

L'instrumentation en gestion bancaire : évolution et positionnement

Elisabeth CALLANDRET-BIGOT

Enseignant-chercheur, CRET-LOG

elisabeth.callandret@univ-amu.fr

Dominique BONET

Enseignant-chercheur, CRET-LOG et IPAG LAB

dominique.bonet@univ-amu.fr

Jean-Louis GALLIAN

Responsable du Contrôle de Gestion

Crédit Mutuel Méditerranéen

Jean-louis.gallian@univ-amu.fr

Résumé

Cet article propose un regard « historique » (de 1984 à aujourd'hui) sur l'évolution de l'instrumentation et de la fonction du contrôle de gestion bancaire et sur l'insertion de cette dernière dans l'action collective.

La loi bancaire de 1984, l'exacerbation de la concurrence, les réformes réglementaires (Comité de Bâle notamment), ont amené les banques françaises et européennes à développer des systèmes d'analyse des performances fondés sur la mise en place de systèmes de contrôle interne, de reporting, et de respect des normes prudentielles modifiant radicalement les modes de management des banques. Dans ce contexte, notre recherche se propose d'étudier dans un premier temps l'évolution du métier et des outils du contrôle de gestion bancaire. Dans un deuxième temps nous nous interrogerons sur la façon dont cette nouvelle fonction de l'entreprise bancaire s'insère dans le management de la banque à l'heure où l'outil de gestion apparaît comme un support indispensable à l'action collective et aux dynamiques organisationnelles.

Notre étude est, à ce stade de la recherche, exploratoire et porte sur un petit échantillon de banques françaises (cinq enseignes seulement ont bien voulu apporter leur contribution).

Mots-clés : Contrôle de gestion, banque, instrumentation.

Abstract

This paper presents a historical study (1984 to present) on the evolution of instrumentation and control management on banking and inserting it in collective action.

The Banking Act of 1984, increased competition, regulatory reform (including Basel Committee), led the French and European banks to develop systems performance analysis based on the implementation of internal control systems, reporting, and compliance with prudential norms radically changing methods of management of banks. In this context, our research is to study at first the evolution of the profession and the tools of management control bank. In a second step we will examine how this new feature of the banking business fits into the management of the bank at a time when management tool appears as an essential support for collective action and organizational dynamics.

Our study is exploratory, at this stage of the research and focuses on a small sample of french banks (five only were willing to contribute)

Keywords: Controller, bank, function, tools

Nous remercions très chaleureusement les Contrôleurs de gestion qui nous ont reçus et qui ont accepté de répondre à nos questions, et le rapporteur de ce papier pour ses remarques constructives.

Introduction

Au début des années 80 les banques françaises n'ont à leur disposition que des outils de gestion basiques. L'organisation du secteur et notamment le recours à l'encadrement du crédit en tant qu'instrument de politique monétaire de 1972 à 1984 fige les parts de marché et réduit la concurrence, P.C Pupion (1999). Les banques évoluent alors dans un environnement « protégé » et sont peu disposées à développer et à utiliser des techniques de management élaborées. La loi bancaire de 1984 change les règles du jeu. « Elle soumet à un cadre juridique commun l'ensemble des établissements de crédit, quel que soit leur statut et génère un mouvement continu de décloisonnement du crédit et de déréglementation du système bancaire. La libéralisation du crédit instaure les bases d'une véritable concurrence entre les banques et les autres établissements de crédit sur le plan national où les opérations tendent progressivement vers une forme de banalisation » M.Roux (2010). Plusieurs autres phénomènes vont également participer à la remise en cause des pratiques de gestion utilisées par les banques. Après la loi bancaire de 1984, les exigences de la réglementation bancaire française et européenne (début des années 90) les obligent à la mise en place de systèmes de contrôle interne, de *reporting* réglementaires, et au respect des normes prudentielles.... Les réformes réglementaires de portée internationale (Bâle I en 1988, puis Bâle II en 2004 et Bâle III depuis décembre 2010) leur imposent la maîtrise et la consolidation de leurs fonds propres pour une gestion optimale du risque : risque de crédit et de marché dans un premier temps, puis risques opérationnels depuis les événements de septembre 2001. Sur fond de concurrence accrue, le crédit et les taux d'intérêt n'étant plus administrés, avec de fortes exigences de rentabilité, les banques se posent les vraies questions du management en milieu concurrentiel et risqué. Une gestion optimale des ressources s'impose.

Après avoir mis en place un département Contrôle de gestion au début des années 80, les banques se dotent plus récemment de systèmes d'information de gestion et d'outils traditionnels de management comme les grandes entreprises du secteur industriel. Toutefois, conscientes des limites des modèles de management de ce secteur, notamment en matière d'application d'une comptabilité analytique élaborée, elles cherchent également une source d'inspiration dans les systèmes de contrôle de gestion du commerce de détail. D. Bessire (1998) précise toutefois que « le contrôle de gestion, tout comme la stratégie, les structures ou la gestion des ressources humaines, n'est en réalité que l'expression d'une logique d'entreprise. La performance suppose qu'il y ait cohérence entre les pratiques de gestion et la logique d'entreprise dominante. La banque et la grande distribution étant mues par des " philosophies " différentes, les résultats à attendre d'une application à la banque des outils et méthodes de la grande distribution risquent de se révéler décevants (illusion instrumentale) s'ils ne s'accompagnent pas d'un changement de logique ». L'auteur retient pour la banque une logique de système et pour la grande distribution, une logique entrepreneuriale. Partant, le contrôle de gestion bancaire avance, il essaie, détruit, construit et reconstruit : de l'élaboration d'outils classiques dans un premier temps : tableaux de bord de gestion, contrôle et gestion budgétaire, les banques tendent aujourd'hui timidement vers l'application des concepts plus modernes de management : méthodes d'Economic Value Added : méthode EVA, d'Activity Based Costing : méthode ABC, C.Godowski (2004), de Data Envelopped Analysis : méthode DEA, A.Hubrecht, M.Dietsch, F.Gerra, (2005), de Comptes de surplus, C.Bensoussan, E.Callandret (1995), approche de gestion par les processus et reconfiguration de la chaîne de valeur, J.Batac et V.Maymo (2009),.... Depuis le début des années 2000 elles développent des systèmes d'analyse des performances qui permettent la prise de décision dans une démarche stratégique.

