

Pilotage de la performance dans la banque de détail Panorama des pratiques et perspectives



Editorial

Depuis 2008, le monde des institutions financières, et parmi elles les banques, ont changé de paradigme, passant d'un contexte de liquidité abondante et bon marché à une situation où le capital et la liquidité, sont devenus, sous la pression des marchés et des régulateurs, une matière première rare et chère.

Cette évolution structurelle majeure questionne la pertinence des modèles économiques jusqu'alors bien établis et conduit les institutions financières à repenser leur stratégie, à définir des positionnements clients et produits nouveaux et à faire évoluer l'ensemble de leurs dispositifs de pilotage.

Dans ce contexte de rupture, il nous a semblé utile de dresser un panorama des pratiques de pilotage dans la banque de détail en France et de les mettre en perspective avec ces nouveaux enjeux pour identifier les tendances de fonds qui les feront évoluer.

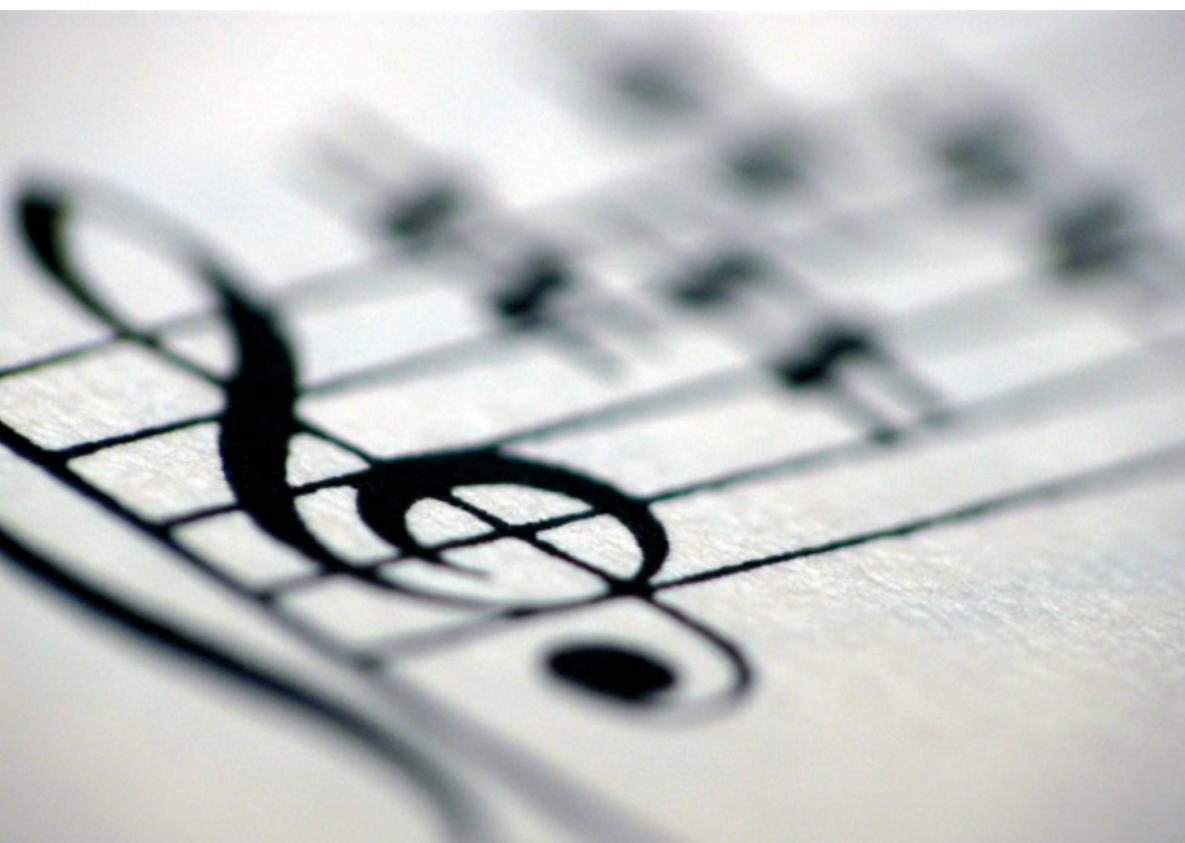
Il ressort de notre étude que le contrôle de gestion dans la banque de détail en France est un métier mature dans ses missions, son organisation et ses pratiques, au positionnement bien défini et installé au sein des établissements. Le contrôleur de gestion est devenu un Business Partner, interlocuteur légitime des directions opérationnelles et des fonctions support dans le dialogue de gestion. Pour y parvenir, il a fait évoluer ses pratiques et ses outils. Le profil du contrôleur de gestion a aussi largement évolué sous l'effet du brassage culturel permis par l'intégration de collaborateurs d'horizons divers venant souvent d'autres métiers que la finance.

Pour autant, les pratiques de pilotage vont devoir continuer à évoluer fortement et rapidement pour intégrer cette nouvelle donne.

Face à ce défi pour la banque, le contrôleur de gestion deviendra-t-il le « chef d'orchestre » d'un pilotage de la performance remis au centre de l'exécution stratégique et intégrant beaucoup plus étroitement qu'aujourd'hui l'ensemble des directions de l'Institution ?



Norbet Le Boënnec
Associé



Les évolutions structurelles majeures questionnent la pertinence des modèles économiques jusqu' alors bien établis et conduisent les institutions financières à repenser leur stratégie, à définir des positionnements clients et produits nouveaux et à faire évoluer l'ensemble de leurs dispositifs de pilotage.

A propos de cette étude

1. Objectifs de l'étude

Notre étude sur les **pratiques de pilotage dans les banques de détail en France** a pour objectifs principaux de :

- **présenter un état des lieux** des pratiques actuelles des fonctions de pilotage (organisation, processus, outils utilisés, indicateurs) ;
- **identifier les évolutions structurantes** de la fonction et les partager avec la communauté des contrôleurs de gestion ;
- **présenter notre vision du nouveau rôle du contrôleur de gestion** étendu à toutes les dimensions du pilotage de la performance (financier, commercial, moyens/ressources).

2. Périmètre

Le périmètre étudié couvre la Banque de détail en France, sur les marchés Entreprises, Professionnels et Particuliers. L'étude intègre plus de 20 témoignages représentant une quinzaine d'établissements bancaires de premier plan.

3. Méthodologie

Le recueil d'information a été effectué en deux temps :

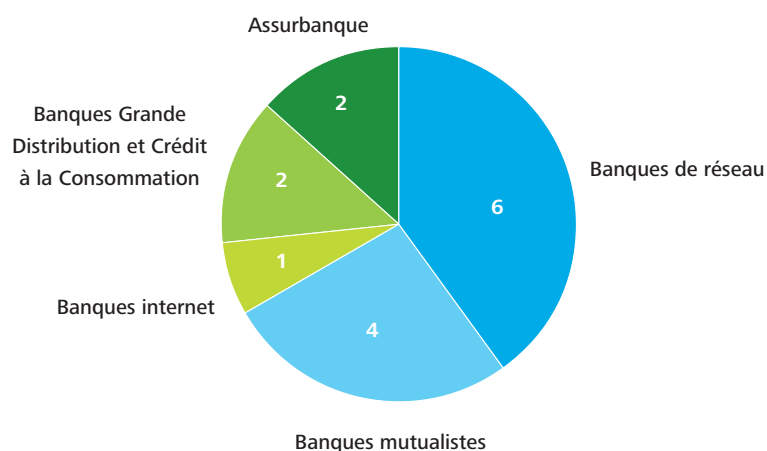
- 1^{er} entretien de collecte des éléments d'étude,
- 2^{ème} entretien de restitution individuelle à l'ensemble des acteurs, avec positionnement sur un modèle de maturité.

