



Les comptables : au-delà des chiffres

Les missions des comptables bancaires sont de plus en plus centrées sur l'interprétation des chiffres ou la définition des procédures et des chaînes de traitement. Il en résulte une multiplication et une élévation des compétences requises.

« Dans la banque, tout le monde comptabilise sauf les comptables » affirme Marc Moulinou, directeur de la comptabilité et du contrôle de gestion de la banque NSM. L'affirmation est paradoxale mais conforme à la réalité : la plupart des mouvements comptables sont directement initiés par les services opérationnels ; les comptables, à l'exception de l'enregistrement des frais généraux qui leur reste souvent dévolu, n'interviennent qu'au second degré.

Leur mission la plus traditionnelle est la production d'états réglementaires, sociaux et fiscaux : celle-ci a été informatisée en quasi totalité, mais elle est désormais calée sur un rythme mensuel. « Nous arrêtons tous les mois un compte de résultat consolidé le 10 et un bilan consolidé le 15 », précise Marc Moulinou. A cela s'ajoutent les états réglementaires dans le cadre de la Bafi, avec quelques doléances à la clé : « ceux-ci ne correspondent pas à une logique économique mais plutôt à un recensement statistique », remarque un directeur comptable, « 80 % du travail qu'ils demandent est une charge inutile pour l'entreprise ». Enfin, il faut



également compter les *reportings* destinés aux actionnaires, pour les filiales de banques étrangères par exemple. Cette tâche comprend un volet plus ou moins développé de consolidation selon les établissements : à l'Union européenne de CIC, *holding* du groupe CIC, qui chapeaute un grand nombre de filiales, dont une douzaine de banques, celui-ci occupe à temps plein une équipe de cinq personnes.

Mais l'intervention des comptables dans la banque a connu une profonde mutation. Il ne suffit plus de produire des états, il faut également en donner la signification. A cet égard, le mot d'ordre est unanime : « la comptabilité doit retracer la réalité économique de l'activité de la banque ». Pour établir ce lien, les comptables cherchent des explications dans des données analytiques : « Nous joignons aux états des éléments comme les courbes de taux, qui expliquent un certain nombre de variations dans les chiffres » remarque Jean-Claude Catelain, directeur comptable de la BICS. Certains établisse-

ments ont organisé leurs services comptables en conséquence : « le service de statistiques mesure l'activité de la banque et calcule les éléments nécessaires à la rémunération des commerciaux : nombre de comptes ouverts dans l'année, de contrats vendus, taux de diffusion des cartes bancaires » explique Bertrand Chevallier, directeur du département de la comptabilité du Crédit agricole d'Ile-de-France.

Autre nouveauté, dans le même objectif de traduire fidèlement l'activité économique de l'établissement, il incombe aux comptables d'adapter leurs procédures. Par exemple, comment enregistrer les charges induites par la préparation à l'euro ? Pour certains, elles n'améliorent pas la valeur de l'entreprise et doivent donc être passées en charges au fil de l'eau. Mais le principe de prudence peut inciter à provisionner des dépenses qu'on sait devoir être importantes dans les prochaines années. D'autres estiment que ces coûts devraient pouvoir être immobilisés.

Comptabilité et contrôle de gestion, deux frères ennemis ?

La comptabilité consiste à établir les comptes de l'établissement. Le contrôle de gestion en donne une explication analytique. «*L'une présente une photo, l'autre le déroulement du film*» selon la formule imagée de Marc Moulinou. Au départ, la répartition des attributions était simple. D'ailleurs, ces départements dépendaient, dans certains établissements, de deux directions différentes.

La première difficulté entre les deux départements a été d'harmoniser leurs chiffres. «*Au Crédit agricole d'Ile-de-France, nous avons été très soucieux d'éliminer ces divergences. La coordination est favorisée par le*

regroupement fonctionnel des deux services au sein d'un même département» explique Bertrand Chevallier. Certains sont allés plus loin : «*par souci de sécurité, nous avons décidé, une fois pour toutes, que les chiffres de la comptabilité priment en cas de doute, complète Bertrand de Lacoste Lareymondie. La marge d'interprétation est plus importante dans un raisonnement économique ; l'interprétation comptable est plus encadrée car le contexte réglementaire est plus stricte. De plus, la mécanique comptable est celle sur laquelle nous avons le plus d'expérience, s'y ajoute la garantie donnée par la certification des*

commissaires aux comptes extérieurs à la banque». Pour autant, la cohabitation entre comptabilité et contrôle de gestion n'est pas toujours très sereine. Dans leur souci de vérifier la cohérence des chiffres avec la réalité économique des opérations, les comptables s'orientent de plus en plus vers l'interprétation des états. La définition des frontières s'est donc faite plus subtile : la comptabilité donne des grandes orientations macro-économiques pour expliquer les résultats : évolution des taux, de la tarification des services. Le contrôle de gestion relève du domaine micro-économique : analyse de

la rentabilité d'un point de vente, d'un segment de clientèle, d'un produit.

