

## LES ORIENTATIONS DE GESTION DES BANQUES ET LE RÔLE DU CONTRÔLE DE GESTION BANCAIRE

BERNARD TOURNIER \*

Crise sur les risques pays, crise de l'immobilier puis crise économique généralisée, cet enchaînement d'aléas majeurs fait peser une pression sur le compte de résultat des banques françaises qui est à la limite du supportable. A peine la situation sur les risques pays était-elle maîtrisée que s'est annoncée la tornade de l'immobilier. D'amplitude presque aussi forte que la précédente, elle n'était en réalité que le prélude à la plus sérieuse des dépressions économiques que les économies occidentales aient connues depuis la guerre : tout le tissu économique étant affecté, les charges de provisionnement des risques se sont accrues dans des proportions qui semblaient inimaginables il y a seulement quelques mois.

365

Dans ces conditions, c'est la survie à court terme qui l'emporte sur toute autre préoccupation. Carguer la toile, se mettre à la cape et attendre la fin de la tempête voilà ce que tout capitaine doit faire dans de telles circonstances. C'est bien ce que font les banquiers français.

Toutefois, cette succession de crises majeures, qui finira bien par s'interrompre, a pour conséquence de faire perdre de vue qu'il s'est passé en 1986 quelque chose de beaucoup plus important et de beaucoup plus lourd encore de conséquences que ces crises successives : la fin de l'encadrement du crédit. Par nature, c'est un phénomène qui s'apparente tout à fait au «big bang» qui a frappé le secteur du transport aérien à travers les dérégulations introduites d'abord sous l'ère Reagan aux États Unis puis actuellement en Europe. Comme les Compagnies aériennes, les banques françaises sont passées d'un régime de concurrence réglementée à un régime de libre-concurrence.

Dans le domaine du transport aérien, le jeu sans contrainte de la loi de l'offre et de la demande a provoqué des changements considérables : dans un premier temps, multiplication des compagnies, puis guerre féroce sur les prix et détérioration de la situation des plus faibles et enfin regroupe-

---

\* *Président de l'Association Française des Contrôleurs de Gestion de Banque.*

ment à marche forcée autour des plus performants pour arriver à quelques grands groupes supranationaux. Les difficultés qu'affronte actuellement Air France sont la parfaite illustration de ce processus.

Le secteur bancaire ne donne heureusement pas l'apparence de traverser de telles turbulences. Pour autant, il paraît évident, les chiffres le montrent suffisamment, qu'un processus de changement majeur y est engagé. Ce processus va conditionner la façon dont la gestion bancaire va devoir évoluer. Toute analyse sur les orientations du contrôle de gestion bancaire doit donc commencer par en faire l'analyse.

Cela fait, il sera alors possible de décrire les grandes orientations de gestion qui se dessinent pour la profession et de préciser les implications qui en découlent pour le Contrôle de gestion.

### *Le contexte : difficultés et handicap des banques françaises*

#### *Baisse des marges, ralentissement de l'activité et montée des risques pèsent sur les résultats*

Les effets de la loi universelle de l'offre et de la demande s'appliquent au secteur bancaire comme à tout autre secteur d'activité. La fin du contingentement de l'offre de crédits s'est traduite par une pression immédiate et forte sur les «prix» offerts à la clientèle. Ceci se reflète bien dans l'évolution de la marge moyenne d'intérêt (différence entre le taux moyen des emplois et celui des ressources), le produit net d'intermédiation représentant 60 à 70% du PNB d'une banque à réseau. En six ans, de 1987 à 1992, elle a perdu 30%.

Cette baisse massive, d'une brutalité que les observateurs du secteur bancaire ont relativement peu soulignée, est caractéristique des effets d'une mise en concurrence : fin des distorsions artificielles qu'entraînait le contingentement de l'offre et guerre des prix pour conserver ses clients et en attirer de nouveaux. Avant même que les agents économiques au sens large ne bénéficient de l'effet de la baisse des taux, ils ont, sans le savoir, tiré un avantage considérable d'une mesure qui avait les apparences d'une simple mesure administrative.

Jusqu'en 1991, les effets dévastateurs pour les comptes de résultat de cette guerre des prix ont été compensés par l'accroissement rapide des volumes de crédits et l'augmentation continue des commissions.

En 1992, la stagnation des volumes d'activité combinée avec une poursuite de la baisse de la marge d'intérêt et un accroissement considérable des provisions s'est traduite par une dégradation brutale de la rentabilité.

