

NOUVELLES TECHNOLOGIES ET PERFORMANCE LE CAS DE LA BANQUE À DISTANCE

Alain CAPIEZ
Professeur

Université d'Angers
Faculté de Droit, d'Economie et des Sciences sociales
Tél. : 02 41 96 21 76
Fax : 02 41 96 21 96
E-mail : alain.capiez@univ-angers.fr

Résumé

La révolution technologique en matière d'information et de communication a permis de nouvelles formes de distribution de services bancaires telles la banque à distance et a poussé les établissements financiers à une stratégie de distribution multicanal. La performance de ces nouvelles activités est difficile à mesurer et un système d'évaluation de la performance des services de banque à distance intégré dans un système global devient indispensable.

Mots clés. – performance – NTIC - banque à distance - stratégie.

Abstract

Distance banking originates from the technological revolution of information and communication. Banks worked up a new distribution strategy using different channels including distance banking. The measure of these activities performance is not easy and a relevant system of evaluation of the distance banking services performance becomes a necessity.

Keywords. – performance - information and communication - distance banking – strategy.

La révolution technologique de l'information et de la communication qui a accompagné le formidable développement des capitaux financiers et de l'information en circulation dans les années quatre-vingts a entraîné le décloisonnement des marchés financiers et une nécessaire déréglementation, ainsi que l'interconnexion des réseaux d'information, ce qui a profondément transformé les structures du marché et les formes de concurrence. Les établissements financiers n'ont pas échappé à ce bouleversement et, sous la pression des nouvelles technologies et des attentes des clients, ont proposé de nouveaux canaux d'accès à leurs produits qui constituent la banque à distance. La banque à distance peut être définie comme « toute activité bancaire destinée à un client ou à un prospect, se déroulant à partir d'un point de service électronique (téléphone, micro-ordinateur, téléviseur, distributeur automatique de billets DAB, guichet automatique de banque GAB), et utilisant un système de télécommunication tel que le réseau téléphonique, la Télévision Par Satellite TPS, le Minitel ou Internet » (VILLATES, 1997).

L'apparition de la banque à distance a modifié les stratégies des établissements financiers et les conditions de la performance. Une nouvelle conception de la performance bancaire apparaît alors et un système adapté d'évaluation de la performance doit être mis en œuvre. Afin de montrer l'intérêt de cette démarche, nous utiliserons une approche contingente, en examinant dans un premier temps comment la banque à distance apporte une réponse à l'évolution technologique de l'environnement des établissements financiers, puis dans un second temps en proposant un système d'évaluation de la performance des services de banque à distance.

1. La banque à distance, réponse à l'évolution de l'environnement technologique et économique

La croissance rapide des services de banque à distance auprès des établissements de crédit s'explique par l'évolution de l'environnement qui a rendu nécessaire de nouvelles stratégies bancaires basées sur la réestimation des acquis (les réseaux d'agence) et sur l'investissement dans les nouveaux canaux résultant de l'innovation technologique (la banque à distance).

1.1. La mutation de l'activité bancaire face à l'environnement

Dans la deuxième moitié du vingtième siècle, la révolution technologique dans le domaine de l'information et de la communication et la mondialisation de l'activité économique et financière ont entraîné de profondes mutations de l'activité bancaire aussi bien en termes réglementaires que techniques et stratégiques. Les étapes importantes, en terme de réglementation, sont d'une part la loi bancaire du 24/01/1984 qui donne une définition homogène des établissements de crédit et affirme leur vocation universelle et d'autre part la mise en œuvre des trois directives européennes de 1989 (sur la coordination bancaire, les fonds propres et le ratio de solvabilité des établissements de crédit). Ainsi, en 1993, est créé le marché unique bancaire, avec la possibilité pour tout établissement de crédit d'exercer ses activités sur le territoire européen, sous le contrôle des autorités compétentes de leur Etat membre d'origine et selon des règles prudentielles harmonisées. En 1996, l'application des directives de 1993 (sur les services d'investissement et sur l'adéquation des fonds propres) généralise le marché unique à l'ensemble des prestataires de services d'investissement.

La banque à distance constitue une réponse technique et stratégique à l'innovation technologique et aux nouvelles conditions économiques. La donne financière en est affectée.

1.1.1 La banque à distance réponse à l'innovation technologique

L'apparition et le développement de la banque à distance a été rendue nécessaire par :

- La demande d'une production de services bancaires sur mesure liée à l'informatisation des moyens d'accès à ces services avec l'apparition des GAB/DAB, le vidéotext (Minitel en France), l'audiotext (serveurs vocaux) et la banque sur Internet.
- L'ouverture d'opérations bancaires à tout type d'établissement par la loi bancaire de 1984 : si les établissements de crédit gardent le monopole des opérations principales (collecte de l'épargne, mise à disposition et gestion des moyens de paiement), la possibilité pour les autres de réaliser les opérations connexes a créé une concurrence dynamique de nouveaux entrants (sociétés et mutuelles d'assurance avec des outils d'épargne et de retraite, entreprises de grande distribution avec les cartes de paiement voire de crédit, sociétés de bourse et de gestion de patrimoine). A cela s'ajoute à la

concurrence bancaire à l'échelle mondiale résultant à la fois de l'ouverture du marché européen et des possibilités technologiques. La barrière du change a disparu dans les pays de la zone Euro et, avec Internet, tout client peut consulter ses comptes et effectuer ses opérations bancaires auprès de la banque de son choix quelle que soit sa localisation géographique, à partir d'un simple PC.

- Les nouvelles attentes des clients face aux nouvelles technologies mises en évidence par diverses études : les consommateurs déclarent privilégier la banque à distance pour les opérations courantes (Andersen Consulting-BVA, 1996), un consommateur sur quatre ne fréquente jamais son agence et constitue une cible privilégiée pour la banque à distance (Bossard Consultants, 1997), les clients, s'ils restent attachés à l'agence, recherchent dans les NTIC un moyen de répondre à leurs attentes en matière de proximité, d'attention et d'intimité dans le conseil (CEGOS, 1998). Les potentialités sont énormes, puisqu'en France, seulement 0,9 % de la clientèle des particuliers utilise les services Internet des banques cotées, ce qui place la France au neuvième rang en Europe, loin derrière l'Allemagne (4,2 %), la Suède (6,9 %) et la Finlande (17,4 %) (JP Morgan, 1999). En 2000, environ 10 millions d'internautes français possédaient 1 million de comptes en ligne et d'ici à 2004, le nombre d'internautes devrait doubler et celui des comptes quintupler (International Data Corporation, 2000).

