

Métier

Le rôle et l'organisation des directions financières dans les banques

Le métier de directeur financier est reconnu dans les banques à l'égal d'autres secteurs économiques.

Son importance va croître dans les années qui viennent au rythme de l'introduction des normes IAS, du nouveau ratio Bâle II et du concept de création de valeur.



MICHEL ROUACH
Directeur
administratif et
financier
**BNP Paribas
Asset Management**

Vice-président de
l'AFCGB

Membre du conseil
d'administration de
la DFCG

QUELS SONT LES DOMAINES de responsabilité des directions financières dans les banques ? Quel est le rôle, le statut, la formation ou le parcours professionnel type d'un directeur financier de banque ? Telles sont parmi d'autres les questions qui ont été récemment abordées par un groupe de travail commun entre la DFCG (Association des directeurs financiers et de contrôle de gestion) et l'AFCGB (Association française des contrô-

leurs de gestion de banque) ayant pour thème « Le rôle et l'organisation des directions financières dans les banques »¹. Plus précisément, ce groupe de travail, animé par l'auteur de cet article, s'est réuni entre septembre 2003 et mars 2004 et était composé d'une dizaine de membres des deux associations².

La méthodologie retenue par le groupe de travail s'est déroulée en trois étapes :

- élaboration d'un questionnaire standard afin de servir de base aux interviews menées par les participants ;
- interviews de près de 25 directeurs financiers de banques et de sociétés financières par les participants au groupe de travail. L'éventail des banques interviewées était très large et allait du grand groupe bancaire coté à la banque régionale. Plusieurs banques étrangères établies en France faisaient partie du panel ;
- analyse approfondie des différents entretiens menés avec les directeurs financiers et établissement de données statistiques.

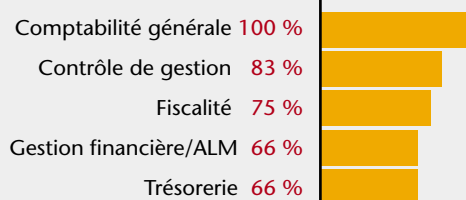
Une comparaison des informations analysées dans cette enquête a été entreprise avec les données diffusées dans l'enquête commune DFCG – Oracle – Bearing Point publiée en mai 2003 et portant sur « Les enjeux des directions financières à l'horizon 2005 ». Cette enquête concernait des entreprises de tous les secteurs, y compris celui de la banque.

L'ORGANISATION DES DIRECTIONS FINANCIÈRES

En ce qui concerne les domaines de responsabilité des directions financières, l'analyse des données fournies par cette enquête montre clairement que, dans plus de deux tiers des cas, cinq fonctions composent les directions financières de banques : la comptabilité générale, le contrôle de gestion, la fiscalité, la gestion financière/ALM et la trésorerie (*graphique 1*). Les autres fonctions de types risques, portefeuilles-engagements, ressources humaines, informatiques sont disparates et peu représentées.

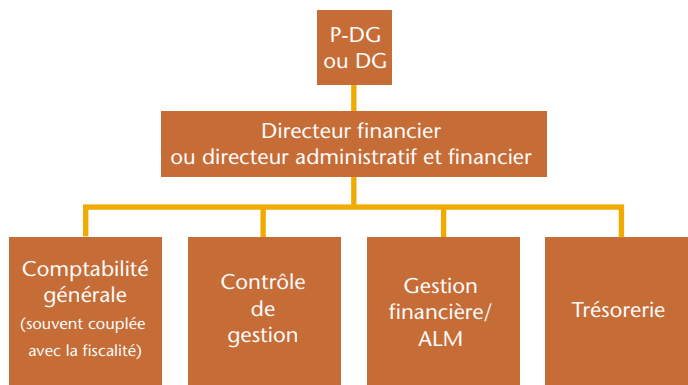
Il existe peu d'écarts significatifs avec le panel de l'enquête DFCG – Oracle – Bearing Point, sauf pour l'audit interne, fonction absente dans les directions financières de banques mais présente à 42 % dans l'enquête précitée.