Notre recherche a pour but d'étudier l'évolution du métier et des outils du contrôle de gestion depuis la loi bancaire de 1984. Elle va nous permettre de comprendre comment les banques ont adapté leur modèle de gestion aux profonds bouleversements du secteur. Ce

processus est loin d'être terminé puisque l'adaptation est permanente ; le secteur est en perpétuelle évolution face à la crise. Néanmoins, les banques se donnent les moyens de leur objectif et ajustent leur méthode d'un point de vue opérationnel (mise en place d'ERP), méthodologique et organisationnel (développement d'un outil de gestion qui apparaît comme un support à l'action collective). Les enjeux sont importants pour toutes les parties prenantes. Tout d'abord pour les autorités de tutelle (dont l'ACP : Autorité de Contrôle Prudentiel) : le Contrôle de gestion complète, grâce aux ERP, les informations fournies par les services comptables pour délivrer les états réglementaires ; les bases comptables seules ne permettant pas de répondre à toutes les directives. Le système d'information de gestion est, par sa richesse, un outil indispensable et essentiel au regard des autorités de contrôle, pour l'analyse de l'évolution des marges et la maîtrise des risques.

Puis pour l'équipe dirigeante et les services fonctionnels de la banque qui voient dans le département Contrôle de gestion le moyen d'étudier une stratégie à court, moyen et long terme.

Enfin, pour les responsables opérationnels (directeurs d'agences, de filiales,) qui sont guidés au quotidien par les outils de gestion.

Nous présenterons dans une première partie la problématique et la méthodologie de la recherche. La deuxième partie traitera d'une part de l'évolution des outils du contrôle de gestion, et d'autre part de l'évolution du métier de Contrôleur de gestion bancaire. Même si ces évolutions sont intimement liées, nous avons jugé préférable, par souci de clarté, de les analyser séparément.

Par commodité, notre étude se limitera dans la première partie à l'analyse des tableaux de bord de gestion visant à la mesure des performances du réseau commercial. Ce choix n'est en aucun cas restrictif, l'élaboration et le suivi des tableaux de bord de gestion représentent une des principales missions du Contrôleur de gestion bancaire. Il s'impose du fait que les banques évoluent dans un environnement en constante mutation. La recherche de Produit Net Bancaire (PNB), la rentabilité des structures et des produits, la conquête de parts de marchés, restent des objectifs essentiels pour la banque et un gage de pérennité. Le calcul du coefficient d'exploitation (charges de structure/Produit Net Bancaire), le développement du fonds de commerce - par la croissance du portefeuille de clients et sa fidélisation- nécessitent de mesurer le degré de performance du réseau commercial par la mise en place de tableaux de bord proactifs, intégrant une dimension stratégique et prévisionnelle.

Peu de références bibliographiques sont aujourd'hui disponibles sur l'évolution des outils de management bancaire et sur le contrôle de gestion bancaire et financier, alors que dans le même temps les recherches et publications dans le monde de l'entreprise sont substantielles. Nos références théoriques porteront en conséquence et avant tout sur une littérature tournée vers l'entreprise.

1. Problématique et méthodologie de la recherche

1.1. La problématique

Pourquoi le contrôle de gestion est apparu dans l'organigramme des banques, quels outils de gestion a-t-on privilégié ? Comment cette fonction s'est-elle intégrée dans le secteur bancaire et qu'a-t-elle apporté ?

Comme le notent F.Meysonnier et C.Zawadzki (2008), plusieurs auteurs ont tenté de mettre en évidence le rôle des facteurs de contingence dans la mise en place du contrôle de gestion : l'environnement, la technologie, la taille de l'entreprise, le positionnement stratégique, la

fonction de production, le profil du dirigeant, l'espace concurrentiel,... Ils citent notamment les travaux de Lavigne (2002) pour la taille, Chapelier (1997) pour le profil du dirigeant, Fernandez, Picory, Rowe, (1996) pour l'espace concurrentiel. Pour Kaïs Lassoued (2005), « les orientations culturelles de l'entreprise, jouent un rôle de tout premier plan dans le choix d'un type de contrôle de gestion ». Or, il est intéressant d'observer qu'au début des années 80 l'institution du contrôle de gestion dans les banques françaises n'a pas reposé sur des supports réglementaires. Il est né de la volonté des banques d'évaluer leurs performances et de surveiller leur rentabilité dans un environnement concurrentiel, mu par de profondes mutations réglementaires et législatives. Ces mutations sont notamment provoquées par la loi bancaire de 1984. Pour M. Rouach et G. Naulleau (2009) « la désintermédiation bancaire, le développement des activités financières, l'automatisation administrative, l'internationalisation et le renforcement des fonds propres sont les éléments marquants qui ont fait accéder les banques et les établissements financiers au statut d'entreprise. Leur survie et leur développement dépendent comme pour toute entreprise, d'une compétitivité suffisante. Pour cela les banques sont amenées à se doter de stratégies qui nécessitent un redéploiement de leurs ressources humaines et la mise en place d'un contrôle de gestion efficace ».

La vocation du contrôle de gestion bancaire a été volontariste et a suscité une remise en cause permanente des autres fonctions et des mentalités. Le développement de la fonction « Contrôle de gestion » s'est heurté à un double problème :

- un problème de culture et de communication,
- un problème lié au système d'information de gestion.