1.1.2 La banque à distance et la nouvelle donne

Le développement des activités de banque à distance modifie la donne aussi bien d'un point de vue financier, que technologique et réglementaire :

- Les services de banque à distance augmentent les recettes d'exploitation des services bancaires, en raison de la baisse du coût moyen de transaction (réduit de 50 % par téléphone et de 93 % par Internet, selon Unisys 1997), de la délocalisation des activités de téléservice qui diminue les frais de structure, ainsi que des produits cachés (frais de connexion à Internet pour réaliser des opérations traitées gratuitement au guichet).
- La circulation électronique des flux d'information pose le double problème de la fiabilité (recherche permanente de l'amélioration de la conservation de l'information par le Conseil National du Crédit en collaboration avec France Télécom, VERDIE, 1998) et de

la sécurisation (Secure Electronic Transaction reposant sur un échange de certificats qui constitue actuellement la norme la plus avancée en matière de sécurisation de paiement, Cyber-COMM système de sécurisation des paiements sur Internet lancé en avril 2000 avec un lecteur sécurisé identifiant l'ensemble des parties).

- La croissance rapide des transactions à distance rend nécessaire un cadre juridique et réglementaire tangible, aussi bien pour déterminer la loi applicable à une offre d'investissement en ligne à caractère mondial (les autorités régulatrices des marchés considèrent qu'une offre est passible de leur juridiction dès qu'un investisseur placé sous leur autorité peut y souscrire et une directive européenne doit définir les règles minimales à respecter lors de la conclusion d'un contrat sur Internet) que pour déterminer, en matière fiscale, si un fournisseur Internet avec un serveur situé dans le pays de ses clients étrangers peut être considéré comme y possédant un « établissement stable » (à l'issue de plusieurs débats, il semble que la réponse soit non, PONS et KRUGER, 1999).

Le formidable développement des canaux de distribution à distance a rendu impératif de nouvelles stratégies bancaires.

1.2. La banque à distance et la stratégie bancaire

Face au nouveau paradigme de « banque à accès multiple », les banques françaises se sont, pour la plupart, positionnées sur un métier de distributeur multicanal. Les réseaux d'agence qui constituent les actifs compétitifs majeurs des banques ont été réorganisés avec un élargissement de la gamme des services distribués et un effort substantiel d'investissement dans le nouveau canal de la banque à distance a été réalisé. Cette stratégie multicanal implique un système de pilotage bancaire global.

1.2.1 Une stratégie multicanal

Trois options sont possibles en matière de stratégie bancaire :

- 1) Stratégie multicanal indifférenciée laissant aux différentes clientèles un choix complet en leur offrant tous les produits par tous les canaux (GAB/DAB, guichet, conseiller privé, banque à distance), ce qui est séduisant pour le client mais conduit à un investissement

maximum pour un retour incertain, compte tenu du risque de gaspillage par les clients des canaux les plus onéreux comme les agences.

- 2) Stratégie multicanal différenciée conciliant les préférences des clients avec les impératifs de rentabilité des canaux, c'est à dire orientant les clients vers les canaux les mieux adaptés à leurs besoins, soit par un système de tarification directe (à l'exemple des banques américaines qui ont commencé à facturer des canaux jusqu'alors gratuits comme les retraits en agence et les DAB/GAB), soit par une tarification indirecte à travers des offres (self service, banque de proximité, boutique financière), éventuellement labellisées par des marques, associées à des profils d'utilisation des canaux (RICHER, 1998).
- 3) Stratégie monocanal avec utilisation exclusive du canal de distribution à distance, comme le fait la Banque Directe (filiale du groupe BNP Paribas) qui propose une gamme de produits limitée, mais des tarifs compétitifs et un accueil 24 h sur 24 et 7 jours sur 7.

Une étude récente de l'Association Française des Banques (Internet : quels enjeux pour les banques françaises ?, juin 2000) fait apparaître que les banques traditionnelles dominent le marché, avec une offre multicanal. Le développement de la Banque Directe reste limité (5,1 % de la part de marché des banques AFB en 1999, même si elle envisage de passer de 100 000 comptes ouverts en 2000 à 300 000 en 2002) et le projet «Ze Bank », banque en ligne totale proposant tous les services en même temps (banque, bourse, crédit...) n'a pas encore vu le jour. L'expérience étrangère indique des tendances voisines. Aux USA où 5100 institutions financières sur environ 8600 répertoriées disposaient d'un site Internet en 1999, les banques exclusivement Internet ne font que 4 % du marché, les banques traditionnelles en conservant l'essentiel, et on estime que les 2/3 des américains connectés à Internet resteront des non utilisateurs des services en ligne. Il en est de même dans les pays scandinaves où, avec un large développement des NTIC dans la population et le succès du règlement des factures en ligne, la stratégie gagnante est celle des banques qui adoptent une stratégie multicanal, en raison d'une base sûre de clientèle, de la notoriété et d'un sentiment de confiance et de sécurité chez le client (JP Morgan cité par l'AFB). C'est pourquoi les banques en ligne cherchent maintenant à développer un réseau d'agences par acquisitions et alliances (comme Juniper Bank aux USA).