4. Réponse et intérêt

Avec un taux de réponse de 90%, l'étude a reçu un accueil très favorable, témoin de l'intérêt de disposer d'une vision d'ensemble des pratiques de pilotage.

- L'intérêt pour les sujets abordés confirme qu'ils correspondent aux préoccupations actuelles des directions financières.
- 22% des acteurs interrogés sont en cours de réflexion sur l'organisation de leur fonction de pilotage ou ont lancé des projets majeurs de refonte de leur SI.
- Il n'existe pas aujourd'hui de communauté « Contrôle de gestion des établissements financiers », qui permette aux contrôleurs des différentes banques de se retrouver et de partager leurs sujets de préoccupations.

Répartition des acteurs par nature



Principaux résultats de l'étude

1. Une fonction « Contrôle de gestion » devenue « Business Partner »

Le rôle du contrôleur de gestion a largement évolué. Auparavant centré sur la production, le contrôle et l'analyse, il est devenu un véritable Business Partner*, accompagnant les responsables métiers, dans la prise de décision.

Dans la majorité des établissements interrogés, cette évolution est concrète.

Les contrôleurs de gestion ne sont plus de simples producteurs de reportings fournissant un premier niveau d'analyse, souvent limité par le temps nécessaire à la production des chiffres. Ils interviennent proactivement dans la plupart des cas pour apporter une vision financière dans la prise de décision métier.

La situation conserve cependant un caractère hétérogène.

- Un nombre limité d'établissements est en phase d'évolution vers ce nouveau rôle qui reste un objectif à atteindre. S'ils ont conscience que la fonction doit évoluer en ce sens, les contrôleurs de gestion restent aujourd'hui encore largement des producteurs de chiffres et d'analyses de premier niveau. Leurs ressources restent limitées, tant du point de vue humain qu'informatique, pour pouvoir apporter un éclairage financier à la prise de décision métier.

- De façon plus générale, si la fonction contrôle de gestion embrasse largement ce nouveau rôle, il reste pour beaucoup des progrès à accomplir dans la répartition de leur temps entre ces nouvelles tâches à valeur ajoutée et les tâches de production traditionnelles. Pour y parvenir, la poursuite de la rationalisation et de l'industrialisation des outils de production constituent l'axe prioritaire d'évolution à court terme pour la plupart des personnes interrogées.

Le développement du rôle de Business Partner reste néanmoins, pour presque tous, limité par le temps nécessaire à la production traditionnelle du contrôle de gestion.

- Si quelques grands acteurs associent fortement la fonction contrôle de gestion à la décision stratégique, la plupart sont en réalité des fournisseurs privilégiés d'informations servant cette décision. Les modèles de décision stratégique restent pour une majorité d'établissements hors du contrôle de gestion, bien que ce dernier en soit le principal fournisseur de données. L'évolution vers une intégration plus forte entre la stratégie et le pilotage économique et financier devient un axe d'évolution pour de nombreux établissements. Cela permettra d'articuler plus étroitement les scénarios d'évolution macroéconomiques et la projection de leurs impacts sur l'activité et les résultats financiers.
- Plus généralement, le contrôleur de gestion, s'il a su s'imposer comme un interlocuteur privilégié auprès des métiers, doit encore renforcer son rôle de Business Partner auprès des Directions générales.



2. Risques / Rentabilité du capital

L'étude met en évidence une évolution du rôle du contrôle de gestion vers un renforcement de la prise en compte du coût de la liquidité et dans une moindre mesure vers une évaluation de la mesure de la performance au regard du capital alloué.

Jusqu'en 2010, le contrôle de gestion mesurait peu la performance au regard du capital alloué.

Les indicateurs de rentabilité du capital étaient génériques (majoritairement RoE et RoRWA) et étaient calculés par la plupart des établissements par grand métier, annuellement, et dans une optique de reporting standard groupe plus que de pilotage opérationnel.

Cette situation évolue aujourd'hui face au renchérissement et à la raréfaction des ressources que sont le capital et la liquidité.

Les établissements font face à un renchérissement du coût moyen des ressources (notamment celui de l'épargne bilancielle long terme), et un certain nombre d'activités très consommatrices de capital sont susceptibles de voir leur rentabilité se dégrader largement.

Il est noté que les contraintes posées par la structure du bilan en termes de capacité d'octroi de crédit et de tarification conditionnent désormais le positionnement concurrentiel des établissements et conduisent à un renforcement du pilotage opérationnel.

Le contrôle de gestion renforce son rôle dans l'optimisation de l'allocation de capital aux activités et dans la déclinaison opérationnelle avec les Directions commerciales de nouveaux indicateurs de pilotage d'activité traduisant les contraintes de capital et liquidité.

Il devra, selon nous, disposer des indicateurs de pilotage à dimension plus stratégique rapprochant la performance au capital alloué et aux risques engagés.

- Cette évolution intègre en conséquence le développement d'indicateurs de suivi du couple risque / rendement, incluant, suivant les établissements :
 - des indicateurs de suivi de la rentabilité du capital (RoE mensuel, RoRWA mensuel par activité) ;
 - des indicateurs de suivi de la rentabilité du capital ajustée du risque (RARoC, RoRAC...).

La fonction a évolué, passant d'un rôle de contrôle de production et d'analyse à un véritable rôle de Business Partner*, accompagnant les responsables métiers dans la prise de décision.

Ces indicateurs risque / rendement devront être calculés à un niveau de finesse adapté à la prise de décision et permettre, lorsque cela sera nécessaire, les arbitrages relatifs à l'allocation du capital par marché, segment et produit.

Le contrôle de gestion s'impliquera plus fortement dans la co-construction, avec les Directions métiers et réseaux, des indicateurs traduisant opérationnellement les nouvelles contraintes. Ces indicateurs devront être déclinés de manière articulée tout au long de la chaîne commerciale afin d'être adaptés à l'action de chacun (exemple : RWA par agence, ratio emplois / ressources pour un chargé de clientèle).

* Le Business Partner se pose en support des métiers dans leurs décisions métier, à même de délivrer une valeur ajoutée financière utile à la prise de décision. Il est dans ce cadre en charge de la réalisation des business cases, de l'analyse critique des chiffres et se trouve être souvent partie prenante du suivi de la performance commerciale et de la politique de tarification.

3. Indicateurs / Outils

L'axe de lecture « produit / client » de la performance de l'activité est fortement influencé par le positionnement stratégique des établissements.

Bien qu'ils disposent souvent des deux axes de lecture de la rentabilité, les établissements utilisent prioritairement l'un d'entre eux pour le pilotage des opérations.

On observe ainsi que les acteurs privilégiant le développement de la relation client suivent leurs activités prioritairement selon l'axe client, alors que les établissements consommateurs pilotent en majeure l'axe produit.

Une majorité d'établissements est aujourd'hui capable de ventiler ses coûts à la fois sur l'axe client et sur l'axe produit leur permettant de disposer d'une bonne vision de la rentabilité.

Pour autant, l'analyse au croisement de l'axe client /produit reste relativement peu fréquente.

Certains acteurs restent néanmoins en retard.

Un établissement interrogé ne ventile pas ses coûts, et plusieurs ne les ventilent que sur un seul axe d'analyse.

L'outillage des contrôles de gestion s'est fortement développé récemment, conduisant à un niveau d'industrialisation fort des plateformes financières.

Le besoin de piloter sa rentabilité au mieux dans les années récentes a motivé la mise en place d'outils de ventilation des coûts.

On observe ainsi la mise en place de progiciels de ce type dans la plupart des établissements interrogés.

Tous les acteurs non encore équipés (hors petits établissements) sont en cours de réflexion pour une mise en place prochaine.

Le besoin de pouvoir consacrer de plus en plus de temps aux travaux à plus forte valeur ajoutée a, en outre, entraîné la mise en place d'outils industrialisés.

Ces outils organisent la collecte des données, leur contrôle, la restitution et la diffusion des reportings de façon automatisée.