Même s'ils sont aujourd'hui beaucoup moins redoutables qu'au début des années 80, les problèmes de culture et de communication ont longtemps été un frein au développement d'outils d'analyse des performances bancaires. De plus, même si les Directions Générales ont vite compris l'intérêt du contrôle de gestion comme base d'évaluation des modes de gestion bancaire, le développement sur le terrain du Contrôle de gestion, s'est souvent trouvé limité par le système d'information de gestion de la banque. Ce dernier était peu conforme aux besoins des contrôleurs de gestion : il était contraint par l'organisation de la gestion des comptes, par l'organisation comptable et informatique de la banque, par l'approche comptable déterminée par des considérations juridico-réglementaires fiscales et institutionnelles. Ces contraintes ont été levées au début des années 2000 par la mise en place, au sein des établissements de crédit, de systèmes de gestion de base de données relationnel (SGBDR) et de progiciels ou logiciels d'informatique décisionnelle (*business intelligence ou Decision Support System*) principalement connu pour leur outil de construction de requêtes et de rapports d'analyse ou tableaux de bord (Business Object, Cognos,...). Djamila et Ali Elidrissi (2010) précisent que bien que le système d'information de gestion soit confronté à des besoins d'évolution sans cesse grandissant sous l'influence de plusieurs catégories de facteurs (évolution des métiers et de la réglementation des produits, nouvelles exigences de la clientèle, gestion du risque, amélioration des performances de l'entreprise) il est pour la banque d'aujourd'hui un levier important de différenciation concurrentielle.

L'arsenal de dispositions réglementaires pour contrôler les banques dans leur activité de distribution de crédits, de collecte d'épargne et plus récemment encore pour renforcer leur solidité financière, a été essentiel dans la sophistication des systèmes d'informations et par conséquent dans la conceptualisation même des tableaux de bord de gestion. L'évolution récente de la réglementation bancaire de Bâle II et Bâle III a contribué à la mise en place de ces systèmes d'informations, plus performants. En outre, avec les systèmes de notation internes, en lien direct avec le ratio Mac Donough¹, le niveau de qualification des données

¹ Selon le ratio Mac DONOUGH les banques doivent détenir un certain montant de fonds propres - 8% minimum de leur crédit et de leur risque hors bilan - afin de garantir une gestion optimale des risques encourus. Ce ratio prend en compte les risques de contrepartie, de marché et opérationnel. Il oblige les banques à établir leur propre système de notation et à déterminer leur politique d'octroi de crédit selon leur niveau d'aversion vis-à-vis du risque.

clientèle s'est amélioré contribuant de fait à l'enrichissement des systèmes d'informations. Ils deviennent plus sophistiqués et permettent ainsi une meilleure connaissance des portefeuilles clientèles en termes de risque, de taux d'équipement en produits et services... Par la segmentation clientèle, les actions de développement sont mieux ciblées et concourent directement aux objectifs quantitatifs et qualitatifs pour fidéliser et développer le fond de commerce : un client méconnu est un client plus volatile et peut ainsi être plus vulnérable face aux démarches agressives des concurrents. La conséquence directe s'est traduite par une mise à niveau des outils de mesure de ces stratégies de développement dans les tableaux de bord.

Dés lors, il semble pertinent de se demander en quoi les nouvelles règles du jeu du secteur bancaire et la mise en place d'un système d'information de gestion opérationnel ont participé à l'évolution de l'instrumentation en gestion bancaire et à l'insertion de cette dernière dans l'action collective. On entend par action collective la volonté pour les protagonistes de l'entreprise de se diriger vers un objectif commun.

La tentative de réponse donnée à cette problématique s'appuiera sur la méthode recherche-action au sens de Kurt Lewin.²

1.2 Méthodologie :

L'étude est basée sur des interviews d'environ deux heures de Contrôleurs de gestion de banques à réseau (mutualistes ou non). Il s'agit d'une étude exploratoire, en cours. Sur les onze établissements sollicités, cinq ont souhaité participer à notre enquête, les autres ont évoqué des raisons de confidentialité et n'ont pas voulu nous recevoir. Sur les cinq personnes interrogées deux étaient plutôt jeunes (moins de 35 ans), sortis de l'Enseignement Supérieur à des niveaux bac+5 (formation en Economie/Gestion), en poste depuis moins de dix ans, embauchés directement au département Contrôle de gestion. Les trois autres étaient plus âgés (plus de 40 ans), moins diplômés (bac+2 à Bac+3), en poste depuis plus de 20 ans avec des expériences antérieures différentes soit dans le commercial, soit dans la comptabilité.

Un questionnaire leur a été proposé. Il se compose de trois parties :

. La première partie renseigne sur l'évolution de l'organisation du département Contrôle de gestion et du métier. Les critères retenus sont : date de création, effectif, niveau de formation, mode de rattachement hiérarchique, organisation interne, clients, fournisseurs, qualités professionnelles et humaines requises pour un Contrôleur de gestion.

. La deuxième partie traite des outils d'analyse et de mesure de la performance :

Quels types d'outils ont été mis en place par le Contrôle de gestion : veille concurrentielle, *benchmarking*, gestion ALM³, gestion et suivi budgétaire, mesure de la rentabilité des filiales, du réseau commercial, des clients, des produits. Quelle est leur dimension : statique, prévisionnelle, stratégique,...

. La troisième partie concerne les outils d'évaluation des performances du réseau commercial, et plus particulièrement la mise en place et l'utilisation des tableaux de bord de gestion (TBG). Les questions posées portent sur le type de présentation des tableaux de bord de gestion, leur fréquence, leur destinataire (client), les indicateurs retenus (financiers, non financiers, qualitatif, quantitatif), l'utilisation du système d'information de gestion, la prise en compte ou non des contraintes réglementaires, la dimension stratégique et prévisionnelle des TBG.

² Kurt LEWIN (1890-1947) : psychosociologue américain d'origine allemande, il travaille notamment sur la « recherche-action ». On lui doit le concept de « dynamique de groupe », concept majeur de la « psychologie industrielle » qui devait devenir plus tard la psychologie du travail.

³ ALM : Assets-liabilities-Management ou gestion actif/passif.

2. Résultats de l'étude empirique

Les résultats obtenus sont traités en deux points : le premier point traite de l'évolution des outils du contrôle de gestion (notamment les Tableaux de Bord de Gestion du réseau commercial de la banque) et concerne les deuxième et troisième parties du questionnaire. Le deuxième point reprend la première partie du questionnaire et traite de l'évolution du métier de Contrôleur de gestion bancaire.