La coexistence des réseaux classiques et de l'Internet à l'intérieur d'une même banque semble acquise, nombre de banques en ligne indépendantes ayant été absorbées par des institutions existantes (Telebank racheté par E*Trade, Wingspan Bank reprise par la maison mère...) ou

cohabitant avec les banques traditionnelles (Banque Directe d'une part et le groupe BNP Paribas avec son canal Internet BNP.net de l'autre). La banque à distance ajoute un canal de distribution supplémentaire aux canaux existants pour un coût marginal modéré et permet de segmenter plus finement la clientèle avec des produits adaptés. La profession bancaire a découvert que les clients en ligne étaient demandeurs de davantage de services bancaires ; selon une étude de la Wells Fargo, un client en ligne génère 50 % de revenus en plus. Une répartition des rôles s'opère naturellement, l'agence gardant une place prépondérante dès qu'il s'agit de vendre autre chose que des produits standardisés et jouant un rôle nouveau de formation des clients à l'utilisation d'Internet.

En ce qui concerne la concurrence étrangère, il faut remarquer que le développement de la clientèle dépend des spécificités culturelles et bancaires de chaque pays. Ainsi les spécificités françaises (gamme étendue de produits d'épargne et taux d'équipement élevé des ménages, part prépondérante de l'épargne à taux administrés, certaine réticence des ménages vis à vis de l'emprunt et des cartes de crédit, rôle résiduel du Minitel) laissent actuellement une marge de manœuvre limitée aux nouveaux entrants directs. Mais la vraisemblable disparition progressive des particularités fiscales et réglementaires dans la zone euro va amplifier la concurrence, avec des acteurs disposant de moyens plus importants et souffrant de moins de contraintes que les banques françaises, dans un marché domestique à l'échelle de l'Europe.

La mise en œuvre d'une stratégie multicanal demande d'inventer un pilotage bancaire global.

1.2.2 Un pilotage bancaire global

Il existe trois degrés de prise en compte du multicanal dans le domaine bancaire : l'homogénéité du niveau de service, la gestion de la relation client et le pilotage multicanal. Grâce à l'expérience du Minitel (la Banque Directe a été lancée sur Minitel, il y a six ans), les banques françaises ont franchi le premier stade, ce qui leur confère un avantage par rapport à leurs concurrents étrangers. Les deux autres doivent maintenant être mis en œuvre.

Le pilotage multicanal s'appuie sur l'établissement d'un système complet d'information bancaire. Les outils sont maintenant disponibles avec les systèmes de data-mining qui permettent une recherche rapide dans des bases regroupant un nombre considérable de données (datawarehouses) et les collecticiels (groupwares) qui facilitent la communication sur

les réseaux internes, le partage d'informations et la coordination du travail en groupe. Les expériences de distribution des autres biens et services peuvent inspirer le pilotage de chaque canal à condition de tenir compte des spécificités du métier bancaire (risque de contrepartie, relation client de longue durée, caractère lié de nombreux produits). Le véritable pilotage multicanal reste encore à inventer et nous en proposerons quelques pistes dans la deuxième partie.

Dans la conclusion de son enquête sur les banques françaises, l'AFB indique quelques défis auxquels sera affrontée la profession pour conquérir le grand marché européen des services financiers aux particuliers :

- faire face à l'arrivée croissante de nouveaux concurrents issus de secteurs proches (Banque AGF, première banque intégrée en ligne lancée en octobre 2000) ou plus éloignés (Covefi, banque directe du spécialiste de la vente par correspondance Trois Suisses, projet de banque en ligne Carrefour...),
- étoffer le contenu des sites par alliance avec d'autres prestataires (portails financiers, courtiers en valeurs mobilières, opérateurs télécom),
- accroître la gamme des services offerts et utiliser Internet comme outil de gestion de la relation avec les clients.

Face à cette nouvelle stratégie, la conception et la mesure de la performance doivent évoluer.

2. Vers un système général d'évaluation de la performance bancaire

La notion de performance est liée à un résultat obtenu (de l'ancien français « parformer » qui signifie « accomplir, exécuter ») et sa première utilisation a été l'évaluation au travers des indicateurs financiers. Mais si l'on cherche à approfondir la notion de performance, d'autres dimensions apparaissent. A. BOURGUIGNON (1997) identifie trois sens principaux : 1) la performance est *action*, c'est à dire un processus correspondant à «la mise en actes d'une compétence qui n'est qu'une potentialité » ; 2) la performance est *résultat de l'action* « entendu comme l'évaluation ex post des résultats obtenus » ; 3) la performance est *succès*, fonction des représentations de la réussite, variable selon les acteurs. O. DE LA VILLARMOIS (1998) distingue deux dimensions essentielles, d'une part la dimension

objective à la fois économique (l'efficacité) et systémique (pérennité de l'organisation) et d'autre part la dimension subjective à la fois sociale (valeur des ressources humaines) et sociétale (légitimité de l'organisation). La performance renvoie à l'évaluation de l'objet (l'entreprise) par le sujet (actionnaire, dirigeant, salarié) dans la réalisation d'un projet. Aussi D. BESSIRE (1999) ajoute-t-elle une dimension rationnelle avec la prise en compte de la stratégie de l'organisation : « la dimension subjective est portée par une communauté humaine qui s'est donné une mission, par exemple maximiser la richesse des actionnaires, rendre un service à la collectivité au travers d'un objet particulier et met pour cela en œuvre un projet déterminé ».

L'évaluation de la performance ne peut se limiter à la seule mesure financière ; il faut apprécier la qualité du processus qui conditionne les résultats comptables, en terme d'organisation et de management des ressources humaines orientées vers la clientèle. Ceci est d'autant plus important qu'il s'agit d'activités nouvelles issues d'une avancée technologique, comme la banque à distance, dont les prolongements ne sont pas encore bien cernés. Nous examinerons les différents aspects de la performance bancaire avant de présenter un système adapté d'évaluation de la performance de la banque à distance qui s'intègre dans un système général permettant un pilotage par la valeur (selon la conception de MINTZBERG, 1994, et de BOUQUIN, 2000).

2.1. Les aspects de la performance bancaire.

L'examen de la stratégie des banques françaises face aux possibilités ouvertes par les nouvelles technologies a montré que le pilotage bancaire ne pouvait se contenter de suivre des indicateurs financiers de rentabilité, mais qu'il fallait pouvoir analyser à la fois l'adaptation des services et des canaux de distribution aux attentes de la clientèle ainsi que les conditions d'efficacité du système d'information et de pilotage. L'image donnée par les seuls résultats financiers, tournée vers le passé, ne reflète guère les conditions économiques et les perspectives de développement de la firme et justifie mal les investissements en nouvelles technologies et sur de nouveaux marchés, investissements essentiels dans un marché mondialisé.