Certaines banques ont également confié au contrôle de gestion un volet prospectif avec l'élaboration du budget ou «*de recommandations sur les actions à mener à court et moyen terme pour réduire les pertes et maximiser les profits*» confirme François de Lacoste Lareymondie. Mais la solution réside peut-être dans la position radicale affichée par certains : «*la frontière entre contrôle de gestion et comptabilité est artificielle. Dans les banques anglo-saxonnes, cette distinction n'existe pas : il n'y qu'un poste de contrôleur*».

Les comptables doivent non seulement réfléchir aux procédures, mais aussi en donner une traduction informatique. La Bafi a servi de catalyseur à cet égard. «*Auparavant, nous demandions aux informaticiens de l'établissement des développements spécifiques, explique Jean-Claude Catelain, mais les besoins pour alimenter les états de la Bafi étaient si pointus que nous avons décidé de créer une équipe ad hoc au sein même de la comptabilité. Cela nous a permis d'assurer la cohérence des chaînes de traitement, dont chaque service était auparavant seul responsable avec la comptabilité générale*». A cela s'ajoute un souci de sécurité : «*compte tenu de la cadence mensuelle*

dures et des chaînes de traitement est confiée à une cellule distincte des équipes chargées de la production des états. «*Nous ne voulons pas mélanger les objectifs à court et à long terme, sinon les premiers l'emporteront toujours sur les seconds*» explique Jean Gil Saby. De fait, le pôle «organisation et risques comptables» de la BNP qui compte une trentaine de collaborateurs, ne dépend pas du même responsable que la comptabilité générale. Ainsi, dégagés de contraintes à court terme, ses membres peuvent réfléchir en toute sérénité à l'évolution des procédures de contrôle et des chaînes de traitement.

Enfin, les comptables doivent aussi, de plus en plus, assurer le contrôle comptable : «*compte tenu de l'automatisation des opérations, celui-ci devient indispensable, estime François de Lacoste Lareymondie, secrétaire général de l'Union européenne de CIC, qu'il s'agisse du contrôle de qualité des opérations et de leur bonne compréhension par leurs exécutants, ou d'un contrôle d'ingénierie pour s'assurer de la validité des schémas comptables, de la qualité des logiciels et des chaînes de traitement. Le comptable joue alors un rôle d'expert, notamment vis-à-vis de l'inspection générale qui intervient à des niveaux moins détaillés de contrôle des opérations.*

Ainsi, «*le responsable chargé des affaires comptables dans le secteur*

bancaire a vu progressivement sa mission s'élargir. Des compétences plus diversifiées lui sont désormais nécessaires pour l'accomplir» souligne Jean-Claude Valantin, directeur de la comptabilité du CCF.

Jean Gil Saby, BNP

«Sécuriser au maximum les procédures»



Les équipes comptables ne comptent plus d'employés, mais des grands et de plus en plus de cadres. Leur profil se forge aujourd'hui autour de quatre grandes caractéristiques. Il reste certes fondé sur les connaissances comptables : «*une formation ou une expérience comptable est indispensable, explique Jean-Claude Catelain. Je suis d'autant plus exigeant sur ce plan que les traitements comptables sont fortement informatisés. Nos équipes doivent pouvoir comprendre ce qui se passe dans la machine*». La connaissance des opérations et des circuits bancaires est un second préalable presque aussi impératif : comment donner la traduction comptable d'un prêt à taux zéro, sans être capable de le décomposer en capital, intérêts, garanties et autres commissions ? Comment, en cas d'anomalie sur un chiffre, savoir où intervenir pour débusquer l'erreur ?

Bertrand Chevallier
Crédit agricole d'Ile-de-France

«Il faut pouvoir discuter avec les pourvoyeurs d'information»



des états, pour que les chiffres soient fiables, il faut sécuriser au maximum les procédures en amont de la production pour être sûr qu'elles présentent une marge d'erreur minimum» explique Jean Gil Saby, du département de la comptabilité générale à la BNP.

Néanmoins, dans la plupart des établissements, l'étude des procé-

Les préoccupations du comptable

La réglementation

«Il s'en ajoute plus qu'il ne s'en retranche. Le cadre européen risque d'empiler une couche supplémentaire qui ne substituera pas à celles préexistantes».

Les états réglementaires sont jugés difficilement utilisables à des fins de gestion, alors même qu'ils nécessitent des développements spécifiques et mobilisent une part non négligeable des équipes.

Les opérations de marché

Elles constituent un important chantier pour les comptables. Un pas a été franchi avec l'adoption de règles de comptabilisation *mark to market*, qui pourtant ne résolvent pas tous les problèmes : celles-ci dépendent des paramètres d'actualisation dont le choix a des conséquences lourdes sur la valeur des chiffres.