Les banques de grande taille se démarquent sur leur niveau d'industrialisation des outils.

Nous remarquons que les établissements de plus grande taille ont consenti à des efforts plus importants d'industrialisation des outils, permettant aujourd'hui des temps de production très faibles dès lors que les projets ont intégré des travaux de rationalisation de l'amont (données, référentiels...).

Le contrôle de gestion n'est pas pour autant devenu un passage obligé vers les postes de direction générale.

4. Capital humain

La fonction a connu une évolution forte dans la gestion de son capital humain, en cohérence avec l'évolution vers un rôle de Business Partner.

Des profils variés ont récemment été recrutés.

Les personnes recherchées ont différents profils (économiste, statisticien, chef de projet, consultant) et sont à même d'apporter des compétences techniques pointues, diversifiées et complémentaires.

Les contrôleurs de gestion disposent aujourd'hui de la possibilité d'évoluer plus facilement dans l'organisation.

Pour la quasi-totalité des acteurs, la fonction de contrôle de gestion bancaire est désormais valorisée positivement au sein des établissements. Les échanges avec les autres départements permettent d'acquérir une vision transverse des activités, et autorisent l'évolution vers des postes opérationnels. Cependant, le contrôle de gestion n'est pas pour autant devenu un passage obligé vers les postes de direction générale.

La valorisation plus forte des compétences non techniques, leadership et capacité d'influence, lors du recrutement, nous paraît être un point positif dans l'évolution de la fonction.

Elles permettront, dans le cadre du dialogue de gestion, une meilleure communication avec les opérationnels et, à plus long terme, une évolution potentielle plus facile vers des postes de direction générale.

5. Vision prospective

En termes de positionnement de la fonction Contrôle de gestion, les différents modèles de maturité montrent une fonction mature, que ce soit dans ses missions, dans son organisation ou ses outils.

Les changements majeurs qu'évoquent les contrôleurs de gestion sont amorcés.

L'évolution de la fonction de contrôle de gestion est largement entamée vers le rôle de Business Partner et se complètera par une intégration renforcée aux autres fonctions (risques, ALM, capital) n'est évoquée que par un nombre très limité d'acteurs.

Pour autant, au regard des évolutions fortes constatées, nous pensons que la fonction contrôle de gestion verra ses missions évoluer vers :

- une meilleure intégration entre pilotage financier/commercial ;
- une meilleure connaissance de la gestion bilancielle ;
- une déclinaison de nouveaux indicateurs.

Ces missions se déclineront opérationnellement sur les processus actuels (notamment de budget) ainsi que sur le partage et la qualité des données.



Positionnements sur le Maturity Model

Positionnement de la moyenne des établissements

Le contrôle de gestion dans la banque de détail en France est un métier mature dans ses missions, son organisation et ses pratiques, au positionnement bien défini et installé au sein des établissements.

Le modèle de maturité ci-dessous présente le positionnement de la moyenne des établissements par ordre croissant de maturité (Tier 5 au Tier 1).

	Tier 5	Tier 4	Tier 3	Tier 2	Tier 1
Missions de pilotage financier		Simple fonction de contrôle comptable et budgétaire = informer	Fonction de contrôle, de production de reporting et d'analyse a posteriori = expliquer	Proactivité de la fonction dans le pilotage de l'activité (business partner) = animer	Intégration de la fonction en tant que partie prenante à la stratégie du groupe = anticiper
Domaines d'indicateurs gérés par le contrôle de gestion	Eléments comptables & réglementaires	Indicateurs financiers élémentaires (Encours, PNB, Frais...)	Indicateurs financiers et de rentabilité selon les axes segments clients/produits	Indicateurs financiers et de rentabilité incluant des indicateurs de risque, en liaison avec la tarification	Pilotage axé autour de la rentabilité du capital à un niveau fin
Degré de coordination centrale		La fonction contrôle de gestion est décentralisée sans coordination globale en central	La fonction contrôle de gestion possède un lien hiérarchique avec la fonction centrale	La fonction contrôle de gestion possède un lien fonctionnel minimum avec la fonction centrale	La fonction contrôle de gestion possède un lien fonctionnel fort avec la fonction centrale
Systèmes d'information	Utilisation exclusive d'outils bureautiques simples (MS Office)	Existence de plusieurs applications en plus du pack MS Office, mais sans socle commun	Existence de plusieurs applications en plus du pack MS Office, s'appuyant sur un socle commun	Existence de plusieurs applications en plus du pack MS Office, s'appuyant sur une base commune, avec une couche de restitution commune	Plate-forme complète et intégrée (outils, référentiels, données...) dédiée au contrôle de gestion
Production et analyse	Temps entièrement dédié à la production. Pas d'analyse.	Organisation permettant une meilleure optimisation du délai de reporting. Faible temps dédié à l'analyse (0-20%)	Production automatisée par le système d'information. Un temps important est dédié à l'analyse (20% à 40%).	Production optimisée de façon à consacrer une majorité du temps passé sur l'analyse (>50%)	Production optimisée de manière à consacrer l'intégralité du temps de la fonction à l'analyse des résultats
Capital humain	Pas de compétences spécifiques requises	Les tâches demeurent en majorité simples et laissent du temps à un peu d'analyse et de projet	L'équipe dispose d'une bonne connaissance financière et d'une vision métiers utile à la décision	Les compétences de l'équipe sont variées et partagées. L'expertise financière est reconnue	L'équipe est considérée comme un vivier de hauts potentiels