L'utilisation des systèmes d'évaluation non financière de la performance, permise par les nouvelles technologies d'informatique décisionnelle, repose sur une approche en terme de

causalité, les indicateurs non financiers expliquant les résultats financiers, comme le montre la démarche *Balanced Scorecard* (KAPLAN et NORTON 1992, 1993, 1996). Les seuls indicateurs financiers, signaux d'alarme souvent tardifs, doivent être combinés à d'autres indicateurs plus stratégiques pour analyser et évaluer la performance. L'intérêt d'un tel modèle stratégique-financier réside dans l'articulation entre les trois volets non financiers (volet commercial, volet processus interne, volet innovation et apprentissage) et le volet financier. La création de valeur pour les clients (volet commercial) se traduira par une création de valeur pour les actionnaires (volet financier), à condition que les processus internes (durée du cycle et qualité) soient maîtrisés (volet processus). La chaîne causale des indicateurs de performance peut être située sur un continuum temporel, les progrès réalisés sur les indicateurs non financiers influant ultérieurement sur la performance financière (EIPSTEIN et MANZONI, 1998).

Pour conserver la même appréciation positive des clients de demain, dans un univers mondialisé où les avantages comparatifs sont plus construits que donnés, la banque doit s'interroger en permanence sur sa capacité d'apprentissage et d'innovation : sélection et rétention des meilleurs collaborateurs, maîtrise des outils et des procédures organisationnelles ainsi que des technologies de l'information (volet innovation et apprentissage).

2.2. Evaluation de la performance des services de banque à distance

Nous avons procédé par entretiens semi-directifs (dont quatre ont été réalisés par un étudiant de quatrième année de l'ESSCA pour son mémoire de recherche, E. CHATAIGNIER, 2000) avec neuf responsables bancaires (quatre contrôleurs de gestion de banque multicanal, un contrôleur de gestion de la Banque Directe, un responsable de serveur vocal, deux consultants en organisation spécialisé dans les établissements financiers, un concepteur de logiciels de décision destinés aux banques). La synthèse de ces entretiens est à l'origine du système de performance présenté maintenant.

Comme l'affirme un consultant en organisation, « la banque doit proposer en permanence des services de qualité répondant aux souhaits des clients et utilisant toutes les possibilités offertes par le progrès technologique ». La complexité procédurale d'une telle activité rend nécessaire un système d'information et un pilotage intégrant la dimension multicanal (réseau d'agences et banque à distance) afin d'obtenir l'efficacité organisationnelle et humaine ou

l'utilisation optimale des moyens pour atteindre le but fixé. L'objectif essentiel est la rentabilité financière, c'est à dire la rémunération des capitaux investis souhaitée par les actionnaires. Nous apprécierons donc la performance au travers de trois indicateurs (deux non financiers, un financier) : la qualité du service aux clients, l'efficacité organisationnelle et humaine, la rentabilité financière. Ces trois indicateurs en interaction constituent le système d'évaluation de la performance proposé.

2.2.1 La qualité du service offert à la clientèle

La base de la relation entre la banque et son client est la qualité fournie en terme de services. Le marché des comptes bancaires étant aujourd'hui saturé, « l'objectif est d'abord la fidélisation du client en lui offrant une gamme complète de services par les canaux de distribution les plus modernes ». Des prestations perçues comme mauvaises entraînent à plus ou moins long terme des fuites de clientèle et capter un nouveau client coûte six à sept fois plus cher que de fidéliser un client actuel. L'objectif est aussi, avec les services de banque à distance, de « capter la population jeune qui possède une mentalité et des habitudes tournées vers les nouvelles technologies ».

Tout ceci passe par l'organisation d'un système d'information multicanal autour d'une base de données centralisée de la clientèle (accessible de tout canal) avec mise à jour permanente. Il s'agit :

- 1) D'analyser les besoins et les comportements de la clientèle, afin de saisir toute opportunité (proposer le bon produit au bon moment comme un prêt immobilier, un prêt étudiant...), à partir des bases de données constituées par l'enregistrement et la comptabilisation des contacts et opérations effectuées sur les canaux à distance.
- 2) D'améliorer en permanence le service au client, d'une part en organisant un suivi de l'activité des services à distance afin de limiter les files d'attente, et en personnalisant la relation avec le client grâce à des moyens technologiques qui permettent le contact avec un même conseiller financier, d'autre part en proposant de nouveaux services comme les bornes interactives implantées dans les hypermarchés pour accorder des crédits à la consommation (ce qui nécessite de bien connaître le client en amont grâce à un pré score) ou encore la télévision interactive avec les clients équipés d'une web caméra.

- 3) D'assurer le contrôle des activités Internet par l'agrément des établissements de crédit qui garantit la qualité de leurs prestations, par la sécurité renforcée des transactions et par l'adaptation du contrôle interne à ce nouveau canal de distribution.

Selon les contrôleurs de gestion interrogés, l'évaluation de la qualité du service à la clientèle doit privilégier des indicateurs physiques, comme :

- Taux de satisfaction et taux de fidélisation des clients, nombre de nouveaux clients.
- Analyse de la qualité des entretiens commerciaux.
- Nombre de réclamations clients, taux de régularisation des réclamations.
- Temps de réactivité, temps des retours de contact sur Internet.