1. Direction financière : domaines de responsabilité

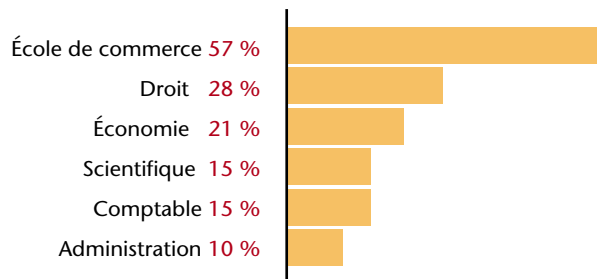


“ L'importance accrue du rôle du directeur financier en tant que communicant vers la direction générale et les directions opérationnelles a été soulignée. ”

2. Organigramme type d'une direction financière de banque



3. Formation des directeurs financiers de banque



En matière de rattachement hiérarchique, le directeur financier (DF) est rattaché quasi exclusivement à un membre de la direction générale : président (38 % des cas), DG-DGA (38 %) ou membre du directoire (20 %). Dans les banques où des directions financières existent à la fois au niveau central et au niveau filiales, les directions financières de filiales sont rattachées fonctionnellement à la direction financière centrale et hiérarchiquement au directeur de la filiale ou du métier (*graphique 2*).

Enfin, des difficultés importantes ont surgi à propos des effectifs alloués aux directions financières. En effet, dans le panel étudié, la disparité des effectifs des directions financières était grande :

- effectifs les plus nombreux (grand groupe bancaire), 384 personnes ;
- effectifs les plus faibles (banque moyenne), 4 personnes ;

- moyenne des effectifs du panel, 90 personnes environ.

En enlevant les extrêmes, la moyenne des effectifs se situerait à environ 45 personnes.

LE DIRECTEUR FINANCIER, DE PLUS EN PLUS COMMUNICANT

Parmi les trois principaux rôles mis en avant par les interviewés, manager (diriger, entreprendre, ...), technicien (dans les opérations financières, ...) et communicant, l'importance accrue du rôle de communicant vers la direction générale et les directions opérationnelles a été soulignée. Certains interviewés ont mis en avant la nécessaire connaissance technique approfondie sur au moins un domaine au cœur de la direction financière (gestion financière ou contrôle de gestion en particulier).

En matière de formation (*graphique 3*), sans surprise, la majorité des DF ont une formation en éco-

le de commerce (57 %) ou en économie-gestion-droit à l'université (49 %). Les autres formations de types comptable, scientifique ou administratif (ENA) sont représentées mais à un degré moindre.

Concernant le parcours professionnel, la voie royale pour accéder au poste de directeur financier est celle du contrôle : soit le contrôle de gestion (63 % des cas), soit l'audit/consulting (52 %). Trois autres fonctions sont représentées à un niveau plus faible : la gestion financière (26 %), la comptabilité (21 %) et l'expérience en salle des marchés (21 %). Les autres fonctions sont peu ou pas représentées : juridique, commercial, back-office, engagements, études économiques, ... (*graphique 4*).

Les évolutions les plus fréquemment citées sont soit la direction générale de l'entreprise, soit la direction financière d'une entité plus importante. En revanche, les filiales plus commerciales ou plus spécialisées (risques, audit, ...) sont rarement évoquées.

Enfin, l'idée d'un véritable statut du DF au même type que les experts comptables ou les commissaires aux comptes, est rejetée pratiquement à l'unanimité des interviewés. Il n'existe ainsi pas de consensus véritable sur ce sujet au sein de la profession, les opinions allant du maintien du statu quo actuel à l'établissement d'une « charte de déontologie » de la profession ou d'une « clause de conscience » propre aux directeurs financiers. Ce thème ne semble en fait pas mûr auprès des DF, ce qui laisse la place aux associations professionnelles, en particulier la DFCG et l'AFCCG, pour tenter d'éclaircir le débat.

