

MESURE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE INNOVATIONS RÉCENTES ET APPRÉCIATIONS “COURT-TERMISTES”



Laurent Hervé

Directeur financier
de la branche gestion
d'actifs et services
aux investisseurs
Société Générale

Professeur
ESLSCA

La montée en puissance de la communication financière, l'introduction des normes IFRS et du ratio prudentiel Bâle II sont autant d'innovations majeures dans le suivi de la performance bancaire. Mais elles incluent le risque d'une appréciation court termiste. L'introduction d'indicateurs non financiers permet de remédier à ce biais.

Les exigences du marché pour une plus grande transparence et fréquence des publications de résultats, l'introduction des normes IFRS et de la juste valeur, la mise en œuvre de Bâle II ont modifié sensiblement la gestion des banques. Comment ces innovations s'insèrent-elles dans leur pilotage? Remettent-elles au goût du jour le débat sur l'arbitrage court terme et long terme de la mesure de leur performance?

DES OBJECTIFS À COURT OU LONG TERME ?

Comme pour toutes les entreprises, dans le domaine bancaire, le débat sur le type de mesure à rete-

nir pour apprécier la performance existe depuis longtemps. La tendance naturelle a été, au début des travaux d'analyse financière et de contrôle de gestion, de retenir les informations comptables disponibles et, principalement, les éléments de résultat et de bilan, les ratios de rentabilité en découlant directement. Elles ont été complétées par la fixation d'objectifs liés aux opérations ou transactions, pour mieux organiser et gérer les activités : dans le domaine commercial, le refinancement, la production (*back offices*), les risques... avec souvent des jugements sur les résultats immédiats des différents responsables concernés. Mais très vite, les approfondissements en *management* et *reporting* de gestion ont montré les limites de ces indicateurs qui avaient une vue court-termiste. Des indicateurs plus en lien avec la stratégie et intégrant l'atteinte d'objectifs à plus long terme tels que les retours sur capitaux, sur investissements et la création de valeur ont fort heureusement complété la fixation des seuls objectifs à court terme, qui n'optimiseraient pas forcément la valeur de la firme [1]. Mais les pressions du marché pour une communication financière rapprochée (influencée

par des intervenants à la recherche de profits sur une courte période) et des progrès ou innovations en matière comptable ou d'instruments de gestion, laissent redouter qu'une vision à court terme reprenne le pas sur l'atteinte d'objectifs à long terme, principale source de la création de valeur.

UNE RÉVOLUTION DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Au cours de ces dernières années, dans un souci de plus grande transparence, la pression des marchés et des autorités réglementaires a entraîné une véritable révolution dans le domaine de la communication financière des entreprises cotées et des banques en particulier. Aux arrêtés des comptes annuels souvent faits avec retard, se sont progressivement substituées des publications trimestrielles, dans des délais rapprochés permettant de mieux informer investisseurs, créanciers, salariés et autres *stakeholders*. Cette évolution est concomitante à un renforcement des contrôles des commissaires aux comptes et auditeurs sur la sincérité des informations communiquées donnant ainsi une confiance plus grande en la qualité des données. De même, l'enrichissement des rapports de gestion et des notes annexes aux comptes ont permis aux utilisateurs

[1] On lira avec intérêt les travaux menés dans ce domaine dans "Contrôle de Gestion et Mesure de la Performance" de Giraud, Salpic, Naulleau, Delmond, Bescos (Gualino Éditeur).

La pyramide Dupont de Nemours

■ La pyramide Dupont de Nemours permet de situer une stratégie dans une logique d'entreprise et de mettre en œuvre et de coordonner les actions en vue d'optimiser la rentabilité économique ou ROA.

$$\begin{aligned} \text{Re} &= \text{RE (résultat d'exploitation)} / \text{AEN (actif économique net)} \\ &= \text{RE} / \text{CA} * \text{CA} / \text{AEN} \end{aligned}$$

Avec Taux de marge opérationnel = RE/CA et Rotation des actifs = CA/AEN

risques. Le dernier volet de la réforme (pilier 3) renforce le mécanisme de surveillance du pilier 2 en s'appuyant sur le contrôle par le marché de l'adéquation des fonds propres, et ce à travers une exigence d'informations spécifiques sur la gestion des risques des banques et les éléments constituant son ratio de solvabilité. L'idée est de permettre aux investisseurs d'apprécier, à travers des informations suffisamment détaillées, l'adéquation des fonds propres de la banque – et de permettre de la comparer à ses concurrents.

