

Productivité

Le benchmarking pour mieux calibrer les effectifs

Dans une période marquée par la recherche d'une plus forte productivité, par les regroupements de moyens et les fusions et acquisitions, les banques souhaitent pouvoir se comparer aux pratiques de leur secteur. La détermination d'un benchmark de productivité est un outil utile pour y parvenir.

POUR FAIRE FACE À L'ÉVOLUTION de leur environnement et à l'érosion des marges, la plupart des banques sont aujourd'hui à la recherche d'une forte amélioration de leur productivité. Les objectifs annoncés portent souvent sur une réduction de 10 à 15 points des coefficients d'exploitation et visent des réductions globales de coût de l'ordre de 20 %. Dans cette perspective, les banques sont engagées dans une démarche permanente de réorganisation, particulièrement pour ce qui concerne les fonctions dites de siège.

Cette quête d'une meilleure productivité les conduit également à rechercher la taille critique et à mettre en œuvre des scénarios de rupture organisationnelle : les regroupements de moyens – informatique, monétique, titres, back-offices administratifs – se multiplient ; les rapprochements entre banques s'accroissent, entre banques « nationales » bien sûr, mais plus encore dans le monde des banques mutualistes.

Mais si la stratégie poursuivie est claire, le passage à l'action est souvent plus délicat. Identifier les gisements de productivité dans la mosaïque complexe des activités d'un siège bancaire n'est pas si facile, et définir le gain d'effectifs à attendre d'un regroupement ou d'une fusion est loin d'être évident. Dans ce contexte, les directions gé-

nérales expriment souvent le souhait d'appuyer leurs choix organisationnels et leurs décisions d'allocation de ressources sur une comparaison avec leurs confrères. Les benchmarks de productivité sont ainsi mis au goût du jour.

UNE AIDE AU DIAGNOSTIC D'ORGANISATION ET DE DIMENSIONNEMENT

Ces derniers reposent sur une base de données qui reflète au travers d'un référentiel d'activités standardisé les modèles organisationnels et les dimensionnements observés dans différentes banques. La constitution de cette base nécessite un investissement continu dans le recueil des informations de référence. Ces outils sont actuellement développés par certains réseaux bancaires et quelques cabinets de conseil en organisation. Ils sont un appui très efficace aux démarches de diagnostic d'organisation et de dimensionnement des effectifs, quel que soit le contexte dans lequel elles sont menées : recherche d'une meilleure productivité au siège, regroupements de moyens ou fusions bancaires.

EXPLOITER LES GISEMENTS DE PRODUCTIVITÉ AU SIÈGE

Le siège d'une banque régionale comprend une vingtaine de domaines regroupant une centaine d'activités toutes très différentes

les unes des autres. La répartition de ces activités dans l'organigramme n'est jamais la même d'une banque à l'autre, particulièrement pour les fonctions bancaires qui se sont constituées par sédimentation au fur et à mesure de leur développement.

Dans ces conditions, de vraies difficultés apparaissent dès qu'il s'agit de répondre à deux questions simples : quelles sont les activités les moins productives et sur quelle base redimensionner leurs effectifs.

De ce fait, les programmes de réduction de coûts sont parfois difficiles à définir et on risque de focaliser les efforts d'analyse et de recherche de solutions sur des domaines qui ne seront pas forcément porteurs des progrès les plus importants.

La réalisation d'un benchmark de productivité permet de pallier ces difficultés. Toutes les activités de siège étant couvertes, il fournit une cartographie d'ensemble des effectifs et permet d'assurer l'égalité de tous les services face à la remise en cause. Pour

