

Le contrôle de gestion a un rôle clé dans la stratégie

Dans un monde bancaire en pleine mutation, le contrôle de gestion doit faire évoluer constamment ses concepts, son organisation et ses techniques afin d'accompagner, et de plus en plus d'anticiper, les changements du secteur.



MICHEL ROUACH

*Directeur du budget
et du contrôle du groupe*

BNP Paribas

Co-président de l'AFCGB

DÉPUIS UNE QUINZAINE D'ANNÉES, le contrôle de gestion s'est sensiblement développé dans les banques, au rythme des profondes mutations qu'a connues le secteur bancaire durant ces années : déréglementation progressive de la profession bancaire, internationalisation des grandes banques, introduction de l'euro, concentration du secteur, développement des activités de marché, introduction du ratio Cooke, prise en compte des nouvelles

technologies comme internet, etc.

Le contrôle de gestion est maintenant solidement implanté et les systèmes de contrôle de gestion des banques françaises les plus avancées ont atteint les meilleurs standards.

Afin de conserver ce rôle clé, les responsables du contrôle de gestion doivent veiller en permanence à trois points : renouveler les concepts du contrôle de gestion, son organisation et sa pratique quotidienne.

1. Renouvellement des concepts : de l'allocation des fonds propres à la création de valeur

Le concept qui a pris le plus d'essor ces dernières années est indéniablement celui de création de valeur. Cette notion n'est à vrai dire pas si nouvelle mais les principes de création de valeur se sont sans cesse précisés.

En particulier, la notion récente d'EVA (*Economie Value Added*) (1), a été adaptée dans de multiples banques où le concept de «création de valeur» est mesuré par la différence entre un profit – le résultat net avant impôt est l'agrégat le plus souvent retenu – et le coût des fonds propres alloués à un métier ou à une activité.

En corollaire, des principes de mesure de la rentabilité des fonds propres par métier se sont développés, à l'initiative de certaines banques, comme Bankers Trust aux Etats-Unis dans les années 80 avec le RAROC (2).

Ce concept de mesure du couple risque/rentabilité tend à se développer largement dans les grandes banques internationales.

La réglementation 97-02 sur le contrôle interne, et en particulier l'article 20, qui stipule que les banques françaises doivent mesurer a priori et a posteriori la rentabilité de la production nouvelle de crédits, a été également un

puissant facteur d'accélération de la mise en place de telles techniques.

Une condition nécessaire est la mise en place d'un système d'allocation des fonds propres par métier/activité, sous la responsabilité le plus souvent du contrôle de gestion.

Cette allocation est particulièrement stratégique pour la banque puisqu'elle permet de mesurer la rentabilité des fonds propres des différents métiers et, ainsi, de prendre des décisions efficaces en matière d'équilibre du portefeuille d'activité et d'optimisation du rendement global des fonds propres.

L'allocation peut se fonder soit sur les fonds propres «prudentiels» (eux-mêmes fixés par la réglementation prudentielle, notamment le ratio Cooke), soit sur les fonds propres «économiques» calculés d'après un dérivé de la méthode RAROC.

Le contrôle de gestion est un moteur essentiel de la mise en place de ces concepts fondamentaux de création de valeur, d'allocation des fonds propres et de mesure de la rentabilité sur fonds propres. Il est le gardien des normes en la matière et doit faire œuvre de pédagogie pour les expliquer clairement à ses interlocuteurs.

2. L'évolution du périmètre du contrôle de gestion

PLUS DE GESTION PRÉVISIONNELLE...

Les demandes adressées au contrôle de gestion sont de plus en plus fréquemment celles relatives à la création de valeur et à l'allocation de fonds propres. Ces principes touchent de près la stratégie de la banque, ce qui implique que le contrôle de gestion s'intéresse de plus en plus à ce domaine. Il devient ainsi un véritable «support du pilotage stratégique de la banque» (3). Son rôle est intermédiaire entre la stratégie et la gestion des opérations, comme le montre le schéma ci-contre.