Pour arriver, dans la mesure du possible, à des niveaux de résultat net acceptables, il a fallu dégager d'importantes plus-values exceptionnelles,

à caractère non récurrent, et bénéficier par ailleurs d'une amélioration sensible des résultats dégagés à l'étranger et en France par l'intermédiaire de filiales spécialisées, pour beaucoup grâce aux activités de marchés. L'exemple des trois principales banques de la place est à cet égard très significatif :

*B.N.P. + Crédit Lyonnais + Sté Générale*

Résultats après provisions d'exploitation (*en Mds F.*)

|                               | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Métropole                     | 5,2  | 5,8  | 5,4  | 1,8  | 4,5  | -3,6 |
| Hors métropole<br>et filiales | 7,0  | 7,2  | 8,7  | 8,1  | 6,9  | 10,1 |
| Total                         | 12,2 | 13,0 | 14,1 | 9,9  | 11,4 | 6,5  |

S'il faut se féliciter de la bonne rentabilité des activités exercées en dehors de la structure sociale métropolitaine, on ne peut manquer de s'interroger sur les déséquilibres et les vulnérabilités croissantes qu'elles font encourir : est-il acceptable que l'activité de base de ces établissements, celle qui emploie les deux tiers des effectifs, soit de moins en moins rémunératrice ? Est-il supportable longtemps que le résultat soit de plus en plus dépendant d'activités de nature volatile s'agissant pour une large part d'opérations de marchés ? N'est-ce pas là prendre des risques d'aléas conjoncturels trop lourds ?

367

Au-delà de ces questions, retenons de ce bref rappel de la conjoncture bancaire française deux phénomènes tout à fait majeurs : la montée des risques d'une part, la baisse des marges d'autre part.

S'agissant du premier, on peut espérer qu'après deux années exceptionnelles 1992 et certainement encore 1993, un retour à la normale s'amorcera en 1994 grâce au rétablissement espéré de l'économie.

En revanche pour ce qui concerne la tendance lourde à la baisse des marges bancaires, il est à craindre qu'elle ne se poursuive, peut-être toutefois de façon moins rapide.

Plusieurs raisons militent en faveur de ce pronostic. Tout d'abord les mêmes causes produisant les mêmes effets, la pression concurrentielle devrait rester toujours aussi forte, cette concurrence s'exerçant non seulement entre grands groupes bancaires à réseau mais également à travers les établissements spécialisés sans réseau, favorisés actuellement par la baisse des taux, et le développement de l'activité désintermédiée. La concurrence internationale, encore faiblement ressentie pour l'activité métropo-

litaine peut devenir un facteur significatif. Enfin et surtout la baisse des taux ne joue pas à la faveur des banques à réseau. A court terme, la rémunération des crédits baisse plus rapidement que le coût des ressources. A plus long terme, l'extrapolation de la tendance conduit à s'interroger sur la façon dont les banques pourront assurer le financement de leurs coûts de structure (problème du point mort). En outre, contrairement à ce qui s'est passé aux USA, cette baisse est intervenue, jusqu'à maintenant, sans réinversion de la courbe des taux et donc sans possibilité pour les banques de bénéficier d'un potentiel accru (mais à risque) de transformation.

Pour ces différentes raisons, il serait imprudent de tabler sur une restauration de la rentabilité par les marges. Il faut au contraire prévoir une poursuite de la tendance à leur effritement.

#### *Un handicap de rentabilité et de productivité*

Les grandes banques françaises voient actuellement leur notation revue à la baisse. Le principal argument mis en avant par les agences de notation est celui de l'insuffisance de leur rentabilité, cette déficience majeure étant attribuée à leur trop faible productivité.

368

L'indicateur le plus pertinent pour la mesure de la productivité dans le secteur bancaire est celui du rapport des frais de fonctionnement (frais généraux + amortissements) au produit net bancaire. Ce ratio dit d'exploitation est donc la mesure de la part de la marge brute absorbée par les coûts de fonctionnement de la banque. Plus elle est élevée, plus restreinte est la part qui finance les provisions et rémunère les fonds propres.

Une étude récente de DIBC et Salomon Brothers résume la situation des banques françaises : elles ont des ratios d'exploitation élevés, dans la zone allant de 70 à 75 %, très nettement au-dessus des banques japonaises, nettement au-dessus des banques anglaises et américaines, légèrement au-dessus des banques allemandes.