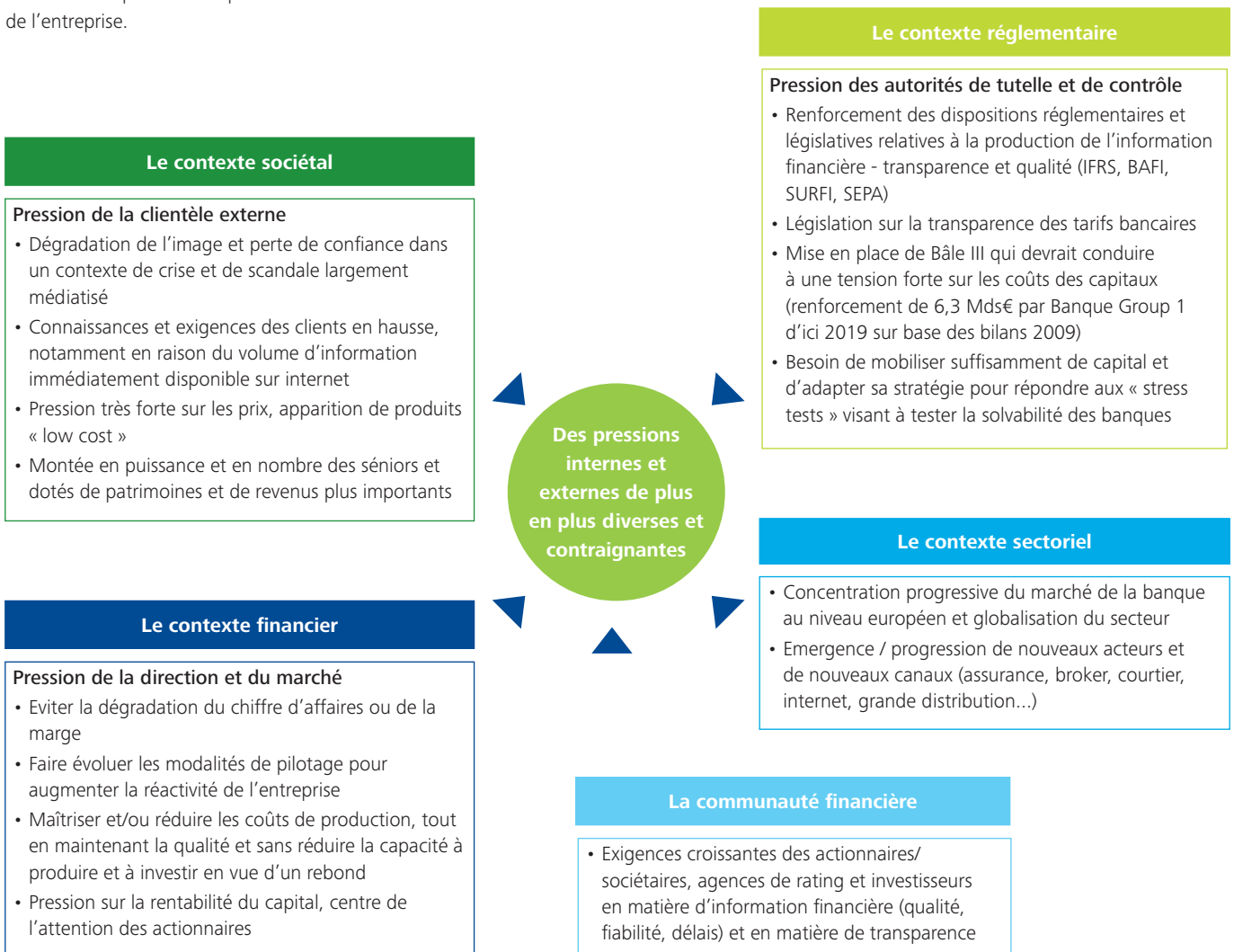
● Moyenne des établissements

Restitution approfondie de l'étude



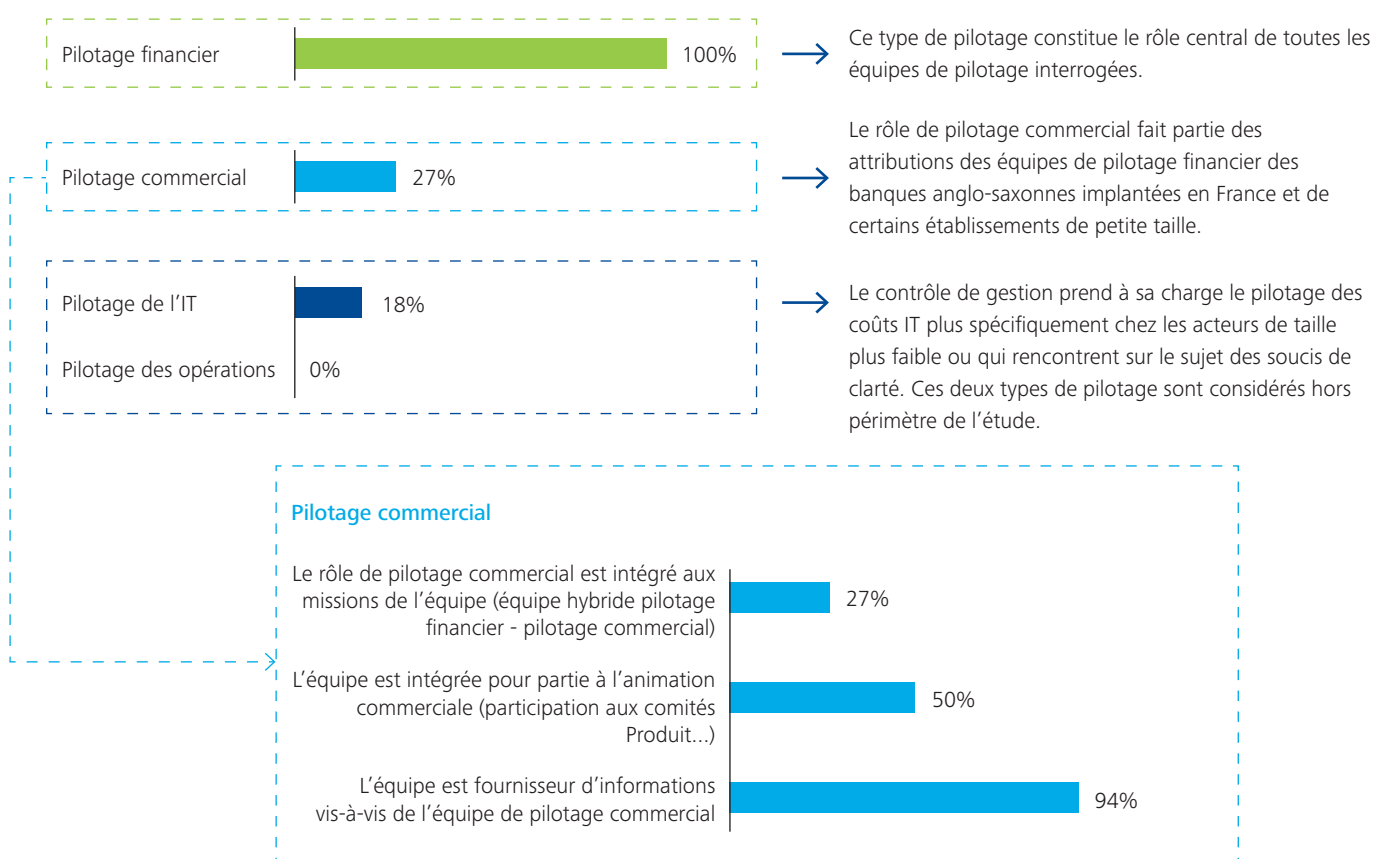
1. Des pressions de l'environnement très fortes sur la fonction Finance

Un environnement mouvant et complexe a contribué à faire évoluer le secteur bancaire au cours de la dernière décennie. Dans ce contexte, la fonction Finance apparaît de plus en plus sollicitée par l'ensemble de ses clients, tant internes (gouvernance de l'entreprise et métiers) qu'externes (marché et régulateurs) pour contribuer à opérer les adaptations nécessaires au sein de l'entreprise.



2. Les périmètres de pilotage

Le pilotage commercial s'ajoute au pilotage financier pour 27% des équipes de pilotage interrogées.



Pilotage financier

- Le pilotage financier, incluant le suivi du bilan et du P&L de l'activité de banque de détail, est le rôle central et est traité par l'ensemble des équipes de contrôle de gestion interrogées.

Pilotage commercial

- Dans la quasi-totalité des cas, l'équipe Finance a, en plus de ce rôle de leader sur le pilotage financier, un rôle de fournisseur d'informations nécessaires au pilotage commercial, par exemple pour les productions nouvelles d'encours, au centre du pilotage commercial et qui transitent par les systèmes de gestion Finance.

Elle va en outre s'impliquer à plusieurs niveaux dans le rôle d'animation commerciale du réseau, via :

- une participation aux **comités Produit** ;
- la promotion d'informations de **rentabilité segment et produit** ;
- un rôle significatif dans la **tarification**.

- Le pilotage commercial à proprement parler, incluant en particulier la définition et le suivi des objectifs du réseau, est traité en majeur par quelques-unes des équipes Finance interrogées, et se trouve alors mêlé au pilotage financier (dans 30% des cas). Cependant, l'étude montre que cette pratique ne peut être

considérée comme standard, ou comme une évolution à attendre de la mission du contrôle de gestion. Elle est induite par la situation particulière de certains acteurs interrogés, qui les a conduits à mixer les visions commerciale et financière :

- **c'est le cas de certains établissements de taille plus réduite** et / ou relativement jeunes qui, pour des raisons d'optimisation de l'organisation des équipes, n'ont pas créé deux instances de pilotage distinctes ;
- c'est le cas aussi d'établissements d'origine étrangère qui, pour certains, ont adopté un mode de pilotage hybride financier / commercial.

- Ce choix de mixer les visions peut mener ces acteurs :
 - soit à l'intégration de l'équipe de pilotage commercial à l'équipe Finance via **un parti pris d'organisation** ;

- soit à une **mixité des tâches accomplies** par les équipes de pilotage financier, les mêmes personnes gérant, dans ce cas, à la fois les indicateurs financiers et les indicateurs d'activité du réseau.

