

Reporting

Vers un tableau de bord bancaire intégré

Les tableaux de bord intègrent progressivement, à côté des traditionnels agrégats de gestion, des éléments de mesure du risque et de la création de valeur. Cette approche nouvelle reste cependant à systématiser.

LES TABLEAUX DE BORD DES contrôles de gestion centraux permettent aux directions générales des établissements financiers de disposer d'une vue synthétique des performances financières de leur établissement. En revanche, ces tableaux de bord ne permettent pas de répondre, dans un document unique, à la triple préoccupation de maîtrise des résultats, de maîtrise des risques et de pilotage du développement. Le tableau de bord intégré a pour objectif de permettre à la direction générale d'optimiser le pilotage de la banque au travers d'un suivi multifocal



YVES MARQUER
Senior manager
PricewaterhouseCoopers

des performances reposant sur trois piliers : la mesure de la performance financière et en particulier suivi des charges (pilier 1), la mesure des risques associés à ces performances (pilier 2), enfin la mesure de la création de valeur (pilier 3). À chacun de ces piliers est associée une thématique spécifique.

LA MESURE DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

La première fonction dévolue à un tableau de bord de direction générale est la mesure de la performance financière de l'établissement et des lignes de métier qui le composent. Dans ce domaine, les

tableaux de bord ont aujourd'hui atteint leur pleine maturité. Toutefois, une double préoccupation de maîtrise des charges et de mise en perspective des résultats avec ceux des établissements concurrents conduit à un enrichissement progressif de ces éléments.

La maîtrise des charges est un préalable indispensable à la réussite des politiques de réduction de coûts et à la mise en œuvre de synergies au sein des établissements financiers. Elle se heurte à la complexité des organisations bancaires structurées en matrices où le croisement des hiérarchies métiers et géographiques favorise la multiplication des fonctions de support et la croissance des coûts. Dans ce contexte, les tableaux de bord de la direction générale demandent à être complétés par l'introduction d'une analyse fine des charges déclinée à la fois par ligne de métiers et fonctions supports, mais aussi par nature de coûts.

Cette analyse plus détaillée des charges, pour offrir un véritable levier d'action, doit être systématiquement enrichie par leur mise en relation avec des données d'effectifs pertinentes permettant d'établir un lien direct et opérationnel entre les coûts de la structure et les moyens humains déployés. Ces données d'effectifs, adaptées dans leur format aux besoins du contrôle

de gestion, sont fournies par les ressources humaines. Leur exploitation correcte nécessite l'organisation préalable d'une coordination étroite entre les deux fonctions.

La maîtrise des coûts passe également par la centralisation, dans les tableaux de bord de la direction générale, des grands projets de l'établissement qui concernent plusieurs métiers et fonctions et dont les coûts sont à la fois importants, dispersés dans l'organisation et étalés sur un horizon de temps qui dépasse l'exercice budgétaire, horizon traditionnel des tableaux de bord. La mise en place d'un suivi centralisé de ces projets est indispensable au pilotage à moyen terme par la direction générale des charges de la banque.

Pour être complet, l'enrichissement des données financières passe par l'adjonction d'indicateurs de performance externes permettant au management de situer de manière immédiate et visuelle les performances de l'établissement dans son environnement.

Une synthèse des performances boursières de la banque, par exemple, les principales recommandations sur le titre ainsi que les résultats des établissements concurrents, constitue les indicateurs de benchmark les plus évidents dans ce domaine. Les données de marché : indices boursiers, taux et cours de change et autres, viennent utilement les compléter.

SYSTÉMatisER LES DONNÉES DE RISQUES

L'appréhension des performances financières d'un établissement bancaire doit s'accompagner de la mesure des risques qu'il a pris pour les atteindre. Des indicateurs

de risque de type *Value at risk* (VaR) sont usuellement mis en regard des résultats des activités de marchés et peuvent être déclinés par lignes de produit, par zone géographique, ou selon toute autre vue jugée pertinente. Pour les activités de crédit, des VaR de crédit ainsi que le montant des provisions et la liste des principaux encours douteux par métier sont, entre autres, également fournis.