LES EFFETS PERVERS...

Meilleure fiabilisation des résultats et des fonds propres effectifs des banques (et donc des ratios de rentabilité qui en découlent) ne doit pas faire privilégier, par facilité, des appréciations court-termistes de la performance, comme on peut le rencontrer aujourd'hui dans certains médias, des études financières externes ou des analyses de gestion internes.

Tout en apportant des contributions majeures, telle que d'éviter des lisages de résultats permettant d'occulter les pertes réalisées sur certaines opérations, les normes IFRS peuvent avoir des effets pervers sur la lisibilité des états financiers [3]. En cherchant à éviter des optimisa-

tions abusives, l'aspect généralisant et strict des interprétations peut ne laisser aucune latitude aux entreprises et aux auditeurs dans la comptabilisation de certaines transactions [4] qui permettrait d'en traduire la vraie réalité économique.

La juste valeur pose des problèmes évidents d'appréciation. Elle peut être discutable (au niveau de la comparabilité des méthodes utilisées par les établissements), lorsqu'elle est estimée au moyen d'un modèle censé reproduire les préférences et comportements des investisseurs. Elle peut l'être encore plus lorsqu'il s'agit de certains instruments tels que la titrisation quand, comme on l'a vu récemment, en raison d'une crise de liquidité, le marché cesse d'être actif (malgré leur souhait de ne pas vendre leurs actifs, les établissements subissent alors des dépréciations qui ne correspondent pas à des pertes effectives). La juste valeur, par son effet amplificateur de cycle (ou sa procyclicité), peut entraîner perte de confiance, spéculation et risque systémique influençant directement les résultats et fonds propres des banques. Les normes doivent donc être interprétées avec prudence et la pensée unique de l'appréciation court-termiste des résultats relativisée.

Si la validité à court terme des résultats en normes IFRS a ses limites, leur utilisation sur une longue période garde tout son sens. Cela confirme l'importance de mesurer sur une longue période la performance des banques et sur ce plan, les apports de Bâle II, en matière de fiabilisation de la détermination des fonds propres effectifs nécessaires, complète utilement le dispositif du

pilotage de la performance de banques, contribuant à des calculs de ROE plus réalistes, de risk adjusted return on capital (Raroc - ajustement de la performance pour le risque) et de création de valeur.

LA BALANCE SCORECARDS

Mais ces apports conséquents en matière de mesure de la performance financière ne sauraient, pour le contrôle de gestion, être les seuls indicateurs à retenir. Dans le domaine bancaire qui devient, en matière de process, de plus en plus industriel et où l'efficacité opérationnelle est primordiale, les indicateurs doivent être complétés d'approches non financières. Dans cet esprit, la mise en place, pour les banques, de balance scorecards – indicateurs portant sur les leviers d'actions opérationnels qui permettent sur la durée d'atteindre des objectifs financiers et stratégiques que l'établissement s'est fixé – est essentielle. La pyramide Dupont de Nemours (glossaire), décomposant les différents leviers pour atteindre le retour sur investissement ou sur fonds propres, garde donc sa validité dans le domaine bancaire ! ■

“Dans le domaine bancaire, qui devient en matière de process de plus en plus industriel, les indicateurs doivent être complétés d'approches non financières.”

[3] Par une analyse détaillée des avantages et inconvénients des normes IFRS, se reporter à “Pilotage Bancaire : les normes IAS et la réglementation Bâle II” (de Dumontier et Dupré aux Éditions Revue Banque).

[4] On citera à titre d'exemple certains coûts de restructurations dans les opérations de fusions, qui ne peuvent, en raison des conditions très limitatives, être provisionnés ou comptabilisés en goodwill.