

GESTION

LES INDICATEURS DE PILOTAGE DOIVENT TRADUIRE LA STRATÉGIE



Valérie Flament

Associée



Norbert Le Boënnec

Senior Manager

Deloitte

Les pressions sur la rentabilité des banques les conduisent à adapter leur stratégie pour conserver un niveau de rentabilité conforme aux attentes de leurs actionnaires. Cette préoccupation leur impose de revoir les indicateurs de pilotage de la performance pour s'assurer qu'ils concourent à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Dans un contexte de mise sous pression des marges générée notamment par l'évolution des taux d'intérêts, une forte concurrence entre réseaux et le renforcement de la surveillance des pratiques tarifaires, la banque commerciale doit faire face, pour les années à venir, à un environnement moins favorable en termes de développement et de rentabilité que celui qu'elle a connu ces dernières années.

LA RENTABILITÉ DES RÉSEAUX BANCAIRES DURABLEMENT SOUS PRESSION

En effet, la marge d'intérêt devrait se réduire du fait du renchérissement du coût de refinancement observé depuis

plus d'un an. La contribution des commissions au résultat devrait également se restreindre compte tenu du ralentissement, d'une part, de l'octroi de financements (en raison notamment de la crise des subprimes) et, d'autre part, de la forte pression consumériste. Cette dernière a conduit par exemple le Parlement à voter, le 22 février 2007, le plafonnement des frais bancaires pour incident de paiement et à éditer pour chaque client un récapitulatif annuel des frais perçus. En outre, le coût d'acquisition des nouveaux clients augmente notamment du fait des courtiers dont l'action conduit souvent à aligner les taux et commissions sur les conditions tarifaires les plus basses. Une commission d'apport s'ajoute souvent à ces éléments et vient renchérir l'opération de conquête.

En vue d'améliorer les conditions de rentabilité, les directions générales ont mis en œuvre de nouvelles stratégies mixant un déploiement de leurs activités sur de nouveaux territoires, la recherche de gains de productivité mais aussi l'optimisation de leurs forces de vente et de leurs canaux de distribution :

- rachat de réseaux bancaires en Europe méditerranéenne ou en Europe de l'Est ;
- lancement de nouvelles offres ;
- optimisation du multicanal en exploitant au mieux le potentiel des innovations technologiques ;

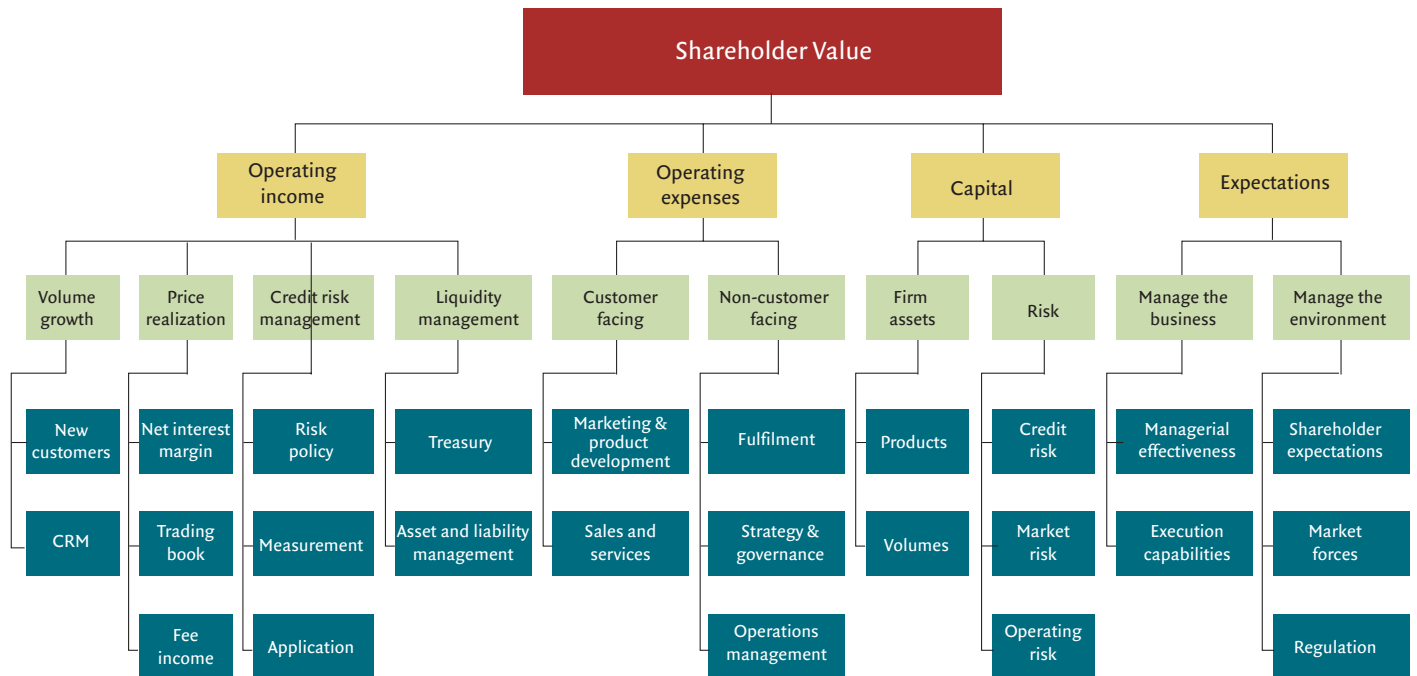
■ renforcement du modèle "production/distribution" et mise en place d'usines de traitement.