Ce constat peut paraître surprenant car les banques françaises ont fait de gros efforts pour améliorer leur productivité ces dernières années. L'opinion publique et la classe politique se sont d'ailleurs émues des baisses d'effectifs importantes qu'elles ont engagées. D'où vient donc cette contre-performance ? La réponse est apportée par une récente étude de la Commission Bancaire présentée lors du dernier colloque de l'AFCGB<sup>1</sup> : si la productivité du travail a fortement progressé, celle du capital (les biens d'équipements) mis en œuvre dans l'exploitation bancaire a baissé. Au global, la productivité des banques françaises n'a que faiblement progressé.

<sup>1</sup> Association Française des Contrôleurs de Gestion de Banques

On peut *a posteriori* s'interroger sur le dérapage de la productivité du capital. Est-ce dû à la nécessité de suivre l'évolution rapide des technologies, à l'accroissement de la gamme des produits bancaires et à leur sophistication croissante, à de mauvaises appréciations de la rentabilité des investissements... Il serait tout à fait intéressant de poursuivre cette analyse. Dans une démarche prospective, peu importe cependant l'examen du passé, l'essentiel est de prendre conscience de ce handicap et d'en tirer des conclusions opérationnelles.

Pour M. Vaquin, Directeur de la Stratégie et du Développement de la B.N.P., celles-ci sont claires : «Sauf à trouver le moyen d'augmenter la marge, la recherche de productivité va devoir être poursuivie pour les années à venir. Il est probable qu'il faudra d'ici l'an 2000 baisser d'une dizaine de points le coefficient d'exploitation pour rester dans la course sur le marché français».

En d'autres termes, il faudrait que la productivité globale qui a stagné au cours des quinze dernières années, s'améliore au rythme de 2 à 3 % par an dans les années à venir. En utilisant l'expression consacrée, il s'agit là d'un véritable défi.

### *Mutation de l'activité bancaire et évolution du contrôle de gestion*

369

#### *En France : approche par marché et amélioration de productivité*

Au plan commercial, une tendance majeure observable dans la grande majorité des établissements depuis quelques années est celle de la différenciation de l'offre bancaire.

Au niveau des particuliers, les démarches de segmentation de clientèle ont permis de prendre conscience que les attentes varient considérablement suivant qu'il s'agisse, en allant d'un extrême à l'autre, du client consommateur de base qui ne confie à la banque qu'une simple gestion de compte courant au client fortuné qui attend un service performant de gestion de portefeuille. Les études ont également montré que la marge apportée par ces différents types de clientèle était sans commune mesure et que par conséquent le mode de relations proposé à l'un ne pouvait pas être le même que celui proposé à l'autre.

Les implications de ce constat de bon sens sont importantes. Tout d'abord, l'offre de produits bancaires, autrefois universelle, est affinée pour mieux correspondre aux différents segments de clientèle. Ensuite, souvent les portefeuilles de clientèle ont été répartis entre les attachés commerciaux suivant ce même principe de différenciation. Enfin la dé-

marche s'est achevée par une spécialisation des points de vente.

Le même raisonnement a conduit à sophistiquer l'approche des professionnels et des entreprises avec des conséquences similaires au plan organisationnel.

Cette évolution a des répercussions lourdes pour la logistique et bien sûr le contrôle de gestion (*voir infra*).

Parallèlement à cette restructuration de la façon de commercialiser leurs services, les banques se sont préoccupées de leur productivité. Sous l'aiguillon de la baisse de la rentabilité, les actions visant la maîtrise des frais de fonctionnement se sont multipliées. Toute la panoplie des techniques d'analyse ont été utilisées, souvent avec l'aide de consultants, pour arriver à identifier et gérer les principales poches d'improductivité. Cela s'est traduit principalement par trois types d'actions :

- Élimination des sureffectifs résultant de l'entropie naturelle des organisations.
- Externalisation des tâches non stratégiques pouvant être sous-traitées avantageusement.
- Mouvement de regroupement dans les structures fortement décentralisées (ex. Caisses d'Épargne et Crédit Agricole).

La conséquence de ces efforts a été de faire baisser les effectifs, après une période de croissance ininterrompue depuis plus de vingt ans. Les banques ont eu recours le plus généralement à la formule de plan social faisant appel aux départs volontaires, les licenciements restant tout à fait exceptionnels.