Ainsi, dans l'ensemble de sa démarche, le contrôle de gestion intègre de

façon croissante cette dimension stratégique. En particulier, il participe activement à l'analyse stratégique des métiers de la banque et au chiffrage des plans opérationnels traduisant les grandes options retenues par la direction générale. Lors de l'élaboration du budget, le contrôle de gestion se doit aussi de vérifier la cohérence entre ce budget et la première année du plan opérationnel.

D'une façon plus globale, le cœur du métier du contrôle de gestion est de plus en plus la gestion prévisionnelle : le budget et la fixation des objectifs, le suivi budgétaire par l'intermédiaire notamment des tableaux de bord, les prévisions en cours d'exercice, l'analyse de perfor-

CONTRÔLE DE GESTION

mance et les plans opérationnels et stratégiques.

... ET MOINS DE MAÎTRISE D'OUVRA-GE ET DE PRODUCTION DE CHIFFRES

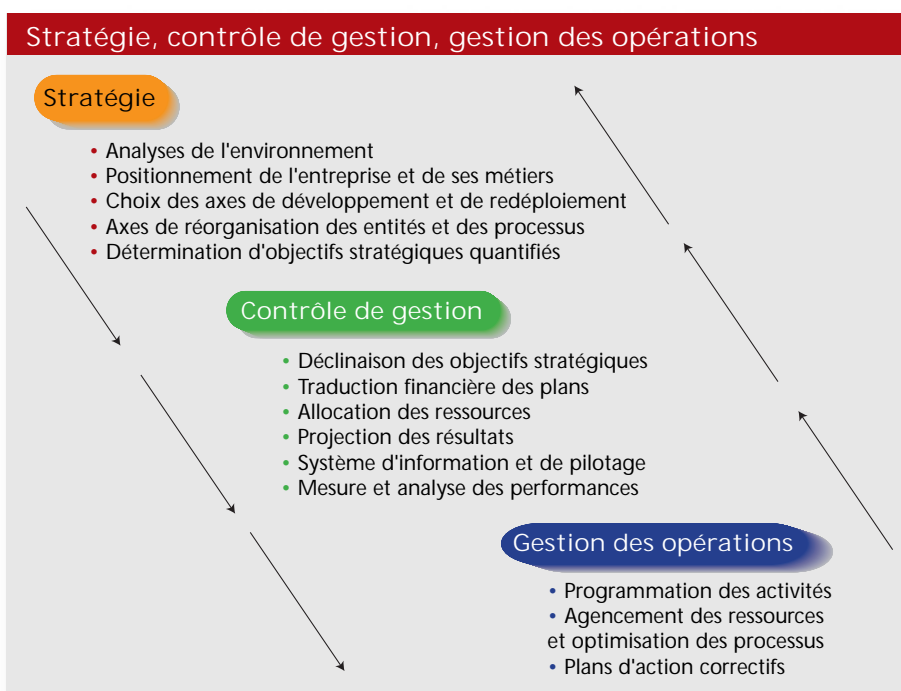
Parallèlement, la tendance est de plus en plus manifeste à confier la maîtrise d'ouvrage des outils de gestion (mise en œuvre et fonctionnement des outils de gestion) ainsi que la production des chiffres analytiques (calcul des coûts d'opération, répartition des frais généraux...) à d'autres services internes à

l'entreprise plus spécialisés : service de maîtrise d'ouvrage commun avec d'autres fonctions, service de «comptabilité de gestion» distinct du contrôle de gestion, etc.

Cette tendance à l'«externalisation» des tâches de maîtrise d'ouvrage et de production des chiffres analytiques (même si celles-ci restent à l'intérieur de l'entreprise) rend ainsi plus disponible le contrôle de gestion vers son cœur de métier : la gestion prévisionnelle, les tableaux de bord de gestion, l'analyse de

performance, les normes et méthodes de contrôle de gestion et, pour un contrôle de gestion central, l'animation et la coordination de la fonction contrôle de gestion au sein de la banque.

