres secteurs d'activité, certaines banques réussissent à afficher une très bonne performance avec une clientèle moins aisée. Citons, à titre d'illustration, dans le domaine de l'assurance des particuliers, les cas de la MAIF avec une clientèle d'instituteurs et celui de la GMF avec une clientèle de fonctionnaires. Ces deux populations ont des revenus moyens, mais elles affichent une meilleure sinistralité ; elles sont donc plus rentables.

La force d'un établissement réside, pour une part importante, dans sa capacité à manager ses entités en leur laissant l'autonomie nécessaire au développement d'un esprit d'entreprise, tout en les contrôlant avec un système de *reporting* efficace.

Recentrage sur le métier et nouveaux produits

Certaines banques prennent visiblement moins de risques que les autres dans le domaine de l'octroi de prêts, ce qui leur permet d'afficher des taux de provisions sur crédits de l'ordre de 0,2 à 0,5 %. Or, celles qui obtiennent la meilleure performance affichent plutôt un taux de provisions de l'ordre de 1 %. Si certaines banques

n'acceptent plus de prêter qu'à leurs clients riches, d'autres gagnent de l'argent et des parts de marchés sur des clientèles moins aisées, plus risquées, mais prêtes à accepter des taux d'intérêts plus élevés. Les Banques populaires qui ont plutôt été au-dessus de ce ratio de 1 % sur la période 1993-1995 ont néanmoins affiché un niveau de rentabilité très satisfaisant vis-à-vis du marché français.

Comme dans la plupart des secteurs d'activité, le recentrage sur son métier de base et son exercice réel constituent des facteurs-clés de succès.

L'activité d'assurance vie au sein des réseaux bancaires est parfois critiquée, car elle ne serait qu'un transfert d'épargne depuis les comptes bancaires – Codevi, CEL, Livret A, Sicav, FCP... – vers des contrats d'assurance vie. S'il est exact que ce type de phénomène existe – on a pu le voir notamment aux Caisses d'épargne lors du passage à 3,5 % du taux de rémunération du livret A – l'étude montre que les banques les plus performantes ont largement développé l'activité d'assurance vie. Celle-ci représente parfois plus de 20 % des encours bancaires des clients, sans que cela nuise pour autant au développement et à la rentabilité des établissements. Notons en outre que les banques ont, d'une manière générale, la sagesse de ne pas se placer sur le terrain des meilleurs taux servis pour les contrats en francs.

Assurance et épargne salariale contribuent au développement

En ce qui concerne l'assurance IARD, il est nécessaire d'établir une distinction entre les banques qui travaillent avec une compagnie propre et celles qui font du courtage pour le compte de compagnies tierces. Les banques les plus performantes ont mis en œuvre le premier schéma d'organisation, ce qui est en particulier le cas du Crédit agricole, avec Pacifica, et du Crédit mutuel avec les ACM IARD et Suravenir IA. Notons d'ailleurs que le Crédit lyonnais qui était initialement parti sur un schéma de courtage avec Lion Assurance vient finalement de faire le choix stratégique de développement d'une compagnie propre avec le support d'Allianz.

Après une décennie de forte croissance de l'activité, le facteur clé de succès de l'activité d'assurance vie des banques devient aujourd'hui, dans un contexte de baisse des taux et de

moindre croissance, la performance de la gestion actif-passif des encours accumulés.

Comme pour l'assurance vie, on constate une corrélation forte entre la performance des réseaux bancaires et le développement de la banque en matière d'épargne salariale. Cela ne concerne que les banques ayant une clientèle d'entreprises. Si l'assurance vie et l'assurance IARD rentrent dans une logique d'approche globale du client, l'épargne salariale semble plutôt jouer un rôle de prescription vis-à-vis de la banque.

Les quatre principales banques qui bénéficient ainsi de cet effet de prescription de l'épargne salariale sont les Banques populaires avec Inter-épargne, la Société générale avec Sogéplan, le Crédit commercial de France avec Élysées Fonds et le Crédit industriel et commercial avec Plan Gestion et Intersem. Pour ces quatre réseaux, les encours d'épargne salariale pèsent entre 6 et 16 % des encours bancaires. Les fonds de pension contribueront probablement, demain, à jouer un rôle similaire à celui de l'épargne salariale.

D'autres éléments positifs

Les banques dont le pourcentage de collaborateurs affectés au réseau est le plus important s'en sortent le mieux. Quelques banques ont introduit cet indicateur dans le tableau de bord de management de l'entreprise. A titre d'exemple, il est de 54 % aux Banques populaires.