370

Les préoccupations des établissements les plus avancés s'orientent actuellement vers des domaines nouveaux encore relativement peu explorés. Citons principalement :

- La productivité des commerciaux : comment la mesurer et avec quels indicateurs ? (ex. : nombre de rendez-vous clientèle par semaine, nombre d'actes de ventes réalisés par jour, taux de succès de la prospection de clients nouveaux, etc...) et ensuite comment l'améliorer, comment stimuler les commerciaux ? Quelle place faire au marketing direct ?

- Le «reengineering» : sous ce barbarisme se cache une technique consistant à faire l'analyse d'un processus de gestion et à le repenser complètement avec pour objectif d'en faire baisser le prix de revient dans des proportions beaucoup plus importantes que ce que dégagerait un processus classique de recherche d'améliorations. L'idée générale est de recréer plutôt que de retoucher. C'est un exercice lourd, difficile à réaliser dans la mesure où un processus de gestion est le plus généralement transversal à l'organisation. Sa conduite demande une forte implication du management.

- La qualité : les réflexions dans ce domaine sont de deux ordres bien distincts. Le premier maintenant assez classique touche à la non-qualité dont on sait que le coût est considérable quel que soit le type d'activité concerné. Le second concerne l'aspect positif de la qualité, celui de la satisfaction des attentes du client : quelles sont-elles ? (ex : rapidité dans l'octroi d'un crédit) et comment s'organiser pour les satisfaire ?

Ces démarches doivent permettre de beaucoup progresser. Mais seront-elles suffisantes et quelles en seront les conséquences ? Il est bien difficile d'apporter des réponses claires à ces questions. L'analyse de ce qui se passe à l'étranger peut toutefois permettre de poursuivre la réflexion.

*Un modèle anglo-saxon, un modèle rhénan*

Il est à la mode, à la suite des réflexions de M. Albert d'opposer deux modèles bien différents d'organisation et de gestion, l'anglo-saxon, surtout orienté vers la performance financière à court terme, et le Rhénan, davantage guidé par des objectifs stratégiques à long terme.

Dans le secteur bancaire, il est également possible, bien évidemment en schématisant, d'identifier deux façons d'organiser la banque.

En Allemagne, on observe au niveau des grands établissements une démarche poussant la logique de l'approche par clientèle jusqu'à son terme ultime. La banque est physiquement fractionnée en centres de profit autonomes avec allocation des effectifs et des fonds propres. La banque universelle est ainsi éclatée en banque des particuliers, banque de gestion de fortune, banque des activités de marchés, banque de l'ingénierie financière....

371

Les grandes fonctions centrales, logistique, ressources humaines, contrôle sont considérées comme des prestataires de service indépendants qui vendent leurs prestations aux différentes activités commerciales sur la base de prix négociés contractuellement. Dans les agences, plusieurs hiérarchies se côtoient. Une agence de taille moyenne, 15 personnes, aura en général une structure pour les particuliers et une autre pour les entreprises avec deux chefs distincts et deux équipes séparées.

Cette organisation, parfaitement cartésienne, a pour finalité fondamentale de répondre le mieux possible aux attentes des différentes clientèles. Elle doit aussi permettre de mieux cerner les rentabilités respectives et d'affiner les stratégies en conséquence. Elle suppose une maîtrise parfaite dans l'appréhension des coûts de revient de gestion administrative qui doivent être facturés aux centres de profit et le cas échéant refacturés de centre à centre.

Elle demande enfin une gestion suffisamment consensuelle pour surmonter les frictions engendrées à l'occasion des multiples négociations

internes. Le rôle du Directoire, qui regroupe les patrons des centres de profit et ceux des centres fonctionnels, est à cet égard déterminant.

En comparaison de leurs homologues français, ces grands établissements d'outre-Rhin bénéficient de deux avantages importants : d'une part, le coût de la sinistralité y est plus faible, principalement en raison d'une meilleure capitalisation des entreprises, et d'autre part, pour des salaires équivalents à ce qu'ils sont en France, la productivité y est meilleure par le seul fait que les volumes gérés par individu (en octroi de crédits et en collecte de ressources) sont sensiblement supérieurs à ce qu'ils sont en France, sans doute en raison du maintien d'une économie toujours fortement intermédiée. En conséquence les marges d'intérêts y sont plus serrées.

Dans l'avenir, il conviendra d'observer attentivement comment ces grands établissements, si proches de nous et nos futurs concurrents directs dans une Europe plus intégrée, évoluent et quels bénéfices ils retirent effectivement de leur restructuration organisationnelle.

