

Organisation

Découpage analytique des activités et stratégies opérationnelles

Le découpage analytique des activités et métiers bancaires doit répondre clairement à des objectifs opérationnels de pilotage et de suivi des performances. Il devra aussi anticiper des nouveaux besoins, comme par exemple le suivi des indicateurs de création de valeur.

LE DÉCOUPAGE ANALYTIQUE des activités bancaires est un enjeu majeur pour toute organisation car il doit répondre de manière adéquate à de multiples objectifs : être pertinent pour chacun des métiers exercés au sein de la banque, répondre aux besoins d'analyse des différents niveaux de contrôle de gestion du groupe, permettre un

rapprochement aisé avec les données issues de la comptabilité, être enfin le support d'enrichissements à l'exemple de la mise en relation des résultats avec des données de capital économique. Ces contraintes génèrent des problèmes et défis majeurs qui requièrent des arbitrages importants pour toute direction financière. La finesse du découpage analytique sera plus

ou moins critique selon l'activité concernée. Pour la banque de détail, le découpage reste en général limité à une ventilation par grand type d'activité : particuliers, entreprises et institutions financières,

éventuellement détaillés par zone géographique. En revanche, la logique du découpage analytique pour la banque d'affaires est différente puisqu'il doit permettre d'appréhender la performance de petites équipes hautement spécialisées et à forte valeur ajoutée à l'exemple des activités de financements structurés organisées par secteurs (financements aéronautiques, médias et télécommunications...). Par ailleurs, les rétrocessions de revenus entre équipes travaillant ensemble sur des projets conjoints rendent indispensable une granularité très fine. Enfin, le découpage d'activités comme la gestion d'actifs ou la banque privée présente fréquemment une granularité intermédiaire.

RÉPONDRE AUX BESOINS D'ANALYSE DU CONTRÔLE DE GESTION

Le découpage analytique mis en place par la direction financière doit donc tenir compte de ces différences de granularité essentielles à la bonne appréhension et gestion des activités. Il doit également répondre aux besoins d'analyse des différents niveaux de contrôle de gestion. Les principaux niveaux organisationnels d'un grand établissement financier sont habituellement du bas vers le haut – approche *Bottom up* – et ce découpage organisation-

nel peut être combiné avec un découpage géographique

Dans la pratique, la mise en œuvre d'un découpage organisationnel parfaitement cohérent est difficile car elle suppose une continuité des informations de gestion du département jusqu'au niveau du groupe, et ce dans l'ensemble des pays où la banque est présente. Le résultat de gestion du groupe devant alors s'obtenir par une agrégation des résultats à chaque niveau, permettant une capacité de zoom avant comme arrière totale.

Or, la diversité d'un groupe bancaire en termes de systèmes et d'organisation ne permet souvent pas cette agrégation parfaite : entre les données de gestion utilisées par un responsable de desk et les données de gestion d'un métier et a fortiori du groupe, il n'y a pas nécessairement de continuité.



YVES MARQUER
Senior manager
PricewaterhouseCoopers



YACINE MAHIEDDINE
Associé
PricewaterhouseCoopers

L'évolution d'un contrôle de gestion, notamment à l'occasion d'un changement d'outil ou d'une fusion, peut être l'occasion de structurer la filière gestion en proposant, via la mise en œuvre de systèmes interfacés à chaque niveau, un découpage cohérent et donc de fiabiliser les résultats et l'analyse de gestion.

RAPPROCHEMENT AVEC LES RÉSULTATS COMPTABLES...

La pratique des contrôles de gestion bancaires va dans le sens d'un alignement strict du résultat de gestion sur le résultat comptable. Deux choix sont alors pos-

“ Le découpage analytique peut enfin être le support d'enrichissements où peuvent se greffer des découpages répondant à des nouveaux besoins. ”

sibles : intégrer le découpage analytique dans la comptabilité ; maintenir les filières comptabilité et gestion séparées et dans ce cas le découpage analytique n'a pas de reflet dans les comptes, mais il y a organisation de points de réconciliation fortement structurés.