2.2.2 L'efficience organisationnelle et humaine

L'efficience organisationnelle et humaine repose sur :

- 1) L'organisation technique : utilisation optimale de tous les moyens modernes de télécommunication : téléphonie fixe et mobile, Minitel, TPS, Internet.
- 2) L'organisation du travail : standardisation des procédures (au niveau du traitement des opérations dans chaque canal et au niveau des fichiers clients), séparation des flux (séparation des appels entrants et des appels sortants dans la téléphonie ; si 95 % des appels entrants peuvent être traités immédiatement, il existe 5 % de questions plus complexes, réclamations ou problèmes individuels, qui doivent être identifiés et réorientés vers des centres spécialisés ou vers le superviseur), nouvelle organisation spatiale (automates dans les lieux publics, délocalisation des plates-formes téléphoniques), limitation des heures de travail perdues.
- 3) L'organisation des ressources humaine : nouvelles compétences requises par le développement des services à distance (ingénieurs informatiques pour le démarrage, Web masters pour la mise en place et l'entretien des sites Internet, téléconseillers avec rapidité bureautique et téléphonique, connaissance des produits bancaires et maîtrise de l'argumentation commerciale) se traduisant par l'importance des sessions de formation, un turnover important et un rajeunissement du personnel (31 ans en moyenne à la Banque Directe), politique de recrutement et de formation du personnel adaptée (par exemple en matière de téléphonie : utilisation du personnel interne connaissant bien les produits bancaires pour les appels entrants, de la sous-traitance et des stagiaires pour les appels sortants correspondant à une fonction commerciale et de prospection), adaptation de la

convention collective bancaire (à la Banque Directe première négociation en 1994 et en 2000 mise en place d'une nouvelle convention dans le cadre des 35 heures).

La mesure de l'efficacité organisationnelle et humaine suppose de nouveaux indicateurs de productivité. Le contrôleur de la Banque Directe et le responsable de serveur vocal proposent des indicateurs adaptés à la banque à distance, comme :

- Courbes d'appel : avec détermination du nombre de téléconseillers nécessaires par tranche horaire.
- Taux d'appel perdu, permettant de juger la pertinence de la répartition des équipes.
- Durée moyenne des appels, permettant d'évaluer la compétence des téléconseillers.
- Nombre moyen de clients par téléconseiller.
- Nombre de propositions commerciales faites par les téléconseillers.
- Indicateurs d'activité des comptes (nombre et importance des dépôts, virements, ordres, retraits) permettant de voir si le compte est profitable (intérêts, commissions, frais de dossier).

Les contrôleurs de gestion interrogés intègrent de plus en plus la dimension humaine indispensable à la réussite du changement dans le secteur de la banque. Aux concepts techniques novateurs (pilotage par la valeur, nouveaux instruments d'évaluation du risque...), ils associent systématiquement des méthodes de résolution des problèmes basées sur l'analyse sociologique des organisations, conscients du rôle essentiel du facteur humain pour que les moyens donnés par la technologie répondent le plus efficacement aux nouvelles données de l'économie.

2.2.3 La rentabilité financière

La rentabilité financière d'un établissement de crédit se mesure par :

- 1) L'analyse des soldes de gestion bancaires tels : le Produit Net Bancaire (PNB) mesurant la contribution spécifique de l'établissement à la richesse nationale, le Résultat Brut d'Exploitation (RBE) faisant apparaître la capacité à engendrer une marge après imputation des frais généraux et des dotations aux amortissements, le Résultat d'Exploitation (RE) après soustraction des provisions d'exploitation qui concrétisent le risque et le Résultat Net (RN) qui revient aux actionnaires après déduction des éléments exceptionnels et divers et des impôts.

- 2) Le calcul de ratios comme le Return On Equity (ROE), rapport du RN au fonds propres, qui exprime la rentabilité de l'investissement de l'actionnaire, ratio conditionné par le Return On Assets (ROA), rapport du RE au total du bilan, qui exprime la rentabilité économique globale, ainsi que des coefficients d'exploitation, rapport de certaines charges comme les charges de personnel sur l'ensemble des charges, essentiels pour apprécier l'efficacité des nouveaux canaux.

Si, pour la seule activité de banque à distance, les ratios classiques (ROE, ROA et coefficients d'exploitation) sont suffisants, pour la banque multicanal, la mesure de la rentabilité financière de chaque canal est plus délicate. Selon les contrôleurs de gestion interrogés, « chaque canal doit être organisé en centre de profit avec un système de cession interne des prestations communes ». Le calcul est obtenu par traitement de la rentabilité par produits (agrégation de la rentabilité de tous les produits vendus par un même canal), par activités (gestion courante, distribution des crédits, prestations de services...), par segments de clientèle ou encore par combinaison de ces trois axes, à l'intérieur d'un même canal.

Certaines banques vont plus loin en expérimentant des méthodes du type ABC (Activity Based Costing) ou ABM (Activity Based Management) permettant de modéliser le processus de formation des coûts et d'associer la mesure de la rentabilité des clients avec celles des produits et des canaux. Le coût d'un client regroupe le coût des activités qu'il consomme directement et indirectement au travers de la détention d'un produit acheté par l'intermédiaire d'un canal de distribution. Un système global d'analyse multidimensionnelle concernant les revenus et les coûts par segment de clientèle, produit et canal de distribution (par exemple modèle MONARC en cours d'élaboration par le groupe Caisse d'épargne) permet d'appréhender une structure décentralisée grâce à un benchmarking interne pertinent. La comparaison des activités (vente, gestion courante, gestion des risques...) et de leur performance facilite l'amélioration du processus global d'activité bancaire, avec la mise en évidence d'activités redondantes ou sans grande valeur ajoutée. Mais les consultants interrogés s'interrogent sur la faisabilité de telles méthodes qui ne sont pas forcément applicables à toute une banque. Une analyse préalable en terme de coûts/avantages peut permettre une sélection des activités concernées et éviter ainsi les écueils d'une sophistication inutile.

2.2.4 Le système d'évaluation de la performance

Le système d'évaluation de la performance de la banque à distance, qu'elle constitue le seul canal de distribution ou qu'elle soit intégrée dans une stratégie multicanal, est issu de la synthèse des interviews réalisés (schéma 1).