Pilotage Opérations / IT

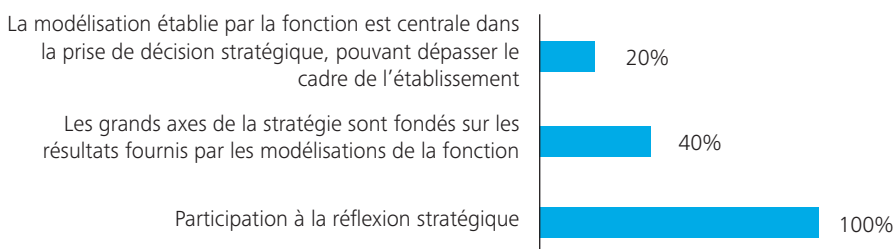
- Le pilotage des Opérations et de l'IT est réalisé par les équipes Finance seulement dans certains cas particuliers :
 - chez les acteurs de **taille plus faible** ;
 - chez les acteurs qui rencontrent sur le sujet des **soucis de clarté**.

« Le pilotage financier englobe de plus en plus d'aspects. En effet, en plus d'expliquer les chiffres, le pilotage financier se doit d'intégrer l'ensemble des aspects économiques (courbe des taux, indices boursiers, liquidité), de mettre en avant les « drivers » (performance commerciale, rentabilité des produits) et de pouvoir épauler les métiers. »

Responsable Finance d'un grand établissement bancaire

3. Les missions de la fonction de pilotage financier

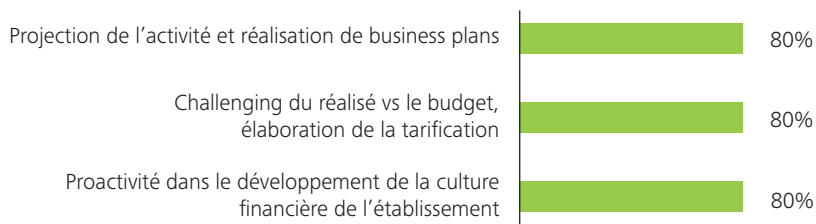
Anticiper (apporter un support à la décision stratégique)



31%

En moyenne, les équipes interrogées considèrent traiter 31% des thèmes que nous avons définis pour la mission « anticiper ».

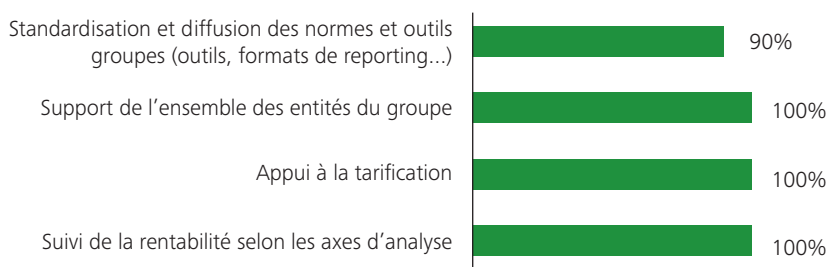
Animer (aider les métiers à maîtriser et à utiliser l'information financière)



80%

pour la mission « animer »

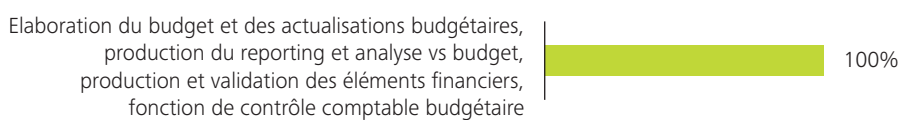
Expliquer (fournir une vision analytique de la performance)



98%

pour la mission « expliquer »

Informé (produire les reportings, le budget et les analyses standard)



100%

Les missions d'information sont effectuées par toutes les équipes interrogées.

Valeur ajoutée

« La fonction doit s'exprimer avec la capacité et les moyens de challenger les chiffres, afin d'organiser la contradiction avec les directions métiers et supports. »

Directeur du contrôle de gestion d'une banque de détail (établissement mondial de premier plan)

Le cadre de l'étude est borné aux missions liées au périmètre central de pilotage identifié : le pilotage financier.

Informier

- Un socle commun existe quant aux missions de base de la fonction, incluant principalement la production des reportings financiers du réalisé (avec mise en regard versus exercice précédent et versus budget) et l'élaboration du budget.

Expliquer

- La quasi-totalité des équipes de contrôle de gestion interrogées disent aujourd'hui assumer des tâches complémentaires d'explication de ces chiffres et d'analyse de la performance : analyse de la rentabilité, appui à la tarification, support aux équipes opérationnelles et standardisation des normes financières groupe.

Animer

- La différenciation entre les équipes de contrôle de gestion réside dans leur capacité à aller au-delà de ces attributions et à se poser en Business Partner auprès des métiers. La prise de conscience de ce besoin est désormais mature et les équipes s'impliquent donc pour une large part, compte tenu de leur bonne compréhension de l'environnement macro-économique, des enjeux business et de leur accès direct à la donnée financière, dans le soutien aux métiers. 8 acteurs sur 10 en moyenne disent accomplir les tâches suivantes :
 - contribution significative à la détermination de la tarification ;
 - suivi spécifique des dérogations ;

- analyse ad hoc de rentabilité par segment ou produit en support à la décision stratégique ;
- contrôle et analyse en profondeur du réalisé vs. le budget, et réalisation de business cases ;
- mise en place, parfois, de service d'aide à la modélisation financière (analyse critique des chiffres constituant le business plan, puis calcul de rentabilité à l'aide d'indicateurs financiers : payback period, TRI ou VAN).

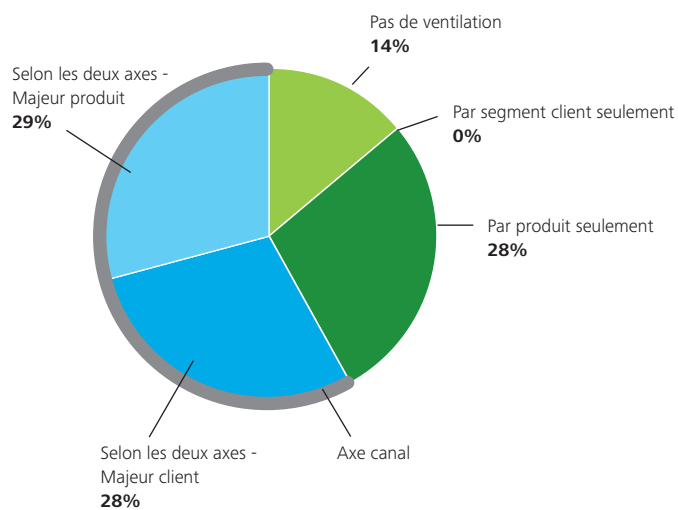
Anticiper

- Enfin, au-delà de ces missions complémentaires, les contrôles de gestion les plus performants sont étroitement associés à la prise de décision stratégique. Ce rôle implique en particulier la capacité à actualiser des modèles complexes en fonction de l'évolution de facteurs exogènes (macroéconomie, évolution réglementaire, etc.). Ce fonctionnement permet une synergie naturelle entre l'accès à l'information et l'utilisation à des fins stratégiques à très forte valeur ajoutée (sans production ad hoc des contrôleurs vers les équipes de stratégie). Ainsi, 40% des équipes Finance déclarent aujourd'hui que la stratégie est largement fondée sur des modèles fournis par la fonction et 20% considèrent même être au centre de la décision stratégique.