L'examen de quelques grands groupes anglo-saxons, aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, fait découvrir une autre façon de structurer l'activité de banque à réseau, également sensiblement différente de ce qui se fait en France.

372

Constat fondamental, les coefficients d'exploitation des plus performants sont descendus à des niveaux remarquables, de l'ordre de 50% à 60% (pour 70% à 75% en France actuellement). Principale explication, les frais de personnel (salaires et charges) par individu y sont une fraction de ce qu'ils sont en France. Banc One affiche, par exemple, un coût moyen de 210 kF par personne et par an pour environ 300 kF chez les grands établissements français. Le graphique ci-dessous donne une illustration de ce phénomène par l'analyse du rapport entre les frais de personnel et les coûts de fonctionnement : l'écart entre la France et les USA est de l'ordre de 10 points.

Ces chiffres indiquent que ces établissements ont réussi à concilier l'exercice d'une activité complexe avec l'emploi de personnels peu qualifiés et donc peu rémunérés.

La façon dont ils y sont parvenus reste en grande partie à explorer. Il ressort toutefois des premières analyses qui ont été faites sur le sujet que les besoins en formation théorique et en expérience professionnelle du personnel commercial ont été considérablement réduits par la mise en œuvre de logiciels élaborés à cet effet. C'est une autre conception du service qu'apporte une banque à sa clientèle, sans doute moins élaboré et moins convivial que ce que nous connaissons en France.

Il semble en outre, que la logique de centralisation des activités non-

commerciales, logistique, gestion financière et contrôle principalement, ait été poussée jusqu'à son terme de façon à dégager le maximum d'économies d'échelle. L'exemple de Banc One est là aussi particulièrement instructif à cet égard.

Pour les banques françaises, la manière dont ces banques anglo-saxonnes arrivent ainsi à fonctionner avec de telles structures de qualifications et de salaires peut être riche d'enseignements. Cela devrait-elle les conduire à envisager d'infléchir leur stratégie commerciale et en conséquence leur politique sociale ? Est-ce que l'application progressive de niveaux de rémunération plus faibles pourrait permettre de réaliser de réels gains de productivité et d'envisager des politiques d'effectifs moins restrictives ? Voilà quelques questions qui méritent réflexion.

L'esquisse de ces deux modèles, rhénan et anglo-saxon montre qu'au delà des évolutions qui s'observent en France, des pratiques innovantes se développent à l'étranger. A un moment, où les banques françaises sont confrontées à des difficultés, il leur faut rechercher les meilleures solutions et faire preuve d'imagination. Le contrôle de gestion a, sans nul doute, une part importante à jouer dans l'élaboration de leur démarche stratégique.

*Un contrôle de gestion orienté davantage vers le suivi de performance et la prospective*

373

Pour beaucoup d'établissements, le Contrôle de Gestion a été implanté, au cours des années quatre-vingts, dans l'optique fondamentale d'explicitier le contenu du compte de résultat fourni par la Comptabilité Générale. Il lui a été demandé de calculer des prix de revient, à l'instar de ce qui se fait dans l'industrie, et d'arriver à scinder le compte de résultat global par centres d'activités de façon à mieux mesurer leur rentabilité et comprendre leur évolution de performances. Cette démarche de base a été dans l'ensemble menée à son terme et les Directions Générales disposent désormais de tableaux de bord de bonne qualité.

Mais ces tableaux de bord restent souvent conçus pour répondre aux besoins d'analyse d'une gestion bancaire classique non différenciée par marché. Or comme cela a été exposé plus haut, la tendance lourde qui se développe actuellement est clairement celle d'une approche séparée des différents types de clientèle. Le pilotage de cette stratégie nécessite de disposer des éléments d'information permettant de suivre ce qui se passe, d'apprécier les niveaux de performance et de prendre des décisions.

Le suivi de la rentabilité qui était structuré pour déterminer la rentabilité d'une région ou d'une agence va devoir être réorienté pour prendre en compte en plus le concept de marché. Les implications sont lourdes. Il faut

en effet combiner des données financières générées par les grands applicatifs de gestion avec des informations permettant un tri par clientèle :

- Ventiler le PNB par marché suppose de disposer de bases de données clientèle structurées et d'assurer leur interface avec les applicatifs. C'est une démarche que peu d'établissements ont entrepris et qui peut nécessiter un investissement important.

- Le deuxième impératif est d'associer à la marge brute les coûts de gestion correspondants, commerciaux et administratifs. Cela exige une grande maîtrise dans la connaissance des coûts de revient.