DES INDICATEURS DE PILOTAGE À L'EFFICACITÉ LIMITÉE

La capacité à atteindre les objectifs stratégiques annoncés est un enjeu majeur du pilotage pour les directions générales car il en va de leur capacité à acquérir et conserver la confiance des actionnaires, des marchés financiers et des salariés. Les institutions financières disposent, dans la plupart des cas, de nombreux indicateurs de pilotage de la performance qui présentent néanmoins des limites fortes :

- ils ont souvent été construits exclusivement pour le pilotage financier ; ils sont peu ou pas adaptés au pilotage de la stratégie car souvent ils ne traduisent pas les objectifs stratégiques, sont trop nombreux pour l'animation des comités de direction et sont souvent calculés au niveau central, donc peu intégrés dans les cycles de gestion ;
- ils sont calculés de manière hétérogène. À titre d'exemple, les définitions et les règles de calcul du PNB ne sont pas toujours homogènes entre les métiers, les marchés, les familles de produits ; les règles de retraitement de la performance ALM ne sont pas adaptées ou mal comprises ;
- ils s'appuient sur des traitements

I. ARTICULATION ENTRE LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET LES INDICATEURS DE PILOTAGE



Source : Méthodologie Deloitte.

ou des bases de données parfois peu fiables. La qualité des données n'est pas toujours assurée ni vérifiée au moyen de programmes réguliers de contrôle. La cohérence des règles de gestion implantées dans les chaînes de traitement informatique avec les pratiques "métiers" n'est pas toujours présente.

Dans ce contexte, comment les améliorer et selon quelle démarche ?

ÉTABLIR LE LIEN ENTRE PILOTAGE OPÉRATIONNEL ET OBJECTIF STRATÉGIQUE

L'identification d'indicateurs de pilotage opérationnels pertinents doit se faire au moyen d'une démarche spécifique dont le but est de mettre en évidence le lien objectif qui les relie aux objectifs stratégiques. En règle générale, les objectifs stratégiques sont définis et quantifiés par la direction générale de la banque dans le cadre d'un plan pluriannuel. Cependant, le pilotage se poursuit fréquemment au moyen d'indicateurs utilisés de lon-

gue date pour le pilotage opérationnel des activités.

Fort de ce constat, Deloitte a élaboré une démarche spécifique s'appuyant sur sa connaissance des activités de la banque de détail pour laquelle a été modélisée l'articulation entre les objectifs stratégiques (définis dans le cadre du plan stratégique) et les indicateurs clés de performance (à identifier au sein de l'ensemble des indicateurs souvent déjà disponibles). Cette démarche construite en cohérence avec une approche de type *balanced scorecard* prend en compte, au-delà des indicateurs financiers, les dimensions clients, processus internes et organisation.

LES MOYENS MIS EN ŒUVRE

L'articulation entre les objectifs stratégiques et les indicateurs de pilotage a été modélisée au moyen d'une cartographie comportant trois niveaux :
 ■ les leviers d'atteinte des objectifs classés en quatre grandes familles (revenus opérationnels, coûts opé-

« L'outil de pilotage de la performance permettra de comparer la contribution des différents métiers à l'atteinte des objectifs stratégiques. »

rationnels, capital et environnement, schéma 1) ;

■ les actions clés pour chaque famille de levier ;