Ces indicateurs, inclus dans certains *reportings* financiers, demandent cependant à être systématisés pour offrir à la direction générale une vision à la fois financière et risque de la performance. Leur intégration constitue une première étape, incomplète mais indispensable, vers l'introduction de la création de valeur et suppose la capacité de la filière risques à nourrir la filière gestion avec des données appropriées à un contexte de gestion et selon un calendrier adapté.

La prise en compte des risques opérationnels est plus difficile du fait de leur hétérogénéité. Pour cette raison, leur mesure ne s'insère pas toujours dans le cadre de *reportings* aussi systématiques que ceux des risques de marché ou de crédit. Leur complète intégration au tableau de bord devra toutefois être prévue dans le cadre de la mise en œuvre de la création de valeur.

METTRE LA CRÉATION DE VALEUR AU CŒUR DU DISPOSITIF DE GESTION

La création de valeur place la direction générale dans le rôle d'un investisseur allouant ses ressources (le capital économique) entre les différents actifs (les métiers) d'un portefeuille (la banque) en échange d'une rentabilité déterminée en fonction du risque de chaque actif, de ses perspectives de développement sur différents horizons et du coût des ressources allouées.

Par rapport aux tableaux de bord standards, le tableau de bord intégré rapporte donc les résultats des métiers à un capital, non plus ré-

glementaire et forfaitaire, mais « économique » parce que déterminé grâce à des modèles de risques et à des hypothèses de développement calculés en interne. La rentabilité de chaque métier, une fois déduit le coût du capital, mesure la création ou la destruction de valeur au sein de l'établissement, et en conséquence permet à la direction générale de procéder à une réallocation des ressources afin d'optimiser la rentabilité compte tenu du risque pris.

“ La mise en œuvre d'un tableau de bord intégré nécessite la collaboration d'acteurs qui pourront être amenés à travailler ensemble de manière plus étroite et systématique. ”

Au sein des banques, les données de capital économique peuvent être produites par différents types d'acteurs en fonction du contexte propre à chaque établissement. Ainsi, la filière « risques », mais également la filière « finance », peuvent alternativement être en charge de la création de valeur pour le compte de la direction générale. Dans ce cadre, la production du tableau de bord intégré nécessite comme précédemment l'organisation d'une coopération étroite entre filières.

Enfin, la volonté d'appréhender de manière précise la création de valeur peut conduire à déterminer un découpage des activités ne recouvrant que peu l'organisation en place ; par exemple, identification de leviers « cross métiers » ayant une logique économique d'ensemble.

LA MISE EN PLACE : UN RYTHME PROGRESSIF

La mise en œuvre d'un tableau de bord intégré nécessite, on le voit, la collaboration d'acteurs qui, à cette occasion, pourront être amenés à travailler ensemble de manière plus étroite et systématique. Pratiquement, il s'agit de

produire un document de synthèse agrégeant des informations produites par des filières distinctes avec une organisation, des systèmes et des rythmes différents. Le principal obstacle à surmonter réside probablement dans le fait d'amener les filières non financières, en particulier « risques » et « ressources humaines », à extraire en plus de leurs *reportings* traditionnels les informations nécessaires à la production d'un état « pluriel » dont la légitimité de-

mandera à être confortée. Le franchissement de ces étapes ne peut alors être que progressif et nécessite une forte implication de la direction générale.

L'EXPLOITATION : UN IMPACT ORGANISATIONNEL MAJEUR

Placer la création de valeur au cœur de l'information véhiculée par les tableaux de bord intégrés revient, dans un premier temps, à responsabiliser le management opérationnel sur des axes potentiellement différents et plus larges que ceux dont il a la charge, ainsi qu'à lui assigner des objectifs multiples et complexes sur lesquels sa capacité d'action n'est parfois que partielle. La mise en œuvre d'un tableau de bord intégré a donc un effet déstabilisant pour l'organisation.

Pour offrir une lisibilité et une efficacité maximales aux décisions prises sur la base du *reporting* intégré, la structure de l'établissement devra être mise en adéquation, au cas par cas et de manière pragmatique, avec le découpage organisationnel sous-tendu par la création de valeur. Là encore, l'évolution de l'organisation ne peut être que progressive. ■