- En troisième lieu, les provisions doivent également être ventilées suivant ce nouvel axe d'analyse. Peut-être plus encore que pour les deux rubriques précédentes, c'est là que les difficultés sont les plus importantes, ce domaine du risque ayant paradoxalement fait l'objet jusqu'ici de peu d'analyses statistiques systématiques dans les banques à réseau.

Les tableaux de bord devront évoluer pour intégrer cette nouvelle approche de l'exploitation bancaire. Ils devront également, comme cela se fait dans l'industrie, mettre davantage l'accent sur le suivi des principaux objectifs que s'est fixée l'entreprise. Cela impose d'intégrer des indicateurs non financiers correspondants aux objectifs mesurés de façon physique (ex. objectifs de parts de marché, objectifs de temps de réponse, etc...).

374

Cet enrichissement de la panoplie d'analyses de gestion dont les banques devraient se doter doit être en parallèle accompagné d'un effort particulier dans le domaine de la réflexion prospective.

Gérer le changement, c'est avant tout prévoir. La vision prospective de leur activité, les banques ne peuvent pas sérieusement la dégager par la seule préparation de leur budget annuel. Confrontées à des évolutions lourdes, comme la baisse des marges, à la nécessité de décider d'investissements dont le retour est forcément étalé sur plusieurs années, devant décider de politiques d'effectif qui n'ont leur sens que si elles sont élaborées dans le cadre de visions à long terme, les banques ont besoin de réfléchir de façon structurée à leur devenir. Cela demande d'y consacrer du temps de management, quelques moyens et une démarche organisée de planification. Dans leur ensemble les banques françaises rechignent à ce genre d'exercice, qu'elles jugent académique et à la limite dangereux parce que donnant une vision de l'avenir qui sera forcément démentie par la réalité.

Comme partout ailleurs, les aléas conjoncturels sont certes majeurs et la validité d'un plan risque d'être d'assez courte durée. Il n'empêche que la discipline qu'impose une telle démarche est essentielle à la mise en cohérence de l'ensemble des grandes décisions et à l'évolution de la culture d'entreprise. Son actualisation régulière permet par ailleurs de donner les infléchissements qu'impose l'évolution conjoncturelle.

En raison de la vision d'ensemble qu'il a de l'entreprise, de la richesse d'information dont il dispose, le contrôle de gestion est le support naturel de la Direction Générale pour l'élaboration de son plan.

Toujours dans son rôle d'éclaireur de l'avenir, le contrôle de gestion doit s'investir davantage qu'il ne le fait actuellement dans la validation de la rentabilité prévisionnelle des investissements, qu'il s'agisse d'investissements physiques ou d'investissements complexes nécessitant de remettre en cause des processus de gestion et des organisations. En tant que plaque tournante de l'information de gestion, il est en effet bien placé pour mettre en perspective, analyser et finalement valider avant décision finale les grands projets qui structurent l'avenir.

Les contrôleurs de gestion devront être à la hauteur de ces différents enjeux. Leur professionnalisme, leur capacité à apporter les bonnes analyses et les recommandations pertinentes au bon moment devront être reconnus. Dans ces temps de difficultés où la recherche de gains de productivité devient un impératif majeur pour les banques, ils ont certainement un rôle grandissant à jouer.

Faut-il être inquiet pour l'avenir des banques françaises ? La tonalité de ce qui précède peut conduire à se poser cette question.

L'analogie avec le transport aérien où la dérégulation a eu des effets brutaux et rapides a ses limites. Il convient de les avoir à l'esprit. C'est un univers où le jeu de la concurrence s'exerce de façon remarquablement fluide : le marché est international, les politiques de prix s'adaptent en permanence, la clientèle peut facilement se déplacer d'une compagnie à une autre. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que ce qui se passe dans ce secteur s'apparente à un véritable cas d'école.

