CONTRÔLE DE GESTION BANCAIRE
QU'EN EST-IL AUJOURD'HUI ?

Sandrine Decoster
Consultante Manager

Renaud Guilbert-Roed
Consultant

LGB Finance

Les systèmes actuels de contrôle de gestion dans la banque et dans l'industrie témoignent d'évolutions et de réflexions différentes.

Sur bien des aspects les caractéristiques du contrôle de gestion dans les deux secteurs, banque et industrie, sont différentes. Pourquoi y a-t-il des différences ? Les dispositifs mis en place dans le secteur industriel sont parfois jugés plus fins ; sont-ils, pour autant, transposables au secteur bancaire ?

POURQUOI AUTANT DE DIFFÉRENCES ?

Aujourd'hui les caractéristiques du contrôle de gestion bancaire sont sur de nombreux aspects différents de ceux du secteur industriel. Elles relèvent à la fois du secteur, de l'activité et des besoins de pilotage.

La mise en place du contrôle de gestion dans le secteur bancaire français ne s'est faite que tardivement par rapport au monde industriel. Jusqu'aux premiers mouvements de privatisation, le suivi de l'activité s'effectuait essentiellement par entité juridique et se basait sur une comptabilité de niveau agrégé. Depuis, la satisfaction des actionnaires privés et la mesure de la création de valeur ont permis de légitimer la fonction de contrôle de gestion bancaire au même titre que celle du secteur industriel. En effet, ces évolutions se sont répercutées au fil de l'eau dans les systèmes de contrôle de gestion bancaires qui sont aujourd'hui plus axés sur l'efficacité opérationnelle et sur le suivi stratégique comme cela est le cas dans le secteur industriel.

La banque est une activité de service avec par définition une très forte importance des éléments immatériels et un très grand nombre de transactions avec la clientèle. La comptabilité analytique et la mesure de la performance sont d'autant plus complexes que les charges indirectes sont nombreuses. L'importance des charges de structure (charges de gestion, de supervision,...) et de support (gestion des locaux, logistique, formation,...) à répartir nécessite la définition de clés de répartition et de refacturation interne (*tableau 1*).

Même si dans les deux secteurs des clés de répartition fiables et pertinentes sont recherchées afin de produire une information relativement proche du réel, l'exercice est d'autant plus difficile dans l'activité bancaire.

Les besoins de pilotage bancaire (définition de stratégies commerciales, mise au point de politique tarifaire,...) conduisent à une multiplicité des axes d'analyse de la rentabilité. Ces axes sont d'autant plus importants dans le monde bancaire depuis les récentes requêtes gouvernementales sur la transparence de la tarification bancaire (*tableau 2*).

LES DISPOSITIFS POUR RÉPONDRE AUX SPÉCIFICITÉS DU MONDE BANCAIRE ?

Les contrôles de gestion bancaire et industriel reflètent la réalité de leur activité, par conséquent les méthodes, systèmes et organisations mis en place ne sont pas les mêmes. Comment répondre aux spécificités du monde bancaire en optimisant le pilotage ? Faut-il s'inspirer des modèles du monde industriel ? Les dispositifs à mettre en place passent par :

L'affinage des méthodes de calcul et d'allocation des coûts

Dans le monde industriel, les stratégies de *cost killing* appliquées ces dernières années ont permis une décomposition fine des coûts par produit. Cette vision détaillée des coûts a donné lieu à la mise en application de méthodes d'alloca-

1. COMPARATIF

Répartition des frais

	Frais directs	Frais indirects
Produit industriel	80 %	20 %
Service bancaire	10 %	90 %

2. RENTABILITÉ

Les axes d'analyses

Rentabilité par centre de profit	Permet un suivi de la compétitivité des entités
Rentabilité par produit	Permet de connaître les marges dégagées par produits et de définir les stratégies tarifaires et commerciales
Rentabilité par client	Permet de connaître la rentabilité des clients qui sont souvent suivis par activités
Rentabilité par activité	Permet de connaître la marge dégagée par types d'activités : collecte, crédit, moyens de paiement
Rentabilité par segment de clientèle	Permet de définir des stratégies par segments de clientèle : catégories socioprofessionnelles
Rentabilité par réseau de distribution	Permet de comparer les réseaux de distribution (agences, internet) et d'adapter la stratégie (renforcement d'un réseau...)

tion de coût de type ABC (*Activity Based Costing*).

Dans le monde bancaire la visibilité sur la décomposition des coûts n'est pas aussi claire, ce qui ne doit pas empêcher la mise en place de méthodes adaptées aux objectifs recherchés, aux contraintes d'organisation et aux besoins de suivi (*tableau 3*).

Il est possible de combiner plusieurs méthodes en fonction des besoins d'analyses – besoin pouvant varier d'un interlocuteur à l'autre (les responsables d'activité veulent parfois une lecture plus réelle des frais généraux pour éviter de supporter des imputations dont ils ne sont pas responsables).

La limite à l'application de certaines méthodes réside dans la capacité de traitement des données et les coûts induits. En effet, la méthode ABC du milieu industriel est plus difficilement applicable au modèle bancaire car l'exercice de ventilation des coûts nécessite non seulement une actualisation régulière mais aussi un certain nombre d'informations complémentaires (compte rendu d'activité, nombre d'ordinateurs par service,...). Néanmoins, cette méthode permet de mieux identifier, maîtriser et, à terme, optimiser ses coûts.