4. Axes majeurs de suivi de la performance

- Les établissements se donnent la plupart du temps la capacité à piloter leur rentabilité selon les deux axes : Produit et Client. C'est le cas en particulier des établissements de grande taille. Cependant, l'étude montre pour tous les établissements un axe majeur de suivi de l'activité, qui fonde la vue principale des décisionnaires. Le plus communément utilisé est aujourd'hui assez nettement l'axe produit (57% contre 29% pour l'axe client).
- C'est la déclinaison de la stratégie client (relation client ou consommériste) qui détermine, selon l'étude, la dimension principale de pilotage des établissements :
 - les banques souhaitant avoir une véritable relation client suivent majoritairement l'axe client / segment de clientèle. On observe que ce sont les acteurs haut de gamme qui font cet arbitrage, pilotant une stratégie d'offres différenciées par segment et un poids financier très important d'un nombre réduit de clients sur les segments cibles ;
 - les établissements consomméristes suivent quant à eux en majeur ou exclusivement l'axe produit.
- A noter que l'axe canal de distribution est utilisé en complément de ces deux axes de lecture primaire. Il apparaît de manière variable en fonction de l'organisation et du degré de centralisation de la fonction.

Ventilation des frais par axe d'analyse produit ou client et axe majeur



5. Indicateurs de suivi de la performance (hors risque)

Le cadre de l'étude est borné aux métriques liées au périmètre central de pilotage identifié : le pilotage financier.

PNB / Encours

Un socle commun existe quant aux indicateurs de revenus / bilan suivis : PNB par nature, balances, marges financières. Les équipes se distinguent sur ces métriques par leur capacité :

- à décliner ces métriques selon différents axes d'analyse et avec une profondeur importante : aujourd'hui 60% des acteurs déclarent ne pas utiliser les indicateurs de PNB / Encours selon l'axe client, alors que la déclinaison par produit est déclarée par 80% des acteurs ;
- à produire ces métriques avec la distinction stock / production nouvelle, en particulier pour le PNB :
 - pour quelques acteurs, le calcul de ces métriques sur production nouvelle reste un challenge important.

Frais / Rentabilité

Pour ce qui concerne la qualité du pilotage de la rentabilité, il est rendu complexe par le besoin de ventilation des frais à un niveau suffisamment fin. Cependant, des efforts importants ont été faits pour se donner les moyens de piloter efficacement sa rentabilité, avec les résultats suivants :

- seuls 14% des acteurs interrogés disent ne pouvoir suivre la rentabilité sur aucun axe d'analyse ;
- une majorité d'acteurs est capable aujourd'hui de déterminer la rentabilité à la fois sur les axes produit et client (58%) ;

- la construction de la vue selon un axe d'analyse donné se fait soit par ventilation, soit par agrégation depuis la maille élémentaire. Néanmoins, le pilotage par contrat (intersection Client x Produit) reste l'exception, avec un suivi à ce niveau-là déclaré par seulement 10% des établissements. Ce niveau de granularité semble ne pouvoir être calculé que par un nombre réduit d'établissements de grande taille ;
- l'amélioration générale de la vision de la rentabilité passe probablement par la diffusion plus large d'outils industrialisés d'allocation de coûts (cf. partie systèmes d'information).

KPIs

La production de ces métriques est aujourd'hui étoffée par le suivi de KPIs, dont le contrôle de gestion a pour responsabilités la définition (dans une optique de suivi pertinent), la production et le commentaire critique. Ces KPIs vont être soit des métriques de suivi de l'activité plus évoluée (par exemple, PNB par client au cours des trois premiers mois d'entrée en relation), soit des métriques calculées (par exemple, TOI par client par segment).

« Nous avons une vision claire de la rentabilité par produit, il s'agit de pouvoir mesurer la création de valeur par produit, et donc pouvoir orienter les actions des commerciaux. »

Directeur financier d'un établissement spécialisé dans le crédit consommation

6. Indicateurs de risques et rentabilité du capital

Risque de crédit

- Le pilotage du risque de crédit nous semble aujourd'hui essentiellement suivi en statique de la part des équipes de contrôle de gestion. Elles intègrent ainsi souvent presque essentiellement l'indicateur P&L de provision sur dépréciation de créance qui leur permet d'avoir une vision de la qualité actuelle moyenne du stock de crédit.
 - Il nous semble intéressant d'intégrer plus largement aux analyses des métriques de mesure prospective (suivi des notations, défaut par maturité, défaut par ancienneté du crédit, etc.), et de se donner les moyens de ventiler par type de client ces mesures du risque.
 - Il est à noter que ces métriques et ces ventilations sont susceptibles d'être calculées dans la plupart des établissements par les équipes de risque crédit et analysées à part des grandes métriques financières calculées par les équipes de pilotage financier.
 - L'étude montre le fort besoin de promouvoir une proximité entre les deux équipes et une bonne qualité du dialogue, pour produire une vision intégrée du coût du risque crédit en lien avec le pilotage financier.

Risque de liquidité / Solvabilité

- De la même façon, le suivi de la liquidité est aujourd'hui peu intégré au pilotage financier. Si le ratio A/D est disponible en lecture directe, les indicateurs prospectifs plus poussés (identification des impasses de taux / liquidité, capacité de projection des encours et estimation des coûts de refinancement / marge financière résultante) sont peu souvent cités. La mise en place de Bâle III nous semble pouvoir modifier les choses, le renchérissement significatif du capital lié à sa mise en place d'ici 2019 et la place centrale que vont prendre les dépôts dans ce contexte devant amener de nouvelles pratiques de pilotage.
 - Les contrôleurs qui citent des métriques prospectives de suivi de la liquidité sont ceux pour lesquels l'ALM est largement intégré au contrôle de gestion.

Pour les autres établissements, les métriques sont certainement suivies, mais par une équipe de gestion Actif / Passif à part.

- Or, la collecte de dépôts va devenir cruciale, avec l'éventualité de mouvements plus importants dans le cadre d'une lutte plus dure pour attirer les dépôts. Nous voyons un besoin à venir de pilotage des efforts à fournir pour maximiser les collectes d'encours de dépôts (pilotage financier et commercial) en lien avec le gain attendu lié au surplus de liquidité généré (ALM).
- L'étude montre qu'il est nécessaire de promouvoir une importante proximité entre les deux équipes et une bonne qualité du dialogue, pour intégrer les visions financière / commerciale et ALM.
- Dans le contexte de mise en place du ratio Bâle III, nous voyons en outre l'opportunité de faire de cet indicateur une métrique de pilotage de la consommation de capital par métier / segment / produit, intégrée éventuellement au pilotage financier.

Suivi de la rentabilité du capital

- Les indicateurs de suivi de la rentabilité du capital ont été peu cités en tant qu'outils de pilotage. Les RWA et ROE sont calculés par grand métier, mais annuellement et dans une optique de reporting standard groupe plus que de pilotage business. Dans un contexte de tension sur le coût du capital, il nous semble que les équipes de pilotage vont être amenées à améliorer cette vision.

Nous voyons deux axes d'évolution principaux :

- La ventilation de ces indicateurs de rentabilité du capital existant plus fréquemment et à un niveau plus fin, nécessitant l'allocation de capital dédié par produit, client, permettra de faire de ces métriques de réels outils de pilotage.
- L'introduction d'indicateurs de rentabilité du capital ajustée du risque (RaROC, RaRORAC) permettrait un pilotage plus pertinent du couple risque / rentabilité. La problématique du niveau de pilotage (segment client, produit) est, là aussi, centrale.