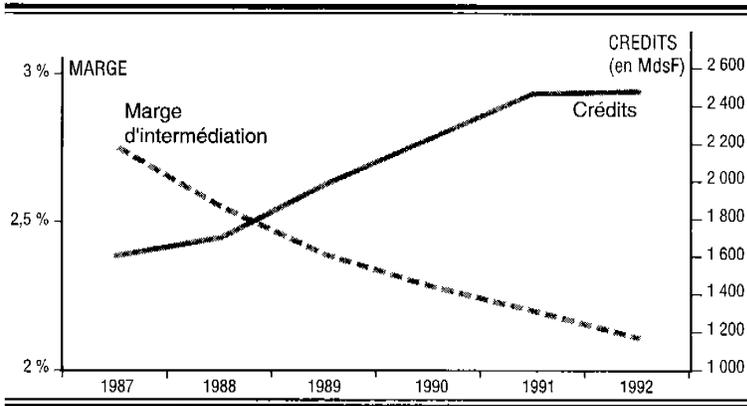
L'activité bancaire offre des caractéristiques bien différentes. Le poids des réseaux, le type de relations qu'entretient le client avec sa banque, par nature stables, multiples et s'exerçant souvent sur le long terme, la complexité des produits et des services proposés font que la pression concurrentielle est perçue de façon beaucoup moins immédiate.

L'harmonisation sur les taux proposés tant sur les crédits que sur les ressources se fait maintenant rapidement car les clients peuvent facilement mettre plusieurs banques en concurrence ; en revanche les barèmes de commissions et de conditions varient toujours de façon considérable. Le phénomène de multibancarisation se généralise, il se traduit de plus en plus par de réels transferts de parts de marché, de façon toutefois lente et progressive. En outre l'espace concurrentiel est limité naturellement par la géographie. Ce n'est que sur quelques créneaux, bien spécifiques comme celui de la grande entreprise, que la compétition est d'ores et déjà internationale. C'est donc à un rythme très différent de celui qui s'observe dans le transport aérien que se feront les ajustements à prévoir.

Cette réserve majeure faite, il ne fait toutefois pas de doute que les banques françaises devront s'adapter. S'écarter trop des normes de performances internationales serait pour elles prendre des risques inacceptables : elles verraient leur agressivité commerciale forcément amoindrie par la faiblesse de leur rentabilité et seraient pénalisées au niveau de leur financement. Elles se mettraient à terme en situation de perte de vitesse et de vulnérabilité.

Les années qui viennent devraient par conséquent être marquées par des progrès sensibles de productivité. Les directions générales doivent en être conscientes. Le contrôle de gestion est là pour les aider à préparer leurs décisions. Telle est sa véritable finalité.

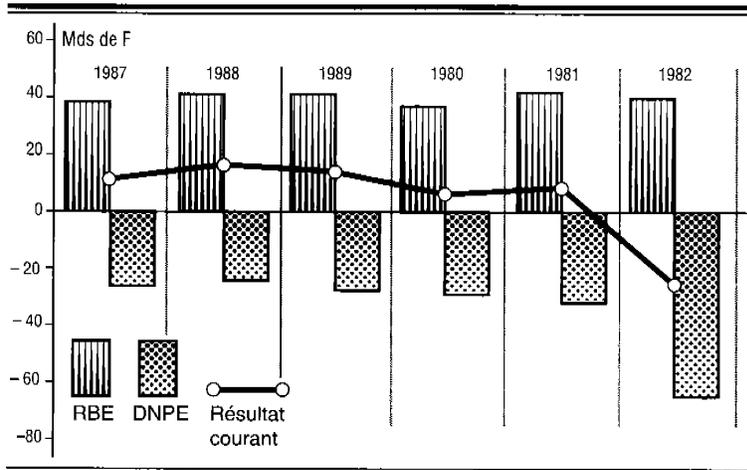
**Graphique 1**  
**Évolution de la marge d'intermédiation**  
**et évolution des crédits**  
 (Banques AFB: activité métropolitaine)



Source : Commission Bancaire.

