

Management

Mesurer la performance des réseaux bancaires

La mesure de la performance des réseaux ne doit pas se limiter aux flux d'exploitation bancaire.

LES CONTRAINTES LIÉES À LA RÉDUCTION du temps de travail, à la distribution multicanal et au changement des comportements des clients imposent aujourd'hui de repenser l'organisation de ces réseaux bancaires pour les rendre plus efficaces.

Dans cette perspective, comment est mesurée leur performance ? Les définitions et outils de mesure sont très variables au sein des établissements. Cette mesure s'est longtemps exprimée par des séries de tableaux de bord, d'indicateurs, de ratios et d'objectifs conçus par le siège, dont la succession et le volume sont parfois mal perçus par les opérationnels en agence.

Cette absence de structuration s'explique en partie par l'évolution des attentes en matière d'information sur la performance. D'une part, les états-majors des banques sont confrontés aux exigences croissantes des marchés, analystes financiers et agences de notation, pour qu'ils présentent des chiffres exhaustifs, explicites et actualisés à un rythme trimestriel ; d'autre part, la pression commerciale qui pèse sur les agences implique la mise à disposition par le siège d'outils de

management commercial local simples, pertinents et actualisés fréquemment. Tandis que des établissements actualisent leurs indicateurs avec un mois de décalage, d'autres réseaux fournissent aux directeurs d'agence des informations quotidiennes.

En ce sens, les établissements bancaires plaident pour la mise en place de systèmes par objectifs simplifiés, articulés autour d'une vingtaine d'indicateurs regroupant des éléments de type commercial (nombre de produits vendus, nombre de nouveaux clients, etc.) et quelques chiffres d'encours.

Ainsi, pour satisfaire ces demandes, il semble nécessaire de construire, par une démarche participative, un système de mesure de la performance, qui hiérarchise les niveaux d'informations, en cohérence avec les différents besoins, et qui traduise parfaitement les objectifs stratégiques poursuivis.

DÉFINIR LES CRITÈRES


En préalable, il convient de s'accorder sur les critères définissant la performance. On l'exprime aujourd'hui essentiellement en termes de flux d'exploitation bancaires. C'est omettre l'examen de la source nécessaire à cette activité, qui tient en quatre capitaux fondamentaux : le capital financier (les fonds propres alloués), le capital client (les clients actuels, les prospects, les outils marketing...), le capital humain (les compétences disponibles, le recrutement, la formation...) et le capital structurel (maillage, organisation des réseaux, capacité d'innovation...).

Or, les réseaux bancaires prennent en compte ces derniers de manière très inégale dans leur système de mesure de la performance. En tête sont utilisés des indicateurs relatifs aux flux d'exploitation et au capital financier. Pourtant, des progrès restent à accomplir, sur la gestion des risques notamment : toutes les agences ne sont pas do-

“ Il semble nécessaire de construire un système de mesure de la performance qui traduise parfaitement les objectifs stratégiques poursuivis. ”

tées d'outils de scoring aboutis permettant d'offrir une réponse rapide au client, et de mesurer l'engagement financier pour la banque. Or une juste sélection du risque, cohérente avec la stratégie de développement, constitue bien un facteur de différenciation des réseaux pour le client (tel réseau accepte les RMistes, tel autre exige plus ou moins de garanties pour monter un prêt immobilier) et aussi un facteur de valeur ajoutée car la sélection actuelle fournit des éléments de performance financière future.

De même, le capital client figure au palmarès des analyses des managers de réseaux bancaires. Mais là encore, la mesure de la performance demeure très statique : par exemple, seuls deux réseaux intègrent dans leur système de pilotage la notion de vente abonnée et de performance commerciale future.



**ELISABETH
RAISSON**
Consultant senior
Aedian Stratégie
Aedian est, depuis le
1^{er} octobre 2002 la
nouvelle dénomination
du Groupe Sys-com

Elle est également incomplète : lui intégrer la notion de concurrence au sein d'un même groupe bancaire, entre plusieurs enseignes de réseaux ou différents canaux de distribution, reste un défi majeur à relever pour une exploitation performante du capital client.

Tous les réseaux accordent également au capital humain une place de choix. Mais peu évaluent et gèrent, au-delà du turnover, les aspects de rentabilité liés à une formation, ou encore le risque commercial sur un portefeuille induit par le changement d'un conseiller de clientèle. De même, la gestion des compétences, de la mobilité et le « papy-boom » qui touchent de plein fouet les réseaux bancaires, sont rarement compris dans une vision d'ensemble de la performance d'un réseau.

Cette rareté devient absente pour ce qui est du capital structurel. C'est pourtant par cette analyse que l'on peut juger du succès de la mise en place d'une plate-forme téléphonique, ou d'un nouveau maillage commercial. Et à l'heure où les réseaux européens tendent vers une forte réduction du nombre de leurs agences, le capital structurel des réseaux bancaires français mérite d'être évalué en tant que tel, et sa contribution à la performance d'ensemble fixée explicitement.

UN PILOTAGE SOUPLE

Certes, la mesure de la performance des réseaux bancaires est un exercice difficile. Mais l'évolution des attentes des clients et des contraintes externes, conjuguée à une pression croissante sur le ROE des activités de banque de détail, rend nécessaire la mise en place d'un système de pilotage souple, simple et adapté aux besoins des différents managers. Un tel dispositif, parce qu'il intègre toutes les composantes de la performance et permet un pilotage pro-actif, est lui-même un moteur de performance pour les réseaux bancaires. ■