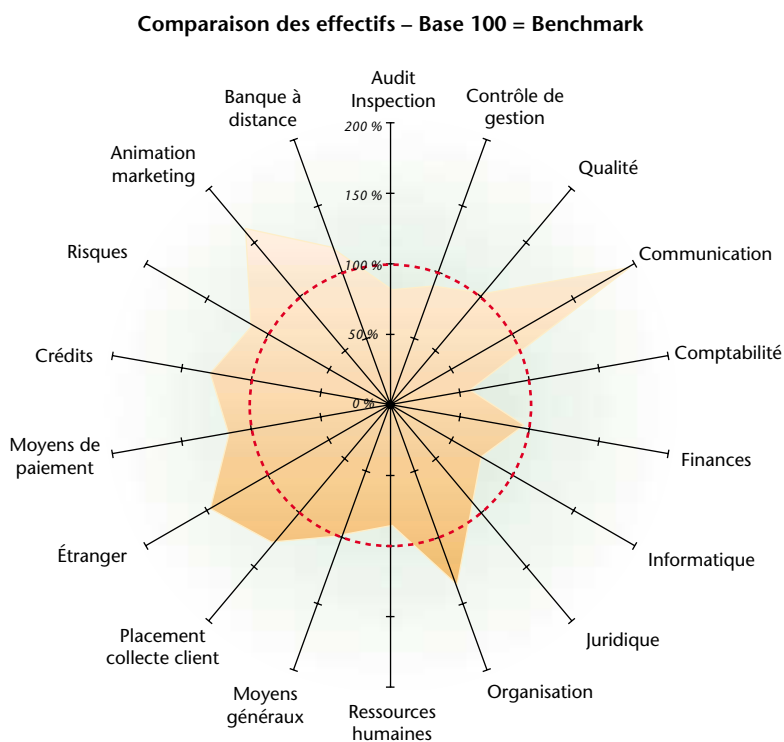


JEAN-FRANÇOIS DIZEZ
Directeur
Orga Consultants
Filiale conseil
de Sopra Group



PATRICK SALETTE
Manager
Orga Consultants
Filiale conseil
de Sopra Group

1. Identifier les gisements de productivité au siège



Source : Orgaconseil.

une fois les efforts ne sont pas tournés uniquement vers la seule production bancaire !

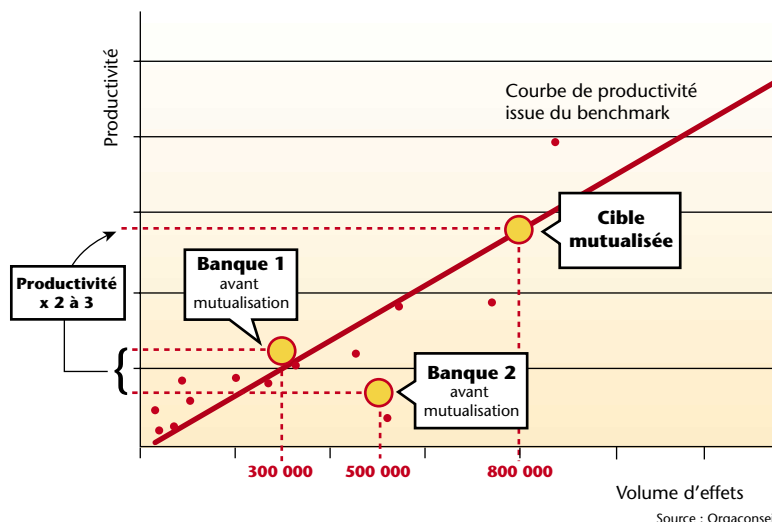
La comparaison de ces effectifs aux valeurs repère issues du benchmark souligne les poches de productivité existantes. Elle permet donc d'orienter rapidement les travaux d'approfondissement vers les vrais foyers de productivité (*graphique 1*). Ces valeurs repères peuvent être utilisées comme références pour fixer les niveaux de productivité à atteindre à l'issue des plans d'action.

DIMENSIONNER UN GROUPEMENT DE MOYENS

Les regroupements de moyens visent principalement à partager les investissements et à réaliser des gains de productivité en bénéficiant d'économies d'échelle. Sur l'ensemble des questions auxquelles les banques doivent répondre au stade de l'étude d'opportunité, un des points les plus difficiles est de déterminer les gains d'effectifs à attendre du regroupe-

ment. Pourtant, cette question est fondamentale : la réponse qui y est apportée conditionne la décision d'aller plus avant ou non dans l'opération envisagée, le dimensionnement défini à ce stade doit être suffisamment robuste pour ne pas être

2. Dimensionner un regroupement sur l'activité portefeuille



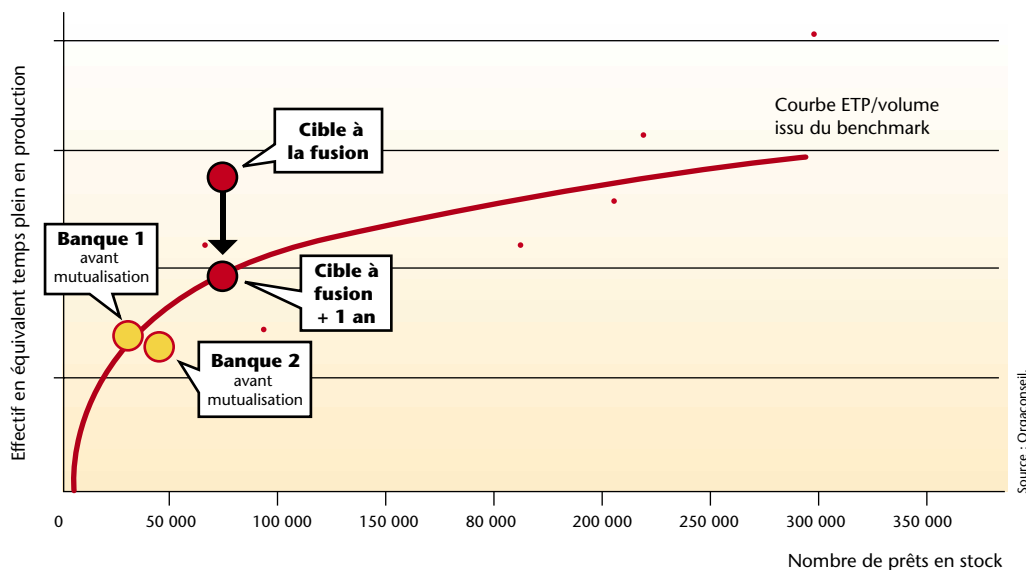
Source : Orgaconseil.