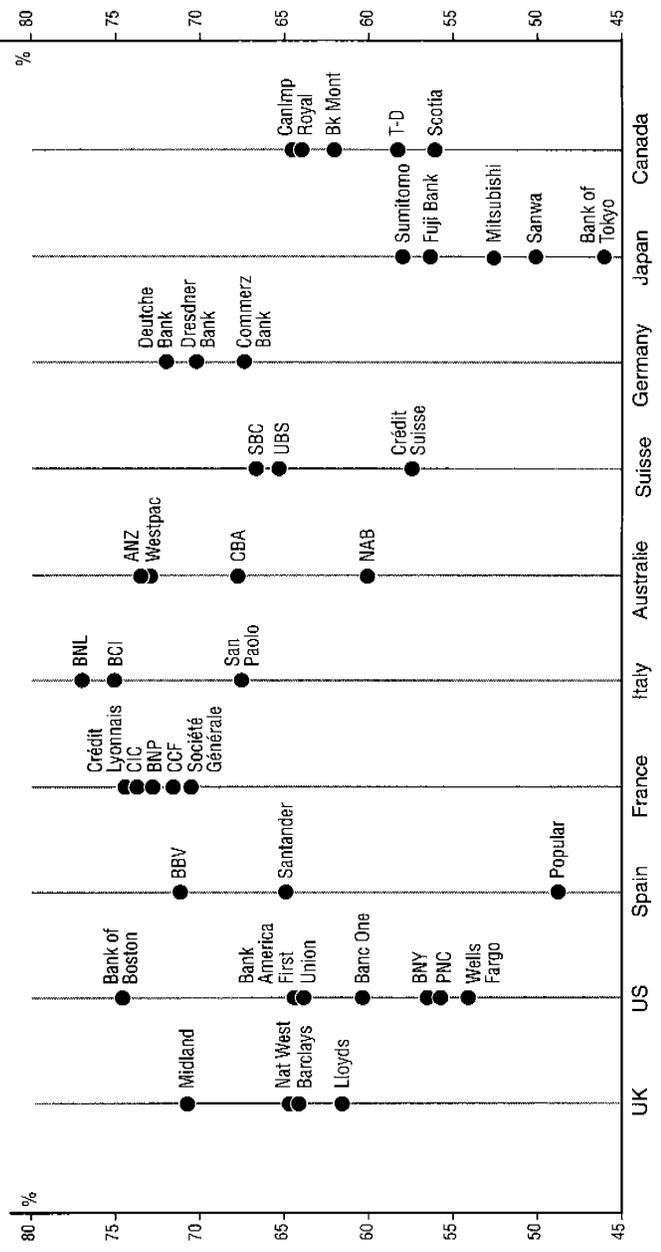
377

**Graphique 2**  
**RBE et résultat courant - Banques AFB :**  
**activité en métropole**



Source : Commission Bancaire.

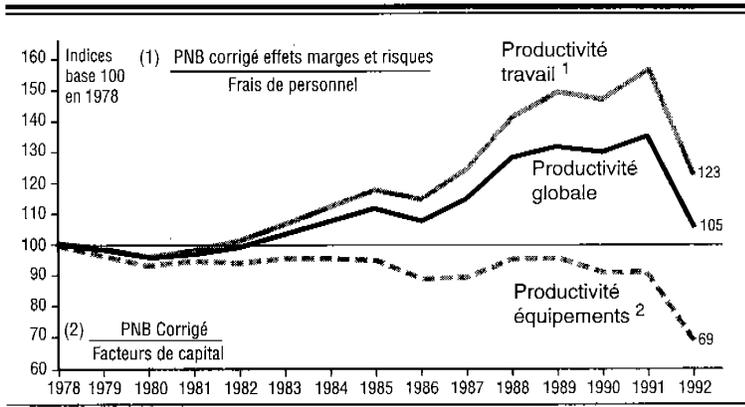
Graphique 3  
Individual Bank Expense Ratios, 1992



Source : DIBC and Salomon Brothers Inc.

Graphique 4

**Indices de productivité globale (Banques AFB)**

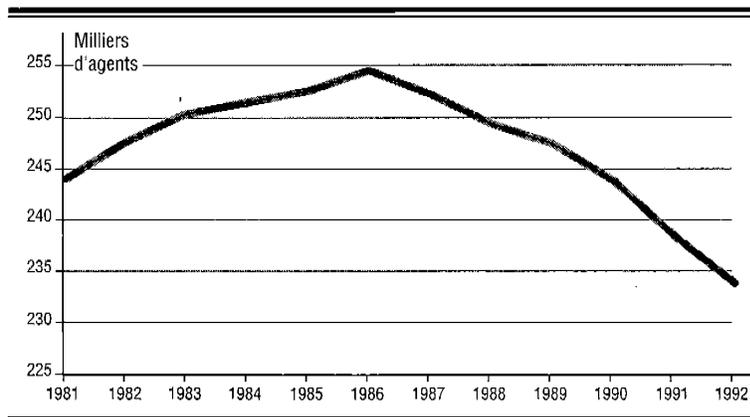


Source : Commission Bancaire.

379

Graphique 5

**Effectifs en milliers d'agents - Banques AFB**



Source : Comité des établissements de crédit

*Graphique 6*  
**Personnel Costs as a Percentage of Total Expenses, 1987 - 1992**