2.1. L'évolution de l'instrumentation en gestion bancaire :

Il ressort de notre étude qu'en matière de management les établissements de crédit disposent tous de systèmes d'information de gestion et d'outils quasi identiques. Châtelain-Ponroy et Sponem (2007) notent que « les recherches récentes suggèrent que les grandes organisations sont aujourd'hui dotées de systèmes formels de contrôle de gestion plus ou moins équivalents. Ce qui les différencie, c'est la manière dont ces systèmes de contrôle sont utilisés ». Pour les banques, au niveau des moyens, les systèmes d'information de gestion se résument à de gigantesques bases de données (ERP) d'où les Contrôleurs de gestion extraient une information brute qu'ils retraitent grâce aux progiciels d'informatique décisionnelle. Les plus utilisés dans les banques de notre échantillon sont Business Object, Cognos, Access, Focus, Excel. Pour les outils, et plus particulièrement pour ce qui concerne les Tableaux de Bord de Gestion, leur présentation et leur contenu se sont affinés. Ils intègrent à la fois des indicateurs financiers, non financiers, quantitatifs et qualitatifs : innovation majeure de ces dix dernières années. Pour Cauvin et Bescos (2005), le suivi des seuls indicateurs financiers semble insuffisant pour évaluer les performances et apprécier la stratégie des entreprises centrée sur la création de valeur pour le client.

Des tableaux de bord de gestion basiques de la fin des années 90, obtenus à partir du traitement d'une information issue de *listing* papier ou de données livrées par le réseau informatique après une nuit de traitement, on parvient aujourd'hui à des tableaux d'indicateurs d'un tout autre acabit. Les résultats, transmis quasi instantanément au(x) client(s) du Contrôleur de gestion (la Direction Générale avant tout), ont une fréquence qui va du quotidien à l'annuel, avec des comparaisons trimestrielles ou mensuelles sur deux, voire plusieurs exercices consécutifs. Ils sont dans certains réseaux présentés en couleur : rouge, orange, vert, selon la performance atteinte ou le niveau de risque qu'ils impliquent. Des flèches qui renseignent sur la hausse la baisse ou la stagnation d'un indicateur rajoutent une dimension dynamique aux tableaux de bord. Chacune de ces évolutions est représentée graphiquement par un histogramme ou un camembert.

Si les tableaux de bord de gestion du réseau commercial n'ont cessé d'évoluer sur la forme, ils ont également évolué sur le fond. Aux côtés des incontournables indicateurs quantitatifs les tableaux de bord de gestion intègrent des éléments de nature stratégique et des indicateurs qualitatifs.

Les indicateurs quantitatifs, qui fournissent un niveau d'appréciation global sur les grandes masses bilancielle d'une agence bancaire : encours dépôts / crédits ; encours moyen mensuel, et hors bilan, ont été rapidement enrichis par la mise en place d'indicateurs plus dynamiques. Ces indicateurs exprimés en pourcentage d'évolution détaillent le total des ressources (comptes à vue, épargne monétaire,...) le total des emplois par terme (court, moyen, long terme) et par nature (prêt personnel, professionnel, immobilier,...), l'évolution des parts de marché emplois/ressources, et permettent ainsi d'observer la formation ou déformation des grandes masses bilancielle. Par ailleurs, l'exacerbation de la concurrence, notamment sur les taux d'intérêts des crédits, s'est traduite par la nécessité d'avoir une vision précise des volumes (capitaux moyens), des taux de production et par conséquent des marges réalisées et des commissions perçues (notons que les directives de la Banque de France et des autorités de

tuelles ont aussi contribué au développement de ces indicateurs dans les tableaux de bord). Un intérêt particulier se porte sur les frais généraux et leur évolution. Les charges de personnel, les frais de structure et d'exploitation sont étudiés dans des tableaux de bord de gestion dédiés.

Les TBG intègrent des éléments de nature stratégique : les prévisions budgétaires, les objectifs attendus par type de produits ou par chargé de clientèle, et affichent des résultats à caractère multidimensionnel. Il est dès lors possible de croiser des informations concernant le segment ou le sous segment d'un marché avec un type de produit, un chargé de clientèle,....

La "substance" même des tableaux de bord de gestion du réseau commercial a également évolué au fil des années avec la mise en place de nouveaux indicateurs plus qualitatifs. La volonté d'adapter les actions commerciales et de cibler des segments particuliers de la clientèle a permis le foisonnement d'un certain nombre de ratios sur la qualité du portefeuille client : taux d'équipement ou taux de détention de produits par client Plus récemment encore dans les outils de mesure de performance, les indicateurs de productivité classiques (nombre de produits vendus par salarié) sont complétés par des outils de mesure des relations clientèles (nouvelles relations, nombre d'entretiens client avec résultat, sans résultat,....). Il ne suffit plus de savoir combien on vend, mais de mesurer si les commerciaux contactent leurs clients, selon quelle périodicité et combien de relations clientèles se concrétisent par un acte commercial.

Certains Contrôleurs de gestion font apparaître dans leur tableau de bord la décomposition du compte de résultat des agences du réseau commercial en soldes intermédiaires de gestion.

Les commissions perçues, que l'ERP précise pour chaque opération et pour chaque client, permettent le calcul affiné d'un produit net bancaire par client ou segment de clientèle et la mesure de la rentabilité par type de produits ou de services. Cela était tout simplement impossible avant la mise en place de l'ERP, puisque la totalité des commissions perçues par client, sur produit et service, était comptabilisée dans un « pot commun » d'où il était impossible d'extraire une information lisible et donc utilisable.

La notion de risque apparaît : certains tableaux de bord de gestion précise la cotation Bâle II (application du ratio Mac Donough). Les indicateurs financiers, les encours, les taux moyens des crédits accordés sont alors calculés par segment de clientèle : clients sains, clients douteux, clients contentieux.

D'une manière plus générale, quelle que soit la nature de l'indicateur, c'est aussi la manière de l'observer qui est primordiale. Il ne suffit plus de constater, mais de mieux appréhender l'évolution dans le temps de ces indicateurs et de les comparer par rapport à un échantillon de référence. L'utilisation des outils de statistique descriptive voire d'économétrie ont ainsi fait leur apparition dans les départements de Contrôle de gestion : les indicateurs de dispersion permettent les classements, le repérage de dysfonctionnements et la détermination du caractère homogène ou hétérogène d'un échantillon : étude et comparaison des performances d'un groupe d'agences bancaires, par exemple, selon des techniques simples de statistique descriptive : moyenne, écart-type.

