

RENTABILITÉ

## Créer une fonction de pilotage de la valeur

**Créer de la valeur** nécessite une coordination étroite entre les différentes fonctions de la banque afin de mieux supporter les décisions du management. La mise en place d'un responsable du pilotage de la valeur permettrait d'apporter des réponses globales à des questions transversales.

**L**A CRÉATION DE VALEUR est devenue aujourd'hui un objectif essentiel pour l'industrie bancaire. Or, les différentes fonctions qui y contribuent, contrôle de gestion, gestion actif-passif, direction des risques et marketing, ont fortement évolué au cours des dernières années : leurs frontières deviennent floues et des redondances apparaissent. Face à des questions de plus en plus transversales, un besoin accru de coordination se fait sentir.

Plus récemment sont nées des approches tenant compte de l'incertitude de tout exercice prospectif. Elles reposent sur des méthodes prévisionnelles stochastiques, qui explicitent les variations potentielles de marge (*earnings-at-risk*) par centre de profit, pour aboutir à des indicateurs de valeur ajoutée comme le ROE ou l'EVA (*Economic value added*) (1).

titatifs, et des mesures de type RA-ROC, intégrant progressivement tous les éléments constitutifs de la marge et du risque associés au crédit.

En parallèle, les mesures de type VaR se sont étendues dans les activités de marché. Elles ont le mérite de permettre la comparaison des différents risques, de clarifier leurs évolutions dans le temps, et de tenir

compte des effets de corrélation, particulièrement aigus dans les activités de marché.

Mais comment consolider ces risques, qui ont

“ Les questions ardues auxquelles sont confrontées les directions générales nécessitent une forte coordination entre les fonctions de pilotage. ”

des horizons différents ? et les traduire en fonds propres économiques, point de passage obligé pour apprécier le coût du risque ? La clé est le degré de sévérité de la mesure des risques, appelée plus communément intervalle de confiance (IC) ou *Coefficient global de risque* (CGR) (2).

Pour être appréciés en termes de fonds propres économiques, les risques doivent être tous estimés avec un IC/CGR spécifique, propre à chaque établissement. Cet invariant est la clé pour rapprocher coût du risque et marge. Cependant son estimation requiert de tenir compte de tous les risques de l'établisse-

Or qui peut analyser et gérer ces variations potentielles de marge ? Ceci requiert de quantifier l'impact sur la marge future de chaque source d'incertitude, c'est-à-dire de risque. Est-ce le rôle du contrôle de gestion, de la direction des risques, ou de la gestion de bilan ?

• La direction des risques a souvent été créée pour quantifier les risques de crédit et de contrepartie, puis les risques de marché, et les risques opérationnels. L'extension des responsabilités de cette direction est allée de pair avec les impulsions réglementaires. Les analyses qualitatives du risque de crédit ont évolué vers des *scoring/rating* quan-

### DES FONCTIONS COMPLÉMENTAIRES

• Le contrôle de gestion est passé d'un rôle de suivi et d'analyse de l'historique à une fonction prospective. D'abord à court terme, dans les processus budgétaires, puis à moyen et long terme pour élaborer des plans, typiquement à trois ans. Les travaux prospectifs se sont ensuite enrichis de scénarios alternatifs, et d'une attention accrue aux benchmarks pour comparer la rentabilité de chaque métier avec la concurrence.



JEAN-BERNARD CAEN

Président



KARINE LITOU

Chef de projet

Finance & Technology Management SA

## Comment répondre à des questions stratégiques ?

	Contrôle de gestion	Gestion actif-passif	Direction des risques	Marketing
Quelle rémunération des dépôts à vue dans un contexte concurrentiel ?	Quelle est la rentabilité globale de chaque client ?	Quel est l'impact de la stabilité des dépôts sur la marge de transformation ?	—	Comment différencier la rémunération en fonction de la clientèle ?
Faut-il favoriser ou non l'épargne logement ?	De combien l'exercice des options peut réduire la marge de la banque ?	Comment replacer les encours d'épargne logement ? Quel est l'impact des options attachées à ces produits ?	A quelle hauteur la détention d'un PEL améliore-t-elle la solvabilité du client ?	A quel point l'épargne logement fidélise la clientèle ? Comment les clients utilisent-ils leurs options commerciales ?
Quelle allocation de fonds propres ?	Quelle est la marge de chaque Centre de profit (CP) ?	Comment échéancer les emplois et ressources de chaque CP ?	Quel est le risque consolidé de chaque CP ?	Comment le comportement des clients peut-il influencer sur la marge du CP ?
Comment vont réagir les clients face à l'offre de la concurrence ?	Quelle marge est générée par produit et type de clientèle ?	—	Quels risques sont générés par chaque produit ?	Quelle gamme de produits ? à quel prix ?

ment et du niveau global de fonds propres économiques. Est-ce le rôle de la direction des risques que d'aller aussi loin ?

- La gestion actif-passif a été créée pour maîtriser le risque de transformation inhérent à l'activité bancaire. Il s'agit de connaître voire de couvrir les impasses de taux et de liquidité résultant de l'échéancement des actifs et passifs de la banque. Les deux grands défis auxquels est confrontée la gestion actif-passif sont, d'une part, déterminer l'écoulement des lignes non échéancées contractuellement, comme les dépôts à vue ou les livrets, et d'autre part de prendre en compte les engagements hors-bilan conditionnels, comme les remboursements anticipés ou les options attachées à l'épargne logement.

Sur ces deux sujets, le comportement des clients joue un rôle clé : c'est parce que leurs dépôts contractuellement «à vue» sont en fait stables à long terme que les banques peuvent faire de la transformation. Et c'est parce qu'ils ont un comportement peu rationnel d'un point de vue économique que les options dont ils disposent ne coûtent pas encore trop cher à la banque. Apprécier et gérer le comportement des clients est donc central pour fiabiliser la gestion actif-passif. Mais est-ce de sa res-

pensabilité ? Ou de celle du marketing ?

De plus en plus, les questions ardues auxquelles sont confrontées les directions générales nécessitent une forte coordination entre les fonctions de pilotage (*tableau ci-dessus*).

### CRÉER UNE FONCTION DE COORDINATION

Pour coordonner les efforts en vue de répondre à ces questions complexes, ne serait-il pas souhaitable de créer une fonction de pilotage de la valeur au sein de chaque banque ? Elle permettrait d'apporter des réponses globales et synthétiques aux questions transversales et stratégiques relatives à la création de valeur. Son rôle serait de rapprocher marge et coût du risque, d'affecter les fonds propres, d'élaborer les scénarios de stress, etc.

En pratique elle constituerait un outil précieux pour aborder des sujets complexes comme la valorisation des données de la base commerciale, la valeur attendue des investissements technologiques, ou le bon niveau de divulgation d'informations potentiellement sensibles aux actionnaires.

Aujourd'hui, le passif des grandes banques françaises est encore composé à 70 % de ressources réglementées, et la clientèle apparaît très stable. Néanmoins, la vraie concurrence ne fait qu'émerger, de Auchan à Ze Bank, en passant par Nokia et Sony. Une fonction de pilotage de la valeur ne constituerait-elle pas, dans cette perspective, un outil indispensable pour clarifier la plupart des questions stratégiques ? ■

(1) Marque déposée Stern Stewart & CO.  
(2) Marque déposée FTM SA.