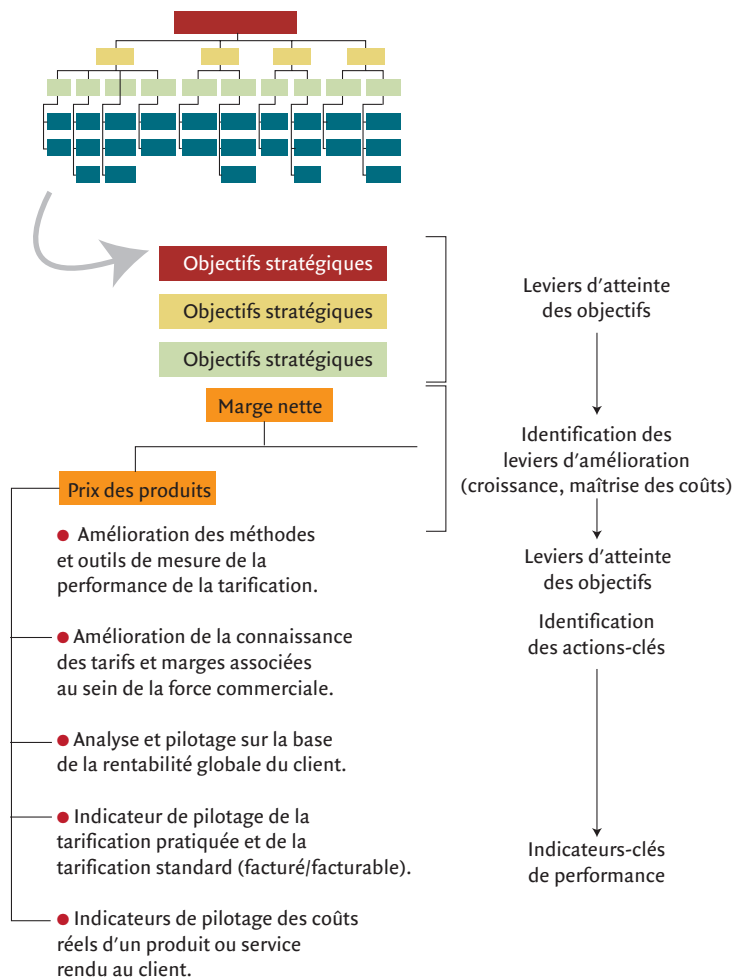
■ les indicateurs clés, définis comme ceux permettant de suivre l'efficacité des actions clés. Ils sont identifiés au sein des indicateurs existants chaque fois que cela est possible.

À l'issue du déploiement de cette démarche sur l'ensemble des objectifs stratégiques, la direction générale disposera d'un outil de pilotage de la performance, qui lui permettra de comparer sur une base commune la contribution des différents métiers à l'atteinte des objectifs stratégiques et de mesurer la performance de chaque domaine.

GÉRER LES ANTAGONISMES

À titre d'illustration, prenons l'exemple d'une banque qui aurait pour objectif d'augmenter le nombre de ses clients de 60 000 par an, et de réduire le ratio *cost/income* de 80 points de base par an (schéma 2). Afin d'atteindre le

2. EXEMPLE DE DÉCLINAISON D'UN OBJECTIF STRATÉGIQUE



Exemple

Banque de particuliers

- Accroître le nombre de clients de 60 000 par an sur les clientèles stratégiques et accroître la rentabilité associée.

Renouvellement/ajustement de l'offre commerciale en termes de services, produits et tarification.

- La politique de dérogation sera revue périodiquement pour favoriser la conquête commerciale à un niveau de coûts cohérent avec les objectifs de rentabilité.
- Les écrans des applications seront aménagés pour restituer un indicateur de rentabilité de l'opération au chargé de clientèle lors de l'acte de vente (la prise en compte des coûts de production sera systématique et intégrée à l'indicateur de rentabilité).
- Le respect de la politique de dérogation sera piloté par la mise en œuvre d'un reporting adapté.

Exemple d'indicateurs

- Taux de facturation moyen réel par produit et service bancaire vendu (rapport du prix facturé et du prix facturable).

Exemple d'indicateurs

- Benchmark des dérogations par agence et par famille de produits.

premier de ces objectifs, la banque va certainement mettre en œuvre une politique agressive de conquête commerciale. Dans le même temps, afin d'atteindre son objectif de réduction du ratio *cost/income*, elle pourra resserrer sa politique de dérogation et réduire les investissements informatiques avec toutefois, pour contrainte, le risque de limiter ainsi l'évolution de ces produits. Face à ces objectifs antagonistes à première vue, le management de la banque va devoir identifier les actions clés à mettre en œuvre et coordonner l'action des responsables du réseau, des marchés et

du système d'information. Chacun doit avoir une vision complète des actions clés et s'assurer que celles dont il a la charge ne produisent pas d'effets négatifs sur l'efficacité de l'ensemble.

Dans l'exemple, la direction générale pourra suivre, par segment de clientèle prioritaire, des indicateurs de croissance du nombre de clients, des encours, du PNB et du RBE. Chaque responsable opérationnel disposera d'indicateurs de pilotage adaptés à son activité. Le responsable du réseau disposera d'indicateurs de suivi de l'augmentation du nombre

de clients et du niveau de dérogation à la tarification au moment de l'acte de vente, par agence et par famille de produit. Les responsables de marché disposeront d'indicateurs de croissance d'encours par famille de produits, de PNB et de RBE (incluant les coûts de production des opérations et les investissements liés au système d'information le cas échéant). Le responsable du système d'information disposera d'indicateurs de suivi des budgets informatiques par produits/application, et de respect des délais des projets relatifs par exemple aux nouveaux produits. ■