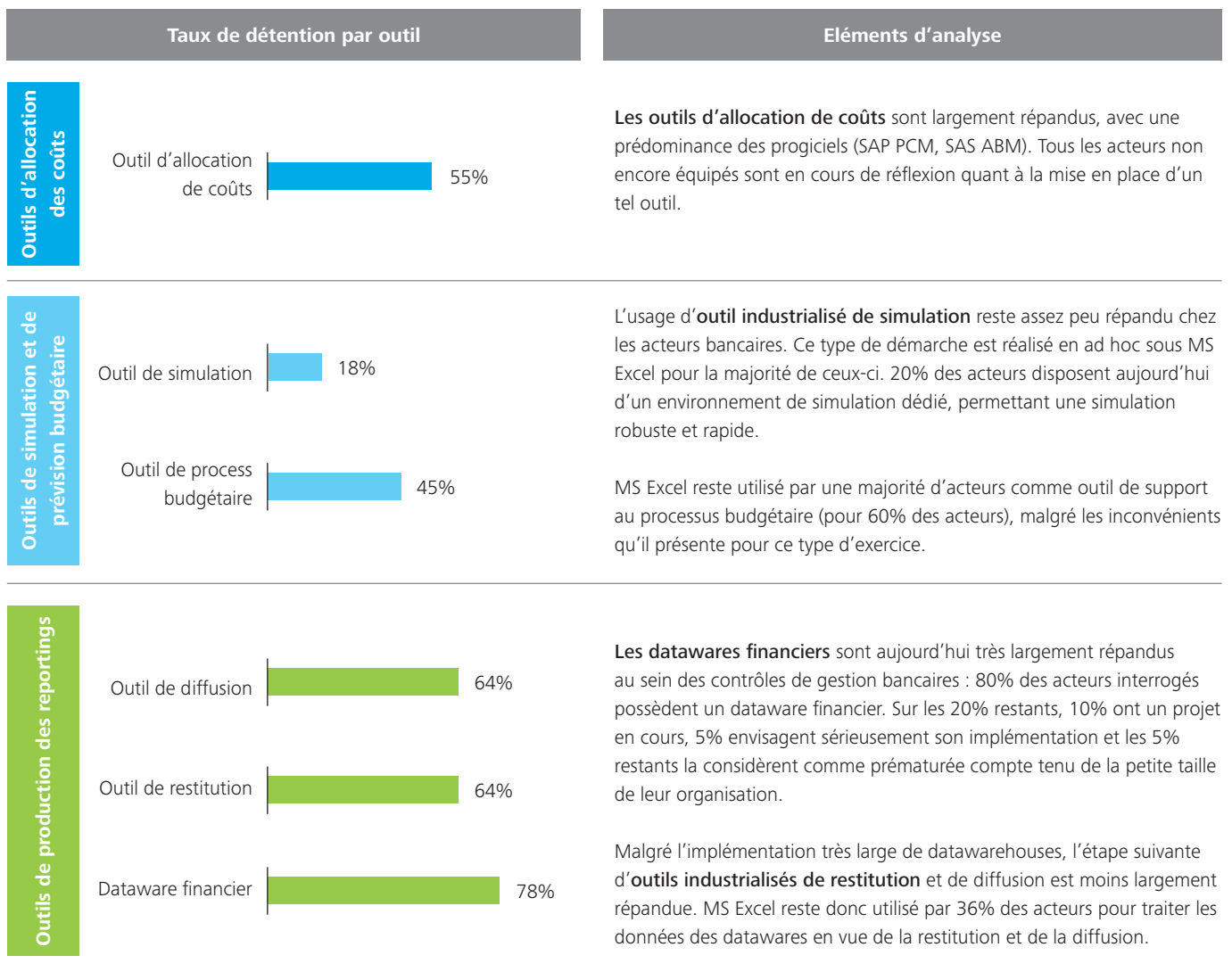
7. Les systèmes d'information

La nécessité liée au contexte économique de maîtriser au mieux les coûts et de pouvoir disposer d'une rentabilité par client/produit à un niveau très fin a entraîné la mise en place d'**outils d'allocation de coûts**. Tous les acteurs non encore équipés (hors établissements de très petite taille) sont en cours de réflexion sur la mise en place de ce type d'outil.

Le besoin de consacrer de plus en plus de temps aux travaux à plus forte valeur ajoutée a entraîné la mise en place d'outils industriels de **collecte, de contrôle, de restitution et de diffusion des reportings**.

« L'unicité des systèmes d'information et l'industrialisation de la production demandent de nombreuses années de travail. Aujourd'hui, la consultation de l'information doit être simple pour tous : « Click & See ! »

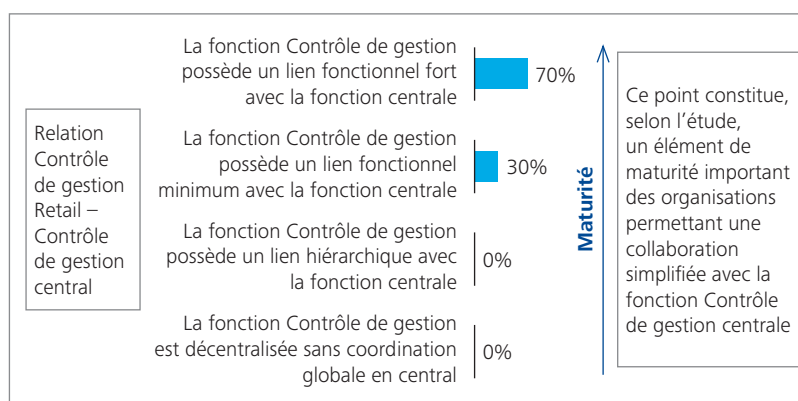
Responsable Finance d'un grand établissement bancaire



8. L'organisation de la fonction Contrôle de gestion

I. Degré de coordination centrale

1. Les acteurs interrogés ont acquis une maturité forte en termes d'organisation de la fonction et les équipes de pilotage Retail ont pu développer pour la totalité d'entre elles un lien fonctionnel avec la fonction de Finance centrale :



2. L'intégration du Contrôle de gestion Retail varie en fonction de la maturité et de l'historique des organisations. On remarque des évolutions dans certaines organisation vers une fonction plus éclatée, avec des renforcements des attributions des correspondants Finance métiers, tandis que d'autres tendent à centraliser au maximum leur contrôle de gestion. Ce choix ne correspond pas à un modèle de maturité, chaque type d'organisation présentant des forces et des faiblesses :

Avantages de la centralisation :

- gain en efficacité ;
- « une seule version de la vérité » ;
- homogénéité des process et méthodes.

Inconvénients de la centralisation :

- perte de proximité du métier, qualité du dialogue plus faible ;
- légitimité et reconnaissance des chiffres plus faibles.

II. Rattachement hiérarchique

- Le rattachement hiérarchique le plus couramment cité est celui avec la Direction financière (dans 60% des cas).
- Ensuite, dans 20% des cas, le rattachement est fait directement à la Direction générale, et dans 20% des cas, il est fait à la direction du métier Retail.

III. Organisation interne

- Les équipes de contrôle de gestion Retail incluent le plus souvent une première distinction par fonction en mettant la MOA / MOE à part.
- La différenciation réelle se fait ensuite sur la définition d'équipes spécifiques production vs analyse. Une large part des acteurs ne spécialisent pas leurs contrôleurs selon cet axe et s'organisent en majeur par thème (Frais / PNB / Indicateurs d'activité), les mêmes personnes réalisant production et analyse sur leur périmètre (80% des équipes),