Le poids du budget de formation vis-à-vis de la masse salariale apparaît moins important, au regard de la performance d'un réseau bancaire, que le développement d'une forte culture d'entreprise. Il ne s'agit donc pas de dépenser nécessairement moins en formation, mais mieux. Citons le cas du Crédit agricole : sa forte culture d'entreprise repose en particulier sur le cycle de formation des directeurs d'agences ; les directeurs actuels de la banque viennent y partager leur culture et leur expérience avec les managers de demain. Une culture d'entreprise forte est une condition nécessaire à une mobilité interne suffisante des collaborateurs.

La qualité n'a de sens que si elle est tournée vers les clients. Si la certification qualité peut être utilisée comme catalyseur de progrès au sein de la banque, celle-ci ne peut pas constituer une fin en soi. L'étude des réseaux bancaires montre en effet que

les plus performants ne sont pas nécessairement ceux qui ont certifié le plus d'activités, mais ceux qui ont travaillé sur la dizaine ou la vingtaine de processus jugés prioritaires pour les clients. La démarche est certes moins ambitieuse, mais plus pragmatique. Les résultats sont plus rapidement visibles pour les clients. Le succès du Crédit agricole n'est-il pas un exemple concret de la pertinence d'une organisation centrée sur le client ?

Les systèmes d'information marketing et commerciaux permettent d'augmenter de manière ciblée et personnalisée – donc plus efficace – la pression commerciale sur chaque client. L'édition quotidienne, pour chaque chargé de clientèle, d'un état indiquant les mouvements créditeurs dépassant un certain montant, enregistrés au cours de la nuit, n'est pas encore une réalité dans tous les réseaux. L'existence d'une réelle base de clients et leur gestion événementielle constituent les deux fonctions de base des systèmes d'information marketing et commerciaux. La prise en compte par le système d'information marketing et commercial du maillage des différents canaux d'accès est également très inégale suivant les réseaux. Les banques les plus performantes ont déjà des fonctionnalités permettant de prendre en compte des demandes de renseignements enregistrées sur leur Web, d'y répondre automatiquement par courrier dans la journée, et d'informer le chargé de clientèle pour que celui-ci relance le client dans la semaine.

A la différence des initiatives prises par certains réseaux, l'enjeu principal du système d'information marketing et commercial doit être d'abord la fidélisation et le développement de la clientèle en portefeuille.

Les échanges de données informatisés : un enjeu stratégique réel

La banque à distance recouvre des facettes très différentes, plus ou moins opérationnelles : les échanges de données informatisés, le vidéotex, l'audiotex, la banque sur micro, Internet... L'étude montre une corrélation forte entre les banques les plus performantes et celles qui sont les plus avancées dans le domaine des échanges de données informatisés. Aucune corrélation particulière n'est en revanche établie pour le vidéotex et l'audiotex pour la simple raison que toutes les banques en proposent aujourd'hui.

Dix facteurs corrélés avec la croissance et la rentabilité des réseaux bancaires

- Une organisation régionalisée et véritablement décentralisée.
- Un plus faible *turn-over* du personnel et une forte culture interne.
- Un plus fort pourcentage de collaborateurs affectés au réseau.
- Une prise de risques réelle sur les crédits particuliers, mais limitée à un seuil de 1 %.
- Un développement plus avancé dans l'assurance vie.
- Un développement plus avancé dans l'épargne salariale.
- Un système d'information marketing et commercial plus performant.
- Une avance dans le domaine des échanges de données informatisées.
- Un plus faible taux d'équipement de la clientèle en cartes bancaires.
- Un plus faible taux d'équipement de Dab et de Gab.

Source : Solving International.

En ce qui concerne enfin la banque sur micro et Internet, ces deux canaux d'accès à distance ne sont pas encore suffisamment utilisés par les Français pour constituer un réel élément de différenciation entre les réseaux bancaires. Aujourd'hui, ils constituent surtout un vecteur d'image et le signe d'une volonté de la banque d'innover.

On constate une corrélation négative entre la performance des banques et leur taux d'équipement en Dab et en Gab. S'il est exact que ce facteur doit être pondéré par l'implantation plus rurale ou urbaine des banques, un développement trop important d'automates bancaires dans un réseau bancaire finit par détourner la plupart du trafic des agences des chargés de clientèle.

A titre d'illustration, le ratio du nombre de Dab et de Gab rapporté au nombre d'agences des Banques populaires, du Crédit agricole et du Crédit mutuel ne dépassait pas 80 % fin 1995.

Il ne s'agit naturellement pas de remettre en cause un équipement inévitable des agences bancaires en Dab et en Gab, mais de mettre en évidence la nécessité de réfléchir à leurs conséquences en termes de trafic vis-à-vis des chargés de clientèle. Aussi, il apparaît nécessaire de trouver de nouvelles modalités dans la prise de contacts et dans la génération d'initiatives commerciales. ■