Si l'utilisation des progiciels a rendu la présentation des TBG plus conviviale et l'analyse des résultats plus rapide, la pertinence et la fiabilité des indicateurs ont, elle aussi, été largement améliorées. Les ERP permettent des recoupements avec les états comptables.

Fournir des outils de pilotage, c'est ainsi permettre au décideur d'engager des actions correctives à partir du constat. L'érosion de la marge d'intérêts – sur son métier de base : l'activité d'intermédiation - dans le compte de résultat des agences bancaires impose ainsi une meilleure connaissance de la rentabilité produite et donc du niveau de marge dégagé sur une opération clientèle. Ainsi les outils de pilotage par les marges couplés aux outils de pilotage de la rentabilité clientèle tendent à se généraliser.

Les TBG permettent le repérage des sources de dysfonctionnement et des gains de productivité potentiels dégagés par les agences ou encore les économies d'échelles

envisageables et par conséquent rendent possible l'ajustement des moyens déployés (humains, technologiques ...). La démarche doit permettre de mieux connaître l'évolution du portefeuille clientèle. Ici à nouveau, l'évolution de la réglementation et plus précisément la mesure du coefficient d'exploitation (qui est réglementairement calculé au niveau de la banque) impose une vision à long terme sur les choix de développement, et donc la mise en place d'une stratégie d'allocation optimale des ressources au regard du potentiel de développement.

« *Aujourd'hui on peut à peu près tout faire, tout calculé ou presque* », livre un contrôleur de gestion, « *la Direction Générale attend impatiemment nos tableaux de bord de gestion, ils sont devenus un outil fondamental de prise de décisions* ». Pour d'autres, si l'outil de gestion est performant et peut être considéré comme tel, l'exploitation qui en est faite par les dirigeants n'est pas suffisante, les décisions ne sont pas prises ou tardent à l'être. Il faut toutefois resté prudent, pour Chatelain-Ponroy et Sponem (2007) : le contrôle de gestion impose une façon de voir l'organisation qui profite aux comptables, aux contrôleurs et aux financiers et leur permet d'arriver au sommet des organisations en leur donnant l'illusion que tout peut être géré par les chiffres. Cette prise de pouvoir peut avoir des résultats positifs,...Elle peut aussi conduire les entreprises à la catastrophe en donnant à leurs dirigeants une illusion de contrôle ou en leur faisant négliger des aspects plus qualitatifs du pilotage.

Ainsi, les tableaux de bord doivent encore évoluer pour prendre en compte des indicateurs sociaux dans l'évaluation des performances. Laurent Cappelletti (2005) insiste sur les enjeux d'un pilotage de la performance sociale fondé sur un contrôle de gestion socio-économique. Kaplan et Norton (1996) avec le Balanced scorecard proposent un système d'évaluation des performances qui lie la stratégie à long terme de l'entreprise avec les résultats opérationnels. C'est un système d'information dont l'objectif est de mettre en relation les effets, tels que le niveau de profit attendu, avec les causes, telles que la satisfaction des clients et du personnel. Il reste à laisser le temps aux banques de mettre en place et d'adopter ces nouveaux indicateurs.

Les caractéristiques des tableaux de bord de gestion réseau commercial des établissements de crédit de notre échantillon sont résumées dans le tableau de l'annexe 1.

2.2. Evolution du métier de contrôleur de gestion dans le management bancaire à l'heure où l'outil de gestion apparaît comme un support indispensable à l'action collective.

Afin d'appréhender correctement l'évolution du métier de contrôleur de gestion dans le management bancaire plusieurs points seront abordés. Il s'agira tout d'abord de noter avec quelles difficultés le métier de contrôleur de gestion bancaire s'est finalement positionné dans l'organigramme des établissements de crédit. Puis d'apprécier la reconnaissance de ce métier par les Directions Générales et les départements clients du contrôle de gestion. Cette reconnaissance a été le moteur d'une structuration des départements de Contrôle de gestion en termes d'effectif et d'échanges.

Enfin nous concluons sur les évolutions possibles du métier.

Les échanges que nous avons partagés avec les Contrôleurs de gestion (annexe 2), nous ont permis d'aboutir aux résultats suivants.

C'est au début des années 80 que le département de Contrôle de gestion apparaît dans les organigrammes des établissements de crédit. Ce département suscite alors de nombreux questionnements et de profondes incompréhensions de la part des personnels en fonction ; du dirigeant au chargé de clientèle. Les banquiers alors convaincus de leur capacité à gérer leur établissement, comme ils l'avaient toujours fait, sans avoir à se référer à toutes une batterie de ratios ou techniques, émanant de surcroît d'un département de « contrôle » ont boudé un

temps le Contrôleur de gestion. Au début des années 90 le PDG adjoint d'une banque régionale faisait volontiers remarquer au contrôleur de gestion, tout juste nommé, qu'ayant pratiqué la banque depuis plus de trente cinq ans, il n'avait certainement pas besoin de se référer à des *indicateurs de performance* (ce mot avait été prononcé avec une pointe d'ironie de moquerie, et de mépris) pour savoir ce qu'il avait à faire. F.Meyssonier et C.Zawadzki (2008) font très justement remarquer, alors que leur réflexion porte sur une PME, « quand il s'agit de la mise en place du contrôle de gestion dans une entité qui en est dépourvu et dont les acteurs les plus significatifs ne possèdent pas de culture de gestion *standard*, alors on ne peut raisonner qu'en terme de changement organisationnel avec comme notion centrale celle de l'apprentissage ». C'était le cas des banques de notre échantillon au milieu des années 80 : entités dépourvues de contrôle de gestion et dirigées par des acteurs ne possédant aucune culture de gestion même *standard*, dotés cependant d'une grande culture d'entreprise, d'une excellente connaissance du secteur et de leur métier, de beaucoup de bon sens, et d'une intelligence opérationnelle. Cela aurait pu suffire mais il fallait avancer en tenant compte de toutes les modifications structurelles, organisationnelles, règlementaires,... qu'allaient impliquer dans un premier temps la loi bancaire de 84, et dans un deuxième temps le nouveau contexte réglementaire (Bâle I 1988, puis Bâle II 2004, puis Bâle III). Les difficultés du Contrôleur de gestion à faire évoluer les mentalités et les structures ont cependant été bien présentes jusqu'au milieu des années 90. Les éléments suivants ont notamment assuré au Contrôle de gestion un démarrage difficile.