remis en cause par la suite lors de la définition de l'organisation détaillée. Or, sans référence externe, il est difficile d'extrapoler le niveau de productivité à retenir pour un service cumulant l'activité des banques participantes, d'autant que toutes les activités ne sont pas porteuses d'un même potentiel d'économie d'échelle. À chaque activité sa courbe d'expérience et ses effets de seuil.

La tentation est grande d'utiliser comme référence le niveau de performance moyen des banques concernées en y appliquant un coefficient de gain défini intuitivement ou bien le niveau de productivité de la banque la mieux placée. Il en résulte souvent un surdimensionnement des équipes. En effet, l'augmentation des volumes permet dans la plupart des cas d'augmenter significativement le niveau d'efficacité individuelle, à la condition bien sûr d'adapter l'organisation à la taille du nouvel ensemble.

En réalisant un benchmark de productivité lors de l'étude d'un regroupement de moyens, les banques peuvent éviter ce type d'inconvénient. Ce benchmark leur permettra d'identifier un niveau de performance cible cohérent avec le cumul de leurs volumes

3. Effectif à court terme et à moyen terme sur l'activité de gestion des crédits



d'activité, en se basant sur des observations réelles et avant toute étude détaillée des processus (*graphique 2*).

DÉFINIR L'ORGANISATION CIBLE LORS D'UNE FUSION

Les projets de fusion constituent un autre terrain de prédilection pour l'utilisation des benchmarks de productivité. Dès qu'un projet est annoncé, les directions générales sont confrontées à la conduite de nombreux chantiers techniques et humains à mener de front : organisation, mobilité, statuts social, juridique, bancaire, comptable, informatique, etc.

Le chantier organisation est souvent sensible compte tenu de ses conséquences sur l'emploi. Il doit être mené le plus rapidement possible de manière à tenir compte des calendriers sociaux et techniques serrés imposés dans ce type d'opérations et à calmer les craintes soulevées par le projet. Il débouche en règle générale sur une organisation cible ambitieuse en accord avec les synergies de coût visées à terme par la fusion et sur une organisation court terme plus conservatrice et tenant compte des engagements pris par la direction générale, particulièrement pour ce qui

concerne le maintien des bassins d'emplois.

Dans ce cadre, l'utilisation d'un benchmark de productivité présente de nombreux avantages : l'utilisation d'un référentiel d'activité exhaustif et indépendant des modèles organisationnels des banques fusionnées permet de dresser rapidement une comparaison impartiale des organisations et de la répartition des ressources. Ce référentiel partagé et la comparaison à d'autres banques facilitent le calibrage des effectifs.

L'identification immédiate des poches de productivité permet de définir une cible organisationnelle à court terme et de planifier des travaux d'optimisation visant une cible à moyen terme (*graphique 3*).

DEUX CONDITIONS DE SUCCÈS

Les benchmarks de productivité ont démontré leur utilité dans les situations de rupture organisationnelle et de recherche de performance. Ils permettent de dégager rapidement une vision de synthèse des grands enjeux. Ils constituent la première étape d'un processus de transformation menant à une refonte en profondeur des organisations.

L'expérience montre que la réussite du projet repose, à ce stade, sur une interprétation pertinente des écarts observés lors du benchmark, à la lumière des choix organisationnels effectués dans

“ Les projets de fusion constituent un autre terrain de prédilection pour l'utilisation des benchmarks de productivité. ”

chaque banque, et sur la participation des responsables d'activité aux travaux de recueil de l'information, d'étude des résultats et de définition des orientations.

Cette méthode conduit à une forte appropriation des résultats et incite les responsables à proposer des programmes ambitieux d'évolution. ■

Les exemples cités dans cet article sont tirés de la base de données OrgaBench développée par Orga Consultants afin de réaliser des benchmarks de productivité.

OrgaBench s'appuie sur un référentiel d'activités regroupant 100 activités siège. La base de données porte à ce jour sur plus de 30 banques à réseau.