Notons enfin que ces activités du contrôle de gestion le différencient de plus en plus clairement de la comptabilité générale, celle-ci étant tournée traditionnellement vers l'élaboration globale des données comptables sociales et consolidées. Même si les deux fonctions forment deux filières distinctes au sein de l'entreprise, elles ne doivent pas être pour autant divergentes : des réconciliations entre les résultats de gestion par métier et résultats comptables globaux doivent être menées fréquemment et les normes de contrôle de gestion doivent être cohérentes avec les normes comptables.



3. Les nouvelles techniques mises en œuvre

Parmi celles qui se développent le plus actuellement, citons en particulier trois d'entre elles :

■ La méthode ABC (*Activity based costing*) est une technique de comptabilité analytique qui consiste à utiliser les activités d'un centre de responsabilité comme interface entre les ressources et les objets de coûts (4).

Cette méthode qui met l'accent sur la vision transversale des coûts, est de plus en plus fréquente dans le secteur indus-

triel, mais est peu répandue dans les banques car complexe à mettre en œuvre et coûteuse.

■ Le «*benchmarking*» interne consiste à comparer de manière approfondie les performances des centres de profit ou de métiers entre eux, par exemple les agences d'un réseau bancaire. Cette technique peut déboucher sur la mise en place d'un recueil interne des meilleures pratiques. Bien entendu, cet «*étalonnage concurrentiel*» est pratiqué

“
**du contrôle de gestion
est de plus en plus la
gestion prévisionnelle.**”

avec efficacité le plus souvent avec d'autres entreprises extérieures, ce qui permet d'améliorer sa propre performance. Cette pratique se développe actuellement dans les banques.

■ L'irruption d'internet et des intranets permet de redynamiser la fonction contrôle de gestion. Par exemple, chez BNP Paribas, un intranet, en cours de développement, sera dédié spécifiquement à la fonction contrôle de gestion. Il contiendra un ensemble d'informations permettant d'améliorer sensiblement la communication entre tous les contrôleurs de gestion du nouveau groupe et donc l'efficacité d'ensemble de la fonction. Ces informations seront regroupées sous plusieurs thèmes :

- organisation du contrôle de gestion : organigrammes, missions des différents niveaux de contrôle de gestion, nominations/mutations, évolutions des structures ;
- base documentaire du contrôle de gestion : normes et méthodes, instructions budgétaires...
- formation et actualités du contrôle de gestion ;
- forums de discussions, suggestions...
- diffusion de tableaux de bord ou de documents chiffrés sous réserve d'une confidentialité adéquate.

Dans tous les domaines, le contrôleur de gestion devra se montrer le plus réactif possible, ce qui suppose de produire des documents budgétaires ou de résultats dans des délais de plus en plus courts, de manière fiable et à un rythme le plus souvent mensuel. ■

(1) EVA : $EVA = (r - k) \times M$ où :

M représente les capitaux moyens engagés,

r, le rendement de M, calculé en divisant l'excédent net d'exploitation par M,

k, le coût des capitaux employés (moyenne pondérée du coût des fonds propres et des dettes financières).

Cette méthode a été créée par le cabinet Stern Stewart.

(2) Le ratio RAROC se calcule par produit (crédit par exemple) suivant la formule :

$Raroc = (\text{Revenus} - \text{coûts} - \text{perte moyenne}) / (\text{Capital économique})$.

La perte moyenne est une perte «prévisible», nécessitant une couverture par des provisions constituées ex-ante. Elle est fonction de la probabilité de défaut de la contrepartie, du montant de l'exposition et du montant récupéré lors de la liquidation des actifs du débiteur.

Le capital économique est le niveau requis de fonds propres pour couvrir le risque de perte «imprévisible» qui est, par nature, exceptionnelle.

(3) Consulter à ce sujet le nouvel ouvrage «Contrôle de gestion et stratégie» de Gérard Naulleau et Michel Rouach, *Banque Editeur*, juin 2000.

(4) Pour plus de précisions sur cette méthode, voir «Contrôle de gestion bancaire et financier» de Michel Rouach et Gérard Naulleau, *Banque éditeur*, avril 1998.