LES GRANDES PRÉOCCUPATIONS ACTUELLES ET FUTURES DES DIRECTEURS FINANCIERS

Les préoccupations les plus fortement citées par les DF de banque portent sur cinq domaines.

La mise en place des normes IAS au sein des établissements apparaît une préoccupation très forte et

d'actualité. Dans les banques, les sujets IAS prioritaires portent surtout sur la valorisation des instruments financiers (IAS 32 et 39) et le *goodwill*.

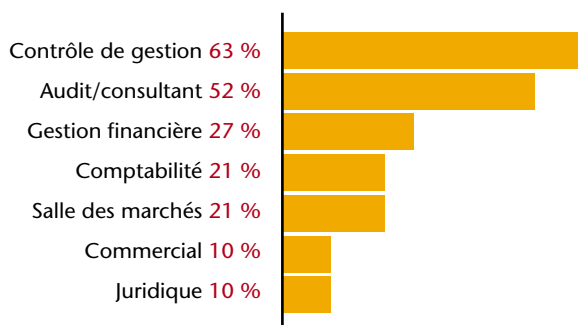
L'introduction progressive du ratio Bâle II et, en particulier, du risque opérationnel est considérée comme un enjeu majeur pour le DF de banque (la gestion des risques est moins présente chez leurs homologues des autres secteurs). Dans beaucoup d'établissements, il est signalé qu'il est particulièrement difficile de mener de front les deux grands projets Bâle II et IAS.

Le renforcement du contrôle interne, en particulier en matière comptable et financière, est aussi une préoccupation majeure des DF des banques, à la suite notamment de la loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis et de la loi de sécurité financière en France.

Les actions de maîtrise des coûts dans le secteur bancaire sont très présentes et proches de celles des autres secteurs. La maîtrise des coûts est parfois perçue même comme « obsessionnelle ».

Enfin, la mise en place de systèmes d'information et de *reporting* est une autre préoccupation majeure des DF de banque. Dans ce domaine, la tendance lourde est à la mise en place de progiciels simples et conviviaux, à la main des utilisateurs. Il est, de plus, de-

4. Le parcours professionnel



mandé de rechercher la cohérence la plus forte possible entre les données comptables et de gestion, voire d'inciter à la convergence des systèmes entre comptabilité et contrôle de gestion.

LE COPILOTE DE L'ENTREPRISE

Le rôle et l'organisation des directions financières dans le secteur bancaire sont finalement assez proches des autres secteurs économiques. Seules quelques différences mineures apparaissent : pas d'intégration de l'audit interne dans les directions financières des banques, préoccupations plus marquées des directeurs financiers de banques vers la gestion des risques (ratio Bâle II notamment), les normes IAS sur les instruments financiers et la cohérence des données comptables et de gestion.

En définitive, après une premiè-

re phase de constitution et de structuration, la présence des directions financières dans les banques est devenue la norme, comme dans les autres secteurs économiques. Leur importance va croître dans les années qui viennent au rythme de l'introduction des normes IAS, du nouveau ratio Bâle II et du concept de création de valeur.

La direction financière sera amenée à prendre davantage d'importance, comme aux États-Unis, et à devenir de plus en plus un copilote privilégié de l'entreprise. ■

1 Le terme « banque » dans cet article englobe le secteur bancaire et financier au sens large (banques, sociétés d'asset management, sociétés de bourse, etc.).

2 Composition du groupe de travail :
 - responsable et animateur : Michel Rouach ;
 - secrétariat du groupe de travail : Simon Jollès ;
 - membres du groupe de travail :
 Pierre Débourdeaux, Pascal Denis, Jean-Luc Dufлот, Philippe Gérard, Henri Guillot, Hervé Mathey, Bruno Rocca, Rodolphe Rousseing.