

# Au service de la création de valeur



MARC BEAUJEAN

Directeur associé, Bruxelles



THIBAUT SURER

Directeur de projet, Paris

McKinsey

**Les banques se sont mises à l'heure de la «création de valeur pour l'actionnaire».**

*Dans ce cadre, le contrôle de gestion bancaire évolue désormais aux avant-postes stratégiques.*

**D**ANS UN CONTEXTE OÙ MAXIMISER la valeur pour les actionnaires devient la préoccupation majeure des directions générales et où les marchés sont prompts à sanctionner des promesses non tenues, les banques sont amenées à repenser leur approche du contrôle de gestion. De son rôle traditionnel de contrôle, d'animation du processus budgétaire et de reporting à des fins réglementaires, cette fonction devient un instrument clé de la stratégie de gestion et de communication de la banque.

## UN RÔLE DE RELAIS ENTRE STRATÉGIE ET OPÉRATIONS

Dans un paysage bancaire en pleine évolution, une valorisation élevée permet aux banques de mieux maîtriser leur destin, puisqu'elle réduit les risques de prise de contrôle hostile et permet de recourir aux marchés boursiers pour financer des acquisitions. Il est donc naturel que les directions générales mettent de plus en plus souvent cet objectif au premier rang de leurs préoccupations. Pour autant, le comportement des marchés financiers montre que les choix stratégiques et opérationnels d'une entreprise n'ont pas nécessairement une incidence logique sur sa valeur. Ainsi, il est difficile de donner une réponse claire à des questions telles que «Comment cette acquisition va-t-elle influencer le cours de cette action ? Quel sera l'impact d'une initiative de réduction des coûts ?»

Dans ce contexte, loin d'être cantonné à la production de données brutes, le contrôle de gestion, par le choix des indicateurs de performance et leur suivi

dans la durée, assure le lien et la cohérence entre la stratégie définie par la direction générale et sa mise en œuvre. Dans ce rôle de relais, l'exercice budgétaire constitue le moment privilégié où les ambitions globales de la banque sont déclinées par activité : en prenant le leadership dans la définition d'objectifs de création de valeur adaptés aux différentes unités, le contrôle de gestion devient un acteur clé de la réflexion stratégique.

## LES EXIGENCES DU PILOTAGE PAR LA VALEUR

Un tel pilotage impose une transparence et une anticipation accrues des performances, ce qui amène les banques à refondre leurs systèmes d'information et à adopter de nouvelles approches. Les meilleures banques européennes se distinguent ainsi par leur capacité à :

- Mettre la notion de valeur au cœur des préoccupations de toutes les unités, en instaurant une logique transactionnelle. Les opérations entre front-offices, back-offices et fonctions de support sont régies par des prix de transfert internes calculés à partir de benchmarks de marché. Ce principe de mise en concurrence théorique avec des tiers stimule la création de valeur.
- Assigner aux entités opérationnelles des objectifs qui reposent non pas seulement sur une extrapolation du passé, mais aussi sur une analyse explicite des taux de croissance à long terme des activités, des avantages concurrentiels pérennes dont dispose la banque et de la rentabilité de la production nouvelle. Ces objec-

tifs peuvent, par exemple, être quantifiés sur la base d'une actualisation des cash-flows futurs.

- Mieux apprécier le risque. La mise en place d'une gestion par la valeur suppose que le contrôle de gestion puisse anticiper les effets sur la valeur des risques auxquels la banque s'expose. Cela requiert non seulement de mesurer le risque moyen, mais aussi de prendre en compte la notion de risque exceptionnel et ses effets sur le capital. Concrètement, cette évolution se traduit par la mise en place de nouveaux outils (tels le KMV PM ou le Credit Metrics) permettant d'appréhender ces notions, ainsi que les corrélations qui existent au sein des portefeuilles de crédit. Elle engendre aussi une imbrication plus forte entre la fonction de contrôle de gestion et la fonction de gestion des risques.

- Gérer de manière dynamique et prospective l'affectation du capital. Les banques qui «gèrent par la valeur» passent d'une logique d'affectation des capitaux réglementaires à une réflexion sur le capital économique. Etroitement liée à la mesure des risques, cette approche conduit à fixer des objectifs de rentabilité sur capitaux économiques par activité (en tenant compte du lien entre capitaux économiques, coûts des fonds propres et valeur de marché des activités). Elle peut ensuite être déclinée au niveau du front-office, pour guider les chargés d'affaires dans l'octroi de nouveaux crédits par exemple. Ex post, elle conduit à utiliser des outils de cession de portefeuilles pour optimiser l'affectation du capital (titrisation des encours bilantiels, syndication sur le marché secondaire...).

- Développer un système d'analyse multidimensionnelle permettant d'affecter les revenus et les coûts non seulement par entité (centre de profit ou de coûts), mais aussi par produit, canal de distribution et segment de clientèle. Gage de transparence des performances, un tel outil permet au contrôle de gestion d'isoler les sources de création de valeur et d'éclairer la prise de décision stratégique.

Le recours à de nouvelles méthodologies est le plus souvent nécessaire. Dans leurs choix, les banques doivent raisonner en termes de faisabilité, afin d'éviter les écueils d'une sophistication inutile.

Ainsi, une méthode comme l'*Activity-Based Costing* n'est à utiliser que pour certaines analyses de rentabilité : tout à fait adaptée pour les lignes-produits les plus importantes, elle est en revanche très difficilement applicable à toute une banque. De même, une banque dont les systèmes d'information sont peu élaborés préférera la méthode des scénarios à approche exhaustive du type Raroc.

#### MIEUX COMMUNIQUER

Un dernier aspect fondamental de la notion de création de valeur pour l'actionnaire est la communication aux marchés. Leur jugement sur la valeur d'une banque diffère en effet souvent des estimations effectuées en interne. Le contrôle de gestion joue là un rôle essentiel ; en comparant l'évolution des indicateurs clés utilisés en interne à ceux qu'utilisent investisseurs et analystes, il doit pouvoir détecter les problèmes de perception et préconiser des remèdes, qu'il faille ramener les prévisions du management à des niveaux plus réalistes ou améliorer la communication financière de la banque. ■

**“ Le contrôle de gestion, par le choix des indicateurs de performance et leur suivi, assure la cohérence entre la stratégie définie par la direction générale et sa mise en œuvre. ”**

#### Les nouveaux habits du contrôleur de gestion

**D**e sa traditionnelle fonction d'analyste du passé, relativement isolé de la prise de décision stratégique, le contrôleur de gestion doit résolument évoluer vers une attitude prospective, axée sur la gestion par la valeur. Une telle évolution nécessitera le plus souvent des investissements importants dans les systèmes d'information, mais elle exigera aussi des compétences nouvelles dépassant la sphère tradition-

nelle du contrôle de gestion : compréhension des divers métiers de la banque pour déterminer les indicateurs de performance pertinents, capacité à alimenter le dialogue avec les marchés financiers, «esprit de veille» pour anticiper l'évolution des attentes du marché. Ainsi, à condition qu'il soit légitimé dans ce nouveau rôle par la direction générale, le contrôleur de gestion deviendra un acteur incontournable du pilotage stratégique de la banque.