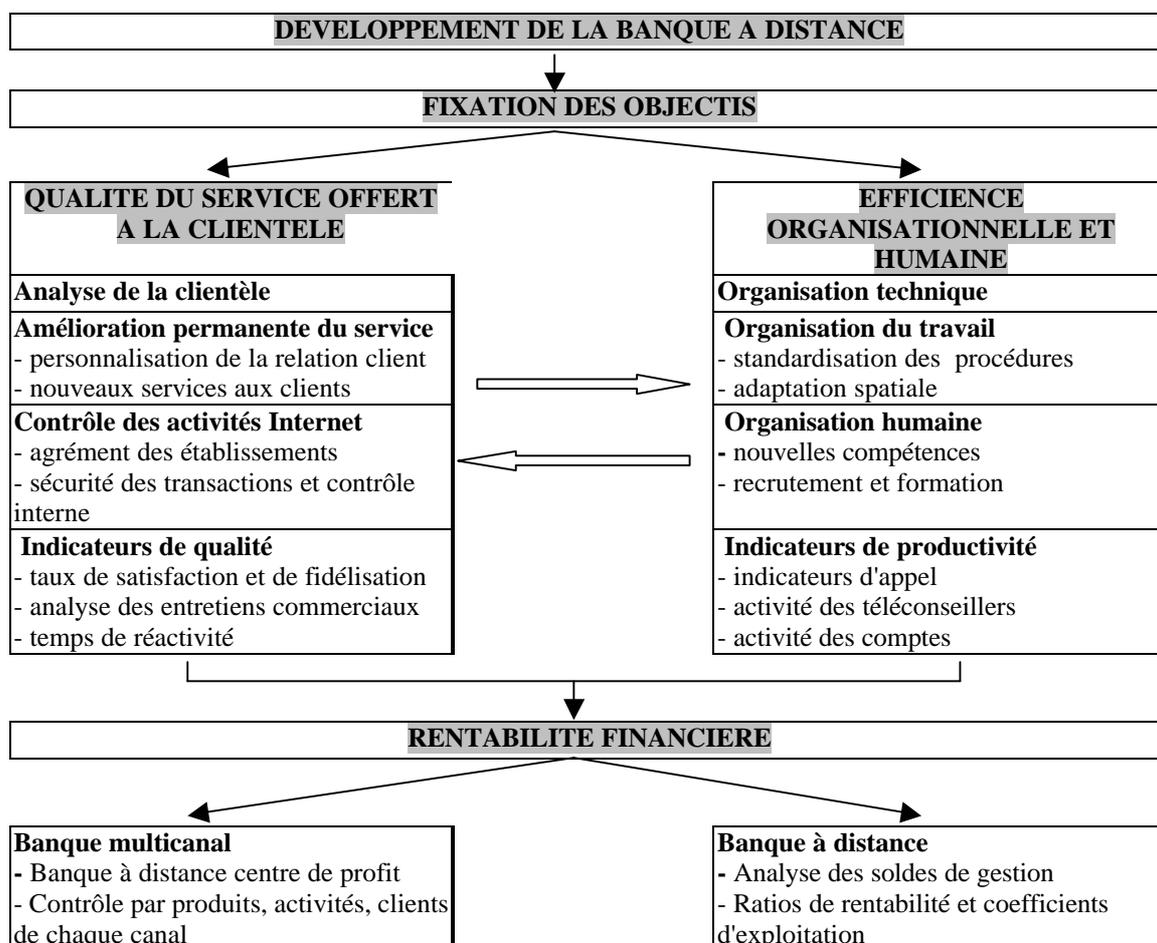


Schéma 1 : Système d'évaluation de la performance de la banque à distance

La performance se mesure par le degré de réalisation des objectifs fixés par la stratégie : il s'agit de la qualité des services offerts à la clientèle et de l'efficacité organisationnelle et humaine (en étroite interaction) qui déterminent la rentabilité financière indispensable pour conserver les actionnaires actuels et attirer de nouveaux investisseurs. Cette création de valeur est ainsi le fruit de l'équilibre de la satisfaction des clients, des salariés et des actionnaires.

Ce système, établi pour la seule banque à distance, s'insère dans un système plus vaste d'évaluation de la performance de l'ensemble des canaux qui peut être construit selon cette architecture.

2.3. Système global d'évaluation de la performance et pilotage bancaire

Comme le précise un contrôleur de gestion interrogé, « l'appréciation de la qualité de service offert à la clientèle doit être effectuée globalement, car la satisfaction envers un nouveau canal, comme la banque à distance, conditionne la satisfaction générale du client vis à vis de la banque ». Il en est de même de la plupart des autres indicateurs qui, appliqués à l'ensemble de l'organisation bancaire, permettent de construire un système global d'évaluation de la performance et de mettre en œuvre un pilotage par la valeur.

2.3.1 Système global d'évaluation de la performance bancaire

Un système global d'évaluation de la performance est basé sur un reporting financier et un tableau de bord de gestion à périodicité mensuelle, intégrés dans une démarche stratégique (comme le formalise le schéma 2). Ce système intéresse à la fois le niveau central de la banque, le niveau des activités et le niveau régional des opérations.

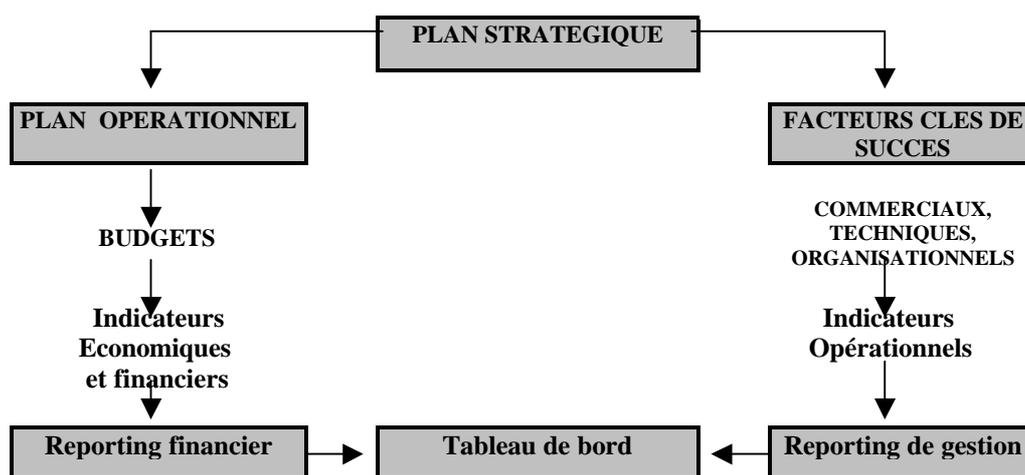


Schéma 2 : Reporting et tableau de bord de la performance (inspiré de Naulleau, Rouach, 2000, p.111)

Le tableau de bord central, synthèse des performances à l'usage de la direction générale, est basé à la fois sur un reporting comptable et financier (destiné essentiellement à la

consolidation des comptes) et sur un reporting de gestion. Ce tableau central qui peut reprendre l'architecture proposée par le schéma 1, constitue le support d'une analyse permanente des conditions de la performance des métiers et des canaux de distribution. Au niveau des activités ou des entités comme les canaux, sont établis des tableaux de bord décentralisés destinés à l'animation locale de la gestion.