IV. Lien avec les fonctions partenaires

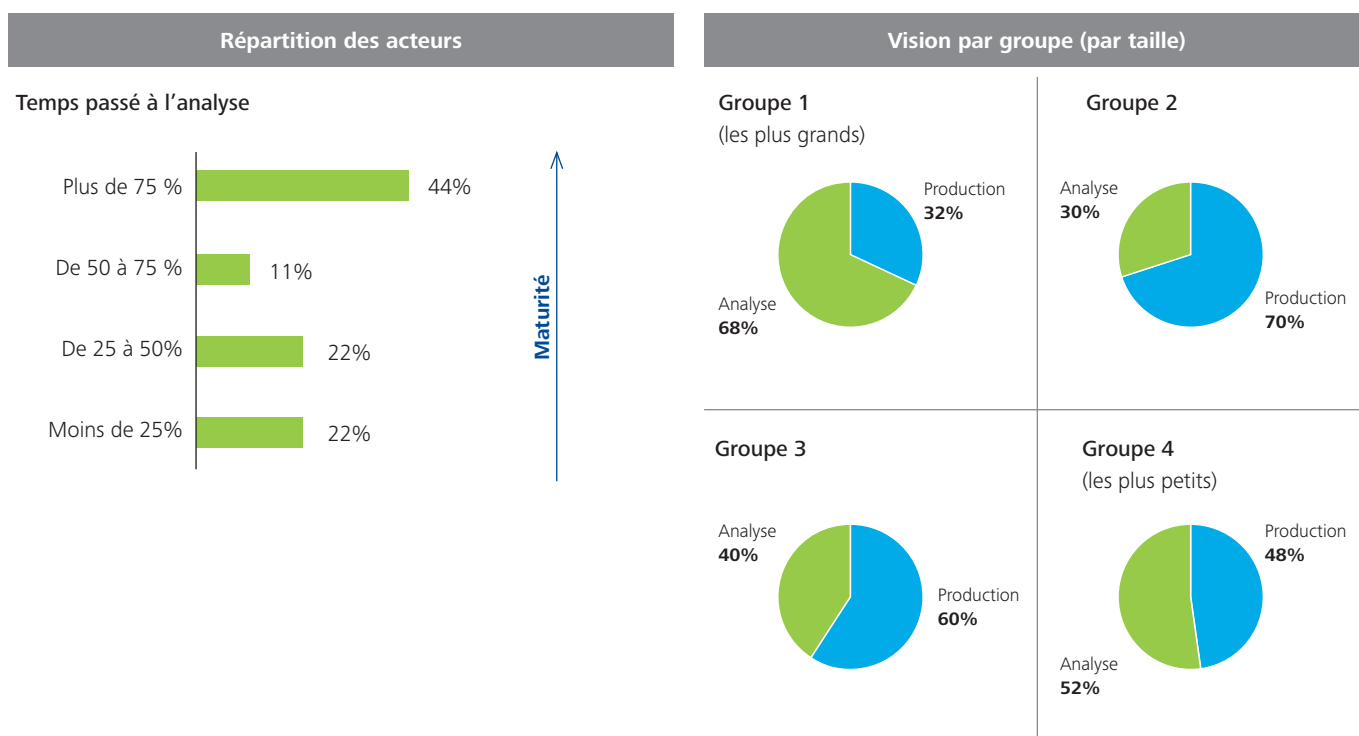
- La question a été évoquée du lien à établir avec les équipes ALM, Risques de crédit et pilotage commercial. Plus qu'une évolution vers un degré de maturité supérieur, il nous semble que la proximité entre ces équipes et l'équipe Retail de pilotage financier résulte d'un historique particulier, ou d'une problématique de taille de l'établissement.

9. Production et analyse

- Les équipes de pilotage financier Retail ont fait des efforts importants au cours des dernières années pour minimiser les temps passés en production avec des résultats probants, le temps déclaré comme passé en production étant aujourd’hui de 39% sur l’échantillon. 44% des équipes interrogées déclarent même passer plus des 3/4 de leur temps à l’analyse. La diminution des temps de production reste pour une majorité d’établissements le facteur majeur de préoccupation.
- Les plus grands établissements ont réalisé des investissements plus importants en termes

d’équipement IT et peuvent aujourd’hui déclarer un niveau d’automatisation suffisant pour s’autoriser un temps d’analyse important.

- Au-delà de ces grands acteurs, la taille influence moins l’efficacité de la production que l’historique de la société ou la politique interne en termes d’amélioration des systèmes et processus de pilotage.
- Dans ce cadre, seuls deux établissements ont prévu de recourir à l’offshoring dans un futur proche. Ce sont de grands établissements internationaux qui visent le partage de ressources informatiques de stockage à un niveau transnational.



« Il ne s’agit pas de noyer l’interlocuteur avec de l’information, mais de lui fournir les points majeurs et lui indiquer où trouver l’information si besoin. »

Responsable du contrôle de gestion d’une succursale d’une banque anglo-saxonne en France

10. La valorisation du capital humain

« La fonction possède une belle aura, et nous tâchons de mélanger au sein de l'équipe des horizons variés (étrangers, filiales, réseau...). »

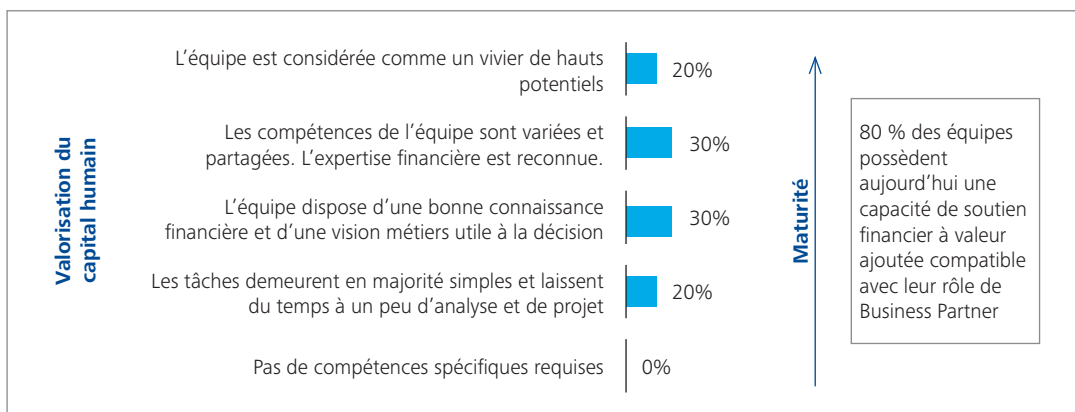
Directeur du contrôle de gestion d'un établissement bancaire de premier plan

Les compétences techniques

- L'évolution vers un rôle de Business Partner est aujourd'hui pleinement actée. Elle se répercute sur la politique de ressources humaines en entraînant le recrutement de profils à même d'amener une **plus-value financière forte aux opérationnels**.
- L'évolution du métier a ainsi entraîné le recrutement de **différents profils (économiste, statisticien, chef de projet, consultant)** à même d'apporter des compétences techniques complémentaires.
- En parallèle de cette évolution vers un panel de compétences plus large et une capacité de soutien fort aux métiers, c'est l'image de la fonction qui a évolué très positivement au sein des banques. En conséquence, pour la quasi-totalité des acteurs, la fonction de contrôle de gestion bancaire est désormais perçue comme **valorisée positivement au sein des établissements**, permettant d'acquérir une vision transverse des activités, et autorise l'évolution **vers des postes opérationnels**.
- 20 % des établissements nous disent considérer la fonction comme un vivier de talents, dotés de capacités techniques importantes qui pourront évoluer vers des postes de haut niveau.

Les compétences non techniques

- Selon nous, la prochaine étape de montée en compétence, amorcée par 20% des contrôle de gestion, va inclure le recrutement de profils à haut potentiel disposant, en plus de compétences techniques très solides, **de capacités de communication et de leadership importantes**.
- Elles permettront, dans le cadre du dialogue de gestion, une meilleure communication avec les opérationnels via **une bonne capacité d'influence**, une meilleure qualité de management des équipes de pilotage de pilotage financier, et à plus long terme une évolution potentielle vers des **postes à forte responsabilité**.



Vos contacts

Norbert Le Boënnec

Associé

Direct : +33 (0) 1 40 88 71 11

Mobile : +33 (0) 6 07 61 79 81

nleboennec@deloitte.fr

Romain Descout

Senior Manager

Direct : +33 (0) 1 55 61 67 79

Mobile : +33 (0) 6 30 48 99 29

rdescout@deloitte.fr

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SA est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Nos 182 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 6 500 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit et risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement. Pour en savoir plus, www.deloitte.fr

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28

© Février 2012 Deloitte Conseil - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Studio graphique Neuilly

Document imprimé sur papier certifié PEFC