La mise en place d'un système d'information en cohérence avec les besoins de gestion

Les systèmes d'information à mettre en place dans les banques doivent répondre aux exigences bancaires suivantes :

- L'actualisation des données et des clés de répartition : l'analyse de manière réelle et non via des clés arbitraires et figées est au cœur des préoccupations bancaires. Nombre de banques sont aujourd'hui confrontées à une problématique d'analyse des frais généraux et de rentabilité reflétant au mieux la réalité de l'exercice.
- La collecte des données du PNB et des frais généraux : dans le secteur bancaire, la problématique de collecte des frais généraux est souvent moins bien appréhendée et plus délicate que celles des données du PNB.
- La prise en compte d'un certain nombre d'informations complémentaires à la comptabilité : l'orientation fortement comptable des systèmes de contrôle de gestion bancaires peut entraîner des distorsions dans l'analyse des résultats. La prise en compte de données complémentaires, voire même externes, permet une meilleure lisibilité des résultats et un benchmarking de l'activité. ●●●

3. MÉTHODES

Analyses des coûts

Méthode des coûts réels complets	Permet d'appréhender les coûts réellement induits sur chaque centre mais sans neutraliser les variations de performance des centres de support ou de structure. Cette méthode est lourde à mettre en œuvre.
Méthode des coûts standards complets	Permet une production plus rapide des résultats. Elle permet une comparaison en fin d'année avec les coûts réels pour d'éventuels réajustements et actions correctives. Cette méthode est intéressante pour les politiques de tarification.
Méthode des coûts partiels	Permet de ne pas prendre en compte certains coûts indirects mais n'est pas suffisante pour la définition des stratégies concurrentiels.
Méthode de décomposition des coûts fixes et variables	Permet de distinguer les coûts liés à l'activité et les autres coûts afin d'appréhender certains effets tels que les variations du volume d'activité sur les coûts.
Méthode ABC *(activity based costing)*	Permet un suivi par activité mais est complexe à mettre en œuvre et nécessite une définition des processus transversaux. Elle vise à améliorer l'exploration des charges indirectes de plus en plus importantes dans l'ensemble des coûts. Elle permet d'apporter une aide en termes de tarification, en liaison directe avec la comptabilité analytique.

●●● ● La mise en cohérence et réconciliation de plusieurs sources de données : les chiffres comptables, les données remontées aux managers d'activité et parfois les chiffres qui ressortent du système d'information du contrôle de gestion.

● L'analyse multidimensionnelle pour répondre au besoin de pilotage. Les progiciels de gestion intégrés répondent à ces besoins et facilitent notamment la tâche de collecte et d'analyse des données pour le contrôleur de gestion. Loin de se limiter aux informations financières déjà gérées par les systèmes comptables, ils donnent rapidement accès aux données physiques (quantités, délais,...).

Le contrôle de gestion industriel utilise de plus en plus l'ERP (*Enterprise Resource Planning*) comme un outil de marketing direct, de veille commerciale, mais également de gestion assistée par ordinateur avec outils d'aide à la décision. Ce type de système commence à entrer dans le monde bancaire. Les systèmes de base multidimensionnelle se démocratisent peu à peu et permettent une plus grande finesse de données. Néanmoins, leur mise en œuvre est souvent lourde et entraîne d'importantes réorganisations.

L'organisation de la fonction contrôle de gestion

Pour tirer le meilleur parti des techniques et des dispositifs de pilotage, la fonction de contrôle de gestion doit être organisée pour pouvoir :

● Arbitrer entre la quantité, la qualité, la périodicité et le coût des données produites. La périodicité d'obtention de l'information a des conséquences immédiates sur la qualité d'analyse qui en découle. La finesse et les moyens d'obtention de l'information influent sur le degré de précision d'analyse et sur le coût de cette information. Ainsi, le degré de finesse obtenu par certains systèmes d'information n'est pas toujours nécessaire puisque certaines données produites ne sont pas utilisées. Ce débat doit être au cœur des réflexions des banques.

« L'ERP, outil de marketing direct, de veille commerciale et de gestion assistée par ordinateur avec outils d'aide à la décision, commence à entrer dans le monde bancaire. »

● Permettre aux responsables de s'approprier les données produites : ces derniers doivent être capables d'interpréter les données calculées en fonction des hypothèses.

● Responsabiliser les directeurs de service sur l'ensemble des éléments pouvant leur être imputés directement. À titre d'exemple, une grande banque utilise cette méthode et ventile les coûts des projets informatiques par service. Cela a un effet bénéfique double : une prise de conscience par l'utilisateur du coût informatique lié à ses besoins et une transparence du service informatique qui n'est plus seulement un grand pourvoyeur de frais pour les centres de profit.

● Animer la réflexion stratégique et la liaison entre stratégie et opération.

● Adapter le système d'information en fonction des évolutions stratégiques de la banque et des évolutions techniques.

Les démarches entreprises dans certaines banques aujourd'hui en ce sens permettent une meilleure visibilité de leurs coûts, et surtout un *re-engineering* de leurs processus propices aux sources d'économies. Une des évolutions importantes du contrôle de gestion bancaire sera notamment de développer une analyse des résultats sur des clés de répartition actualisées. Les banques doivent néanmoins veiller à ne pas se heurter à certains écueils : contraintes financières, réflexion stratégique non aboutie et système d'information inadapté. ■