Un système global d'évaluation est basé sur un système d'information multicanal. La création d'un info-centre s'impose afin de réaliser des extractions dans les différentes bases de données à destination et du tableau de bord de la direction générale et du tableau de bord des responsables d'entités de gestion. Aussi les établissements bancaires ont-ils commencé à développer de véritables systèmes décisionnels d'information de gestion, à partir de plateformes analytiques ouvertes et partageables intégrant des modules de prévision et de simulation, interfacées avec des systèmes d'ERP (Enterprise Resources Planning) et de e-business. Un pilotage multicanal peut alors être mis en oeuvre.

2.3.2 Système d'évaluation et pilotage par la valeur

Un pilotage bancaire multicanal s'articule autour de la création de valeur, à partir des fondamentaux mis en évidence par nos interlocuteurs : la qualité du service au client, l'organisation et l'implication du personnel, associés à un partenariat actif avec les prestataires extérieurs et à une gestion raisonnée des ressources du marché financier, comme le fait apparaître le schéma 3 organisé autour des déterminants du résultat. Les parties prenantes sont clairement identifiées : les clients qu'il faut attirer et fidéliser par la variété et la qualité des services offerts, les ressources humaines qu'il faut sélectionner pour leurs compétences, former et impliquer au maximum, les actionnaires qu'il faut rémunérer équitablement.

L'obtention de la rentabilité demande à la fois :

- un contrôle de gestion rigoureux, afin d'analyser finement les revenus et les coûts par activités, clients et canaux et de réaliser une allocation optimale des ressources,
- une prévention et une maîtrise des risques pour les quels les établissements financiers ont développé un ensemble impressionnant de techniques (Value at Risk pour estimer la perte maximale probabilisée sur un portefeuille, Credit at Risk concernant la perte maximale sur

un client, Risk Adjusted Return on Capital ou RAROC pour comparer les performances des lignes de métier en tenant compte de leur risques...).