Les provisions

C'est le grand classique. Elles reviennent aujourd'hui sur le devant de la scène comptable sous forme de pré-provisionnements souhaités par certains banquiers pour mieux gérer les risques de crédit.

L'euro

L'introduction de l'euro nécessitera l'adaptation des chaînes informatiques, mais la tâche ne sera pas, de l'avis des responsables comptables, plus importante que dans les autres activités de la banque. Des discussions sont néanmoins en cours sur le mode de comptabilisation des charges dues à l'introduction de la monnaie unique.

Mais la prise en charge de la gestion des procédures et des chaînes de traitement exige des compétences informatiques et d'organisateur. Autre nouveauté, les comptables doivent intégrer la communication dans leurs travaux : «*Nous intervenons en bout de course. Pour interpréter les chiffres ou adapter les schémas comptables, il faut pouvoir discuter avec les pourvoyeurs d'information, qu'ils soient hommes de marketing, de marché ou exploitants*» explique Bertrand Chevalier. «*Le responsable de banque, comme dans tous les secteurs, doit s'employer à communiquer avec l'ensemble des autres intervenants en veillant bien, à cette occasion, à s'échapper de son jargon de technicien afin de faire valoir ses travaux, suggestions et remarques et d'être ainsi un acteur reconnu (et compris !) au sein de son établissement*» ajoute Jean-Claude Valantin. L'image du comptable enfermé dans sa tour d'ivoire de chiffres et de ratios appartient bel et bien au passé !

Mais cette évolution a son revers :

Jean-Claude Catelain, BICS

«Nos équipes doivent comprendre ce qui se passe dans la machine»



les équipes fonctionnent dans certains établissements à deux vitesses. D'un côté, les «anciens» sont des autodidactes. Ils ont plus de quarante ans, ont débuté sans qualification dans la comptabilité où ils ont fait toute leur carrière. Ils ont ainsi vécu les changements fondamentaux qui ont marqué cette activité, de la saisie manuelle au

«tout informatique». «*Leur richesse est d'être la mémoire vivante du service, d'avoir une connaissance parfaite des mécanismes*» souligne Jean Gil Saby. De l'autre côté, les nouvelles recrues, plus jeunes – elles ont entre 25 et 35 ans –, diplômées, avec à leur actif des expériences diversifiées, remplacent les précédents au fur et à mesure des départs à la retraite. Car, désormais, «*l'ouverture de la fonction comptable sur les autres activités bancaires et la nécessité de communiquer rendent indispensables d'autres expériences préalables*» estime Jean-Claude Catelain. Comme le souligne Jean-Claude Valantin, «*au cours de la décennie, le nombre de comptables de formation générale s'est progressivement réduit, faisant place à une population de cadres comptables maîtrisant, outre la technique comptable bancaire, un domaine particulier, fiscal, informatique, financier ou normes comptables internationales*».

Autre conséquence de la nouvelle donne, si traditionnellement, les responsables privilégient les recrutements internes, il est parfois difficile de trouver, au sein de la banque, des candidats qui cumulent connaissances bancaires, comptables et informatiques ; de plus, certains postes comme la consolidation demandent des compétences spécialisées. Il n'est donc pas rare de recruter à l'extérieur : les embauches vont de BTS comptable à des Bac+5, avec une maîtrise de gestion, ou diplômés d'écoles de commerce, experts comptables, titulaires d'une première expérience en banque ou dans un cabinet d'audit.

Par ailleurs, les nouvelles recrues ne souhaitent plus rester dans la fonction comptable au-delà des cinq à six ans nécessaires pour faire le tour de la fonction. Leur évolution est aujourd'hui

d'hui facilitée en raison, d'une part, de leur profil plus ouvert, d'autre part, de la sensibilisation croissante des banques à la rentabilité : la multiplication des centres de profit a fait des chiffres en général et du compte de résultat en particulier un concept incontournable.

François de Lacoste
Lareymondie
Union européenne de CIC



«L'évolution la plus aisée consiste à passer au contrôle de gestion»

Certes, les chances sont minces de déboucher d'emblée à l'exploitation : «*un bon comptable souffre d'une idée reçue selon laquelle il ne pourrait être un bon commercial ; a priori il est encore difficile de le muter directement à l'opérationnel*», estime François de Lacoste Lareymondie, «*l'évolution la plus aisée consiste, dans un premier temps, à passer au contrôle de gestion, ou dans des services connexes type back-office, avant d'évoluer ailleurs*». Un autre débouché naturel se trouve dans les fonctions de secrétariat général «*par exemple, dans l'une des 170 filiales ou succursales consolidées du groupe BNP en France ou à l'étranger*» remarque Jean Gil Saby.

La comptabilité fait partie des fonctions bancaires qui ont le plus évolué au cours de ces dernières années. Aujourd'hui selon Marc Moulinou, «*elle ne peut être considérée comme un service de production ; elle participe de fait au dispositif de contrôle interne au même titre que l'inspecteur ou l'audit*». ■

Élisabeth Coulomb