La mise en œuvre d'un découpage analytique dans la comptabilité, support de l'analyse de gestion, présente des avantages importants : la lecture directe du résultat de gestion dans les comptes de la banque rend le rapprochement comptabilité/gestion immédiat et la piste d'audit native ; la mise à disposition des métiers d'états financiers complets par activité : bilan, hors bilan et compte de résultat, autorise une gestion fine du refinancement et du résultat de change à un niveau opérationnel.

Cependant, la mise en œuvre d'un découpage complexe dans la comptabilité rend son maintien tout aussi complexe et particulièrement pour les activités de banque d'affaires : la réorganisation régulière des équipes impose des migrations importantes de comptes et d'opérations d'un centre profit vers un autre. L'importance des partages de revenus entre équipes, s'ils sont reflétés en comptabilité, entraînent une déperdition de PNB en raison de la TVA associée. Enfin, les comptes ne peuvent pas aisément refléter des découpages analytiques trop fins sans alourdir des mécanismes, tels que le refinancement ou les couvertures des positions de change, ce qui est peu compatible avec une tendance allant vers la réduction des délais de clôture des comptes.

Ces différentes limites plaident pour une granularité analytique minimale dans les comptes (niveau métier au maximum), elle-même peu satisfaisante pour les besoins d'analyse de gestion des métiers par exemple. Le risque est dans ce cas de voir les métiers se doter de leur propre outil de gestion, sans nécessairement assurer de cohérence avec le découpage adopté au niveau du groupe.

... MAIS MAINTIEN DE FILIÈRES GESTION ET COMPTABILITÉ SÉPARÉES

Le maintien de filières gestion et comptabilité séparées permet a contrario de disposer, à chaque niveau organisationnel, d'un découpage analytique au niveau de finesse désiré et constitue de ce fait un intégrateur puissant de la filière gestion dans son ensemble.

L'enjeu consiste alors à assurer une cohérence stricte entre la comptabilité et la gestion. La réponse appropriée passe par la mise en œuvre d'une ossature commune d'autant plus forte que les filières sont maintenues séparées :

- correspondance entre le découpage comptable par entités juridiques et le découpage analytique

du contrôle de gestion, dont la mise à jour régulière reste toutefois lourde et complexe ;

- identité des indicateurs de compte de résultat entre la filière comptable et la filière gestion ;
- réconciliation entre comptabilité et gestion à partir d'un niveau d'agrégation élevé mais néanmoins satisfaisant (le métier, le pôle, le groupe) ;
- coordination des différents processus fonctionnels.

L'utilisation fréquente, et pour des montants importants, d'un métier «résiduel» où sont logées toutes les divergences entre résultats comptables et de gestion constitue l'inconvénient principal de cette solution.

EVOLUTIVITÉ DU DÉCOUPAGE ANALYTIQUE

Le découpage analytique peut enfin être le support d'enrichissements où peuvent se greffer des découpages répondant à des nouveaux besoins. La filière gestion peut être le réceptacle d'une analyse et d'indicateurs de la création de valeur au sein de l'établissement, au moyen de la mise en relation de chroniques de résultats produites par le contrôle de gestion avec des données de capital économique, par exemple issue de la filière risque. Un découpage analytique adapté à l'analyse de la création de valeur doit être mis en place avec une granularité adaptée.

D'autres exemples peuvent être cités, principalement chez les spécialistes du crédit à la consommation, où les découpages supportent d'autres analyses à l'image de la rentabilité client et des calculs de *Net Present Value* par client ou segment de client.

Ainsi, le découpage analytique des activités bancaires doit être construit en fonction d'objectifs opérationnels et de gestion clairement définis. C'est pourquoi ces objectifs doivent répondre également à des impératifs présents que futurs. ■