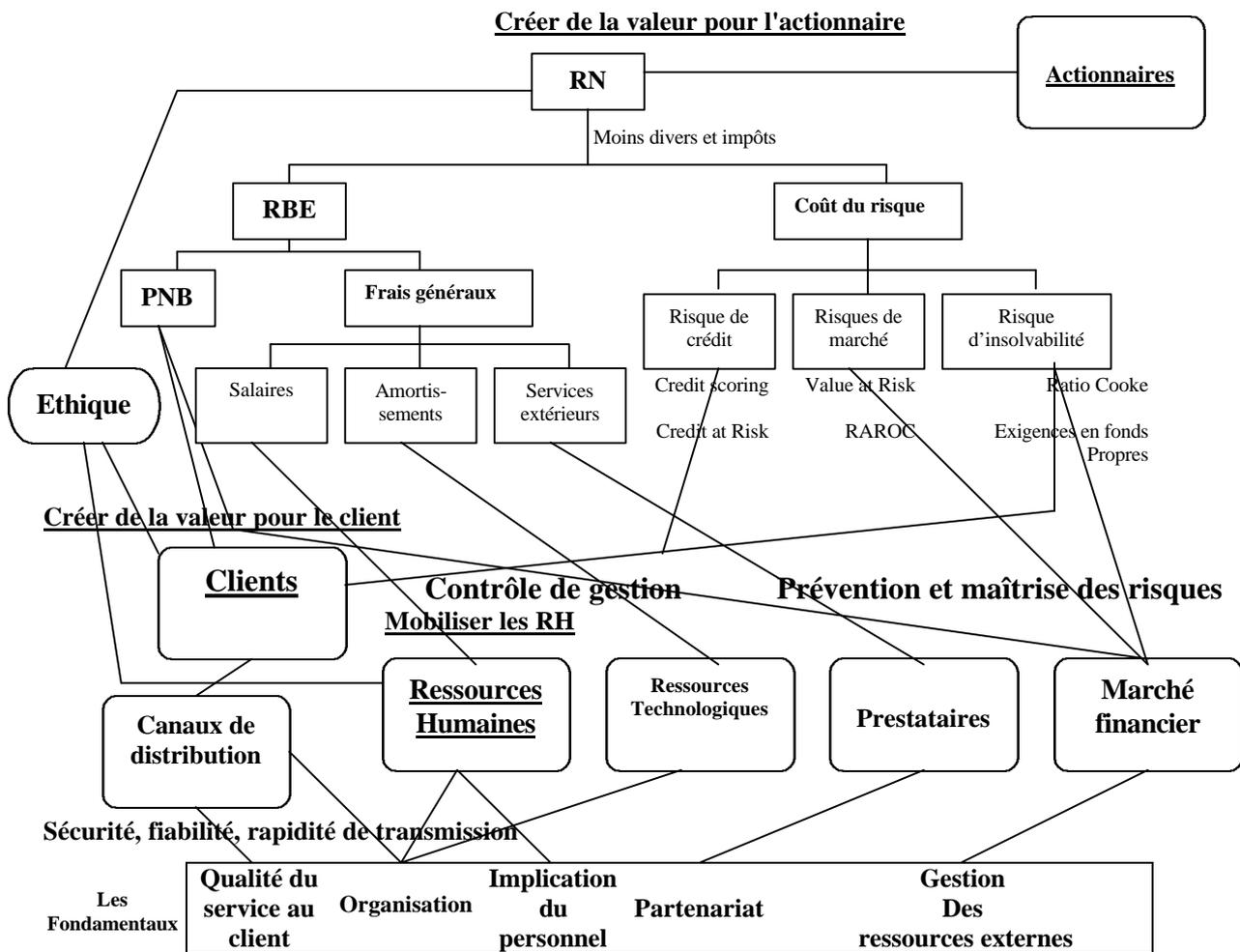


Schéma 3 : Le pilotage bancaire par la valeur

Les questions d'ordre éthique sont nombreuses, en particulier pour la banque en ligne : « Quelle est la limite entre information et offre commerciale lors de la mise en place d'un site financier ? L'insertion d'un lien hypertexte constitue-t-elle un acte de démarchage ? l'information donnée aux internautes doit-elle concerner uniquement des non-spécialistes ou peut-elle tenir compte de l'expérience des clients visés ? » Voici quelques questions soulevées par nos consultants. D'autres préoccupations concernent la sécurité informatique avec les risques d'accès à des informations personnelles. Enfin les contraintes technologiques sont très fortes : la nécessité d'une transmission en temps réel des transactions et de leur comptabilisation pour la plupart des activités de courtage et de banque pose des problèmes complexes de mise en œuvre.

Il s'agit de mettre à plat tous les processus de production et de distribution des services financiers, afin de comprendre les ressorts de la création de valeur pour les clients et, partant de là, pour les actionnaires. Une organisation et une gestion intégrées de l'ensemble des canaux et en particulier du plus novateur, la banque à distance, afin d'assurer au client un maximum de fiabilité et de sécurité, est une condition essentielle de la performance globale de l'organisation.

Conclusion

La révolution technologique en matière d'information et de communication, a entraîné l'apparition de la banque à distance et a poussé les banques à la multicanalisation de la distribution de leurs services. La performance de ces nouvelles activités est difficile à mesurer et a rendu nécessaire une conception élargie et de nouveaux instruments de mesure adaptés.

Les composants essentiels de la performance des établissements de crédit, la qualité du service à la clientèle, l'efficacité organisationnelle et la rentabilité financière, sont fortement conditionnés par l'apparition des nouveaux canaux de distribution issus de l'innovation technologique. Banque que le client peut contacter à tout moment, services bancaires en ligne, frais de transaction divisés par dix, sont autant de caractéristiques qui jouent sur la performance. Les trois critères de performance sont intimement liés et il n'est plus possible d'envisager un de ces vecteurs de performance sans les autres, comme le fait apparaître le système de performance proposé. Cet équilibre repose sur un système d'information décisionnel permettant à la banque de simuler et modéliser à moyen terme son activité.

Ainsi que le souligne un consultant en organisation rencontré, les canaux de banque à distance « sont des enjeux de cohérence globale : ils se multiplient et l'utilisateur peut utiliser tous les canaux. Il faut donc tous les intégrer dans l'organisation. L'organisation efficace du futur n'est pas la bonne organisation de chacun des canaux, mais une organisation qui soit capable de gérer toutes les interactions entre les canaux ». C'est à ce prix que les banques françaises pourront obtenir un avantage concurrentiel décisif dans l'espace financier européen.

Références bibliographiques :

- ADAM P. (2000), « Les apports du décisionnel », *Banque magazine*, octobre, n°618, 36-37.
- BESSIRE D. (1999), « Définir la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, t.5, vol.2, septembre, 127-150.
- BOUQUIN H. (2000), « Du contrôle de gestion au pilotage », *L'expansion Management Review*, septembre, 58-66.
- BOURGUIGNON A. (1997), « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, t.3, vol.1, mars, 89-101.
- BRUSSON J.M. (2000), « La dimension sociologique », *Banque magazine*, octobre, n°618, 28-29.
- CHATAIGNIER E. (2000), « L'influence des services de banque à distance sur la performance bancaire », *Mémoire de recherche*, ESSCA.
- DE LA VILLARMOIS O. (1998), « Le concept de performance et sa mesure », *Actes des XIVèmes Journées des IAE, Nantes*, t.2, vol.2, 199-216.
- EPSTEIN M., MANZONI J.F. (1998), « Implementing Corporate Strategy : From Tableaux de Bord to Balanced Scorecard », *European Management Journal*, vol.6, n°2, 190-203.
- FORT J.L. (2000), « Pour une répartition plus fine des coûts », *Banque magazine*, octobre, n°618, 26-27.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1992), « The Balanced Scorecard. Measures That Drive Performance », *Harvard Business Review*, janvier-février, 71-79.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1993), « Putting the Balanced Scorecard to Work », *Harvard Business Review*, septembre-octobre, 134-147.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1996), « Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System », *Harvard Business Review*, janvier-février, 75-85.
- MINTZBERG H. (1994), « L'obsession du contrôle n'est qu'une illusion », *L'expansion Management Review*, été.
- PONS T, KRUGER H. (1999), « Contraintes juridiques et fiscales », *Banque magazine*, mai, n°603, 36-37.
- NAULLEAU G., ROUACH M. (2000), *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque*, Banque éditeur, Paris.
- RICHER J. (1998), « Vers la banque multicanal », *Banque*, janvier, n°588, 68-70.
- ROUACH M., NAULLEAU G., (1998), *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, 3^{ème} édition, Banque éditeur, Paris.
- SAADA T. (1999), « Vers un nouvel Eldorado ? », *Banque magazine*, mai, n°603, 29-31.
- VERDIE J.F. (1998), « Les incidences des nouvelles technologies sur les activités de la banque », *Gestion 2000*, janvier.
- VILLATE D. (1997), « Demain, la banque à distance », *Banque*, octobre, n°585, 68-70.
- ETUDES : Andersen Consulting-BVA 1996, Bossard Consultants 1997, CEGOS 1998 : *La banque du futur : l'impact des nouvelles technologies sur l'organisation de l'agence bancaire de demain*, J.P. Morgan 1999, Site Internet du Cercle de la Banque : <http://www.qualisteam.fr> . Association Française des Banques, 22 juin 2000, Site Internet de l'AFB : <http://www.afb.fr>