- . La traduction erronée du terme « control » en anglais, devenu « contrôle » en français, alors qu'il faut comprendre ce terme dans sa définition anglo-saxonne de « maîtrise »,

- . Un positionnement hiérarchique inadéquat qui le lie au département de la comptabilité générale avec lequel il n'a pas vraiment d'affinités. Le comptable lui reprochera son manque de rigueur et la non fiabilité de l'information qu'il diffuse. Le Contrôleur de gestion étudie les tendances, le comptable travaille au centime d'euro près !!! Pourtant ce positionnement apparaît comme le plus rationnel puisque le contrôleur de gestion n'aura pas d'autres choix que d'aller chercher l'information dont il a besoin auprès de ce département ; le système d'information de gestion étant alors quasi inexistant. Il s'agit bien évidemment d'une information purement comptable qui ne satisfait pas pleinement le contrôleur de gestion. Il devra adapter cette source d'information à ses besoins, ce qui va contrarier les comptables en poste.

- . Un système d'information de gestion quasi inexistant et totalement inapproprié aux attentes d'un gestionnaire.

Il faudra attendre une quinzaine d'années environ, plus pour des structures de taille moyenne (banque régionale), pour que le contrôleur de gestion soit accepté, voire sollicité par la plupart des directions et des personnels de la banque. L'exacerbation de la concurrence, la volonté de diriger les établissements de crédit comme des entreprises, la recherche de la performance dans un contexte très concurrencé ont eu raison de la méfiance des banquiers des années 80. Pour Cappelletti (2005), l'implantation durable d'un contrôle de gestion est favorisée par un accompagnement spécifique du contrôleur de gestion auprès des managers. Cet accompagnement permet de réduire les résistances aux changements, d'améliorer la programmation des actions de suivi des indicateurs sociaux, et de fiabiliser les chiffrements qualitatifs, quantitatifs et financiers et l'utilisation des tableaux de bord. Le métier de contrôleur de gestion n'a pu effectivement évoluer dans la banque qu'à partir du moment où il a été soutenu par les Directions Générales.

Aujourd'hui on attend du Contrôleur de gestion des conseils opérationnels et stratégiques, d'autant que son positionnement hiérarchique, rattaché à la Direction Administrative et Financière (DAF), lui permet des prises de position sur des domaines sensibles (dans certaines banques la gestion actif/passif est assurée par le Contrôle de gestion). Il est un prestataire de services dont la clientèle évolue. Alors que son principal interlocuteur et client était au début des années 90 la Direction Générale, beaucoup de responsables fonctionnels et opérationnels

(Directeurs d'agences) font aujourd'hui faire appel à ses compétences. Quelle que soit l'organisation de chaque réseau bancaire, il ressort d'ailleurs de nos entretiens que le contrôleur de gestion a des relations très privilégiées avec les différentes directions de l'établissement, et plus particulièrement avec les directions Marketing et Commerciale. La direction Marketing parce qu'elle est une de ses sources d'informations : dans ses études de la mesure de la performance, concernant notamment le réseau commercial, le Contrôleur de gestion ne doit pas se contenter d'une étude financière, des éléments économiques, environnementaux, lui seront également nécessaires (segmentation de la clientèle, présence de la concurrence,...). C'est la direction du Marketing, via l'ERP, qui lui fournira ses éléments. La direction Commerciale parce qu'elle est un de ses clients : les directeurs d'agence(s) attendent beaucoup des tableaux de bord de gestion. « *Ils leur permettent de ne plus naviguer à vue, de chiffrer leur effort, et de disposer d'éléments les confortant dans leur prise de décisions* » nous livre un Contrôleur de gestion très sollicité par le réseau commercial de son établissement.

Cette demande forte de la part d'une clientèle toujours plus exigeante a amené le contrôle de gestion à adapté ses effectifs et ses échanges. En termes d'effectif, le contrôle de gestion représente aujourd'hui entre 0,5 et 1% du nombre total de salariés, alors qu'il était parfois l'affaire d'un seul homme au début des années 80. Le contrôleur de gestion est diplômé d'une université ou d'une grande école, il est assisté d'un informaticien et d'un personnel diplômé issu le plus souvent du milieu bancaire. En termes d'échange : pour les établissements présents sur tout le territoire, organisés en « Caisse régionale », comme c'est le cas pour quatre banques de notre échantillon, un département Contrôle de gestion est présent dans chaque siège régional. Des rencontres trimestrielles sont organisées afin que les Contrôleurs de gestion de chaque caisse puissent échanger sur les techniques et méthodes qu'ils utilisent et sur les outils qu'ils proposent. C'est ce que les Contrôleurs de gestion appellent les « échanges de bons procédés ».

Enfin, c'est aussi sur la définition de leur fonction que nous avons voulu l'avis des Contrôleurs de gestion. A l'unanimité ils définissent leur fonction dans les termes suivants : « un bon Contrôleur de gestion doit avoir une excellente connaissance du secteur, il doit faire preuve de beaucoup de rigueur, d'écoute, d'un excellent relationnel, d'esprit d'analyse et de synthèse, de pédagogie et d'opiniâtreté ». Ce sont aussi en ces termes que Fornerino et Godener (2006) définissent la fonction de Contrôleur de gestion en évoquant le modèle « OCEAN » : acronyme reprenant les cinq éléments de la personnalité du Contrôleur de gestion : O pour « ouverture », C pour « caractère consciencieux », E pour « extraversion », A pour « amabilité » et N pour « neurotisme ».

Aujourd'hui le contrôle de gestion bancaire, loin d'avoir atteint une phase de maturité, doit s'interroger sur son évolution.

R. Simons (1995) distingue des systèmes de contrôle utilisés de « manière diagnostic » des systèmes de contrôle utilisés de « manière interactive ». Les premiers sont les systèmes d'information utilisés par les managers pour surveiller les résultats de l'organisation et corriger les déviations par rapport aux standards prédéfinis de performance. Les seconds sont utilisés par les dirigeants pour s'impliquer régulièrement et personnellement dans les décisions de leur subordonnée. Ils doivent selon Chatelain-ponroy et Sponem (2007), favoriser la discussion et l'apprentissage. Les deux systèmes cohabitent dans la banque, la discussion et l'apprentissage ne concernent cependant que les services fonctionnels. Toutefois une volonté existe, pas encore tout à fait opérationnelle, qui tend vers la démocratisation de la fonction de Contrôleur de gestion. Pour Rouach et Naulleau (2009) l'« ambition du contrôleur de gestion à terme : faire faire le contrôle de gestion par les responsables opérationnels, le contrôle de gestion doit être une fonction partagée par le plus grand nombre de responsables. Il faut trouver un équilibre entre un noyau de spécialistes, les contrôleurs de gestion, et une intégration de l'action contrôle de gestion à la définition courante des

fonctions des responsables opérationnels. » Il s'agit bien d'une ambition, qui marquerait ainsi la réelle légitimité de cette fonction. Or aujourd'hui, il est encore fréquent de constater que le Contrôleur de gestion dans de nombreuses organisations reste un fournisseur de chiffres. L'évolution des outils développés par le contrôle de gestion, notamment vers la mesure des performances commerciales au travers des ratios de productivité, nécessite de repenser la mission du contrôle de gestion comme une mission d'accompagnement. Mais les mentalités évoluent progressivement et cette légitimité, tant attendue, passe par des missions de tutorat, des études de terrain qui sont proches des préoccupations des opérationnels et des décideurs. Il s'agit ainsi de faire la démonstration que le contrôle de gestion n'est pas un contrôle de gestion "sanction" mais un outil de pilotage, de partage, d'aide à la décision. Agir par la confrontation des analyses : l'œil de l'expert financier d'une part qui au travers des ratios et indicateurs de performance, permet de déceler, mettre en exergue le point sensible, mais qui ne préjuge pas de la cause et donc de la solution pour remédier au dysfonctionnement, et l'œil du responsable opérationnel d'autre part qui possède une connaissance quasi parfaite de sa structure et de son environnement.

Cappelletti (2008) travaille sur un cas d'expérimentation : « Vers un contrôle de gestion intégré à la fonction commerciale ». Même si son analyse est réalisée dans une entreprise de conseil en surveillance et sécurité, elle pourrait tout à fait être appliquée au cas de la banque. Dans les réseaux bancaires, les chargés de clientèle sont avant tout des commerciaux, des vendeurs. Le plus souvent, par manque de temps, la gestion de leur portefeuille leur échappe. Ils gèrent le quotidien. Dans certains réseaux de notre échantillon de banque des départements de *middle office* (récemment mis en place), sont là pour soulager les tracasseries administratives liées à une gestion de plus en plus stricte du client. Du temps pourrait être dégagé pour permettre aux chargés de clientèle, en étroite collaboration avec le Contrôleur de gestion, de se poser des questions sur la rentabilité de son portefeuille client, l'évaluation de ses performances, le repérage de dysfonctionnement sur un segment de clientèle, ... Une prospection plus pertinente pourrait s'en suivre. Mais dans notre échantillon de banques, les contrôleurs de gestion s'accordent pour dire qu'il n'y a pas une réelle volonté de la hiérarchie de décentraliser voir de démocratiser la fonction de contrôle de gestion ; le développement commercial, porteur de PNB, l'emporte sur le management.

Les résultats de l'enquête sont présentés en annexe 2.

Conclusion

Depuis la loi bancaire de 1984 les départements de contrôle de gestion bancaire, les hommes et les outils, n'ont cessé d'évoluer et de s'adapter à un contexte en mutation perpétuelle. La recherche réalisée ici est un état des lieux, la réflexion doit se poursuivre car d'importants bouleversements sont encore à attendre dans le secteur bancaire. De nombreuses questions doivent se poser en termes d'organisation, d'instrumentalisation, de « démocratisation » de la fonction, ...

En termes d'organisation la théorie proposée par P.J Di Maggio et W.W Powell (1983/1991) sur l'isomorphisme institutionnel trouve sa légitimité dans le secteur bancaire et peut en expliquer son évolution. Les trois facteurs de convergence (coercive, mimetic and normative) y sont observés. Pour l'isomorphisme **normatif**, lié à l'activité et à la formation professionnelle, le secteur bancaire procède à la professionnalisation de la main d'œuvre via la standardisation des réseaux éducatifs et des critères de recrutement. En la matière la politique de formation adoptée par le CFPB (Centre de Formation pour la Profession Bancaire) depuis ces derniers mois, à la demande des établissements de crédit, correspond tout à fait à cette standardisation. Pour l'isomorphisme **mimétique** : dans un contexte d'incertitude et de rationalité limitée, les banques s'imitent les unes les autres en termes d'offres de produits (téléphonie, co-branding, nouveaux produits d'assurance,...), de systèmes d'information de

gestion, d'outils de gestion (tableaux de bord, procédure budgétaire,...). Pour l'isomorphisme **coercitif** : les textes législatifs et réglementaires qui régissent l'activité bancaire, et les autorités qui surveillent leur application (Autorité du Contrôle Prudentiel, Autorité des Marchés Financiers,...) favorisent la prise en compte de normes.

En termes d'instrumentalisation l'idée d'un tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 2009), et l'application au cas particulier de la banque de nouvelles techniques de gestion de l'entreprise : Economic Value Added (EVA), Activity Bases Costing (ABC), Data Envelopped Analysis (DEA), Comptes de surplus... cheminent lentement. Il s'agira d'adapter la construction d'un tableau de bord prospectif au cas de la banque, sur la base d'indicateurs financiers et non financiers, quantitatifs et non quantitatifs, avec une orientation stratégique à court terme et à long terme. De la même façon, il faudra s'interroger sur la pertinence de l'utilisation des innovations managériales dans la gestion bancaire : en quoi les méthodes EVA, ABC, DEA, BBZ,peuvent-elles aider les contrôleurs de gestion dans la maîtrise des coûts, la mesure de la performance et permettre aux dirigeants la prise de décision optimale ? Il existe une grande disparité dans l'application par les banques des nouvelles méthodes de gestion. Selon Godowski (2004) une dizaine d'entre elles seulement utilisent la méthode ABC sur un échantillon de 134.

Les ERP offrent de nouvelles perspectives ; ils permettent entre autre au contrôle de gestion une vision socio-économique de la performance (Cappelletti, 2006). Le contrôleur de gestion pourra s'interroger sur l'impact du taux d'absentéisme, du turn-over, de la formation des personnels (chargés d'accueil, chargé de clientèle,...),..., voire des investissements immatériels sur les performances d'une agence bancaire.

Enfin, les nouvelles normes comptables IAS/IFRS modifient l'information financière et, partant, les systèmes d'information de gestion. Quels seront les impacts de cette nouvelle donne sur les *reporting* des contrôleurs de gestion ?

En termes de démocratisation de la fonction, il s'agira de s'interroger sur l'opportunité des propos de Rouach et Naulleau (2009), Capeletti (2005) au cas de la firme bancaire.

En prolongement de cette recherche, nous tenterons de démontrer, à la suite de D.Bessire (1998) que la logique d'évolution du système bancaire est plutôt de nature systémique, en opposition à d'autres secteurs d'activité (tel la grande distribution) mus par une logique entrepreneuriale. Partant de l'hypothèse que la performance suppose une cohérence entre les pratiques de gestion et la logique d'entreprise dominante, notre investigation portera sur la spécificité de la logique du secteur bancaire et de ses outils et méthodes et sur l'éventuelle évolution d'une logique systémique vers une logique entrepreneuriale, plus en phase avec les enjeux actuels.

ANNEXE 1 *

**CARACTERISTIQUES DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION (TBG) DES
ETABLISSEMENTS DE CREDIT DE NOTRE ECHANTILLON**

	BANQUE A	BANQUE B	BANQUE C	BANQUE D	BANQUE E
Type de banques	Banque mutualiste. Caisse régionale	Banque mutualiste. Caisse régionale	Banque mutualiste. Caisse régionale	Banque régionale	Banque mutualiste. Caisse régionale
Type de présentation des TBG	.Tableaux de chiffres + histogrammes. . Comparaison des résultats pour le même mois des années N et N-1, et en cumulé depuis le 01/01.	Tableaux synoptiques et dynamiques avec des couleurs (vert, orange, rouge) des flèches (hausse, baisse, stagnation), indicateurs de dispersion.	.Tableaux de chiffres + graphiques, camemberts (évolution sur 2 ou 3 exercices) . Comparaison des mois et des années N et N-1, avec rappel de l'objectif fixé pour N	Tableaux d'indicateurs avec comparatif annuel, trimestriel, mensuel.	Tableaux d'indicateurs + graphiques
	Possibilité de croiser les critères pour donner un caractère multidimensionnel à l'information (par segment de clientèle, par gestionnaire, par produits, par type de commissions, par devise,...)				
Fréquence	Dépend du destinataire et du type de données. Quotidien, hebdomadaire, mensuel, trimestriel	.Trimestriel (indicateurs de productivité) . Mensuel (TBG quantitatif)	Mensuelle	Mensuelle	Dépend du destinataire et du type de données. Quotidien, hebdomadaire, mensuel, trimestriel
Destinataires	Directoire, Réseau commercial	Direction générale. Réseau commercial	Direction Générale, Etat Major, CE, Conseil d'Administration, opérationnels (Directeurs d'agence, chefs produits)	Directoire, Directeurs généraux, Directeurs d'agence.	Président, Réseau commercial, Direction financière, DRH.
Type d'indicateurs	Financiers, et non financiers. Les indicateurs sociaux sont calculés et suivis par la DRH et ne sont pas pris en compte dans les TBG	Financiers (ramenés au nombre de salariés). Non financiers (quantitatifs) Les indicateurs sociaux sont calculés et suivis par la DRH et ne sont pas pris en compte dans les TBG	Financiers et non financiers. Pas d'indicateurs sociaux.	Principalement financiers + indicateurs de production. Pas d'indicateurs sociaux	Principalement financiers
Exemples d'indicateurs	PNB « frais », PNB « stock ». Calcul des marges brutes.	Evolution des encours. PNB par client. Epargne, crédits, commissions, services (IRD).	Indicateurs de Production, encours, risques, PNB.	Marge commerciale, PNB, encours, solde moyen, solde fin de mois,...	Décomposition des comptes de résultat en Soldes intermédiaires de gestion. Ratios de productivité.

					Calcul de la production nouvelle (analyse des flux) et du risque.
Caractéristiques	Indicateurs globaux. Pas de comptes de résultat par agences	Les TBG intègrent des éléments stratégiques (suivi des produits objectifs)	Suivi de l'évolution du marché et de la banque sur certains indicateurs financiers pour permettre des décisions stratégiques.	Cette banque a une clientèle à fort potentiel. La gestion privée et la banque de détail évoluent en parallèle et implique un reporting client par métier. Les TBG sont construits en tenant compte de cette double activité.	Volonté d'adapter dès que les structures seront prêtes (sur un plan technique, et psychologique) les méthodes de gestion ABC, Tableaux de bord de gestion prospectifs (Balance scorecard), ...
Système d'informations de gestion	Base de données centralisées au niveau de chaque caisse. L'information est retraitée par le contrôle de gestion à l'aide de progiciels (Business Object, Access).	Base de données centralisée au niveau national avec des tableaux communs pouvant être adaptés par les CdG de chaque Caisse (tableaux privatifs). Utilisation de progiciels de retraitement des données (Focus, Access, Excel)	Base de données centralisée au niveau de chaque Caisse. L'information est retraitée par le Contrôleur de gestion avec des progiciels (Cognos, SAS). Echange de « bons procédés » avec les Contrôleurs de gestion des autres Directions Régionales.	Base de données + progiciels (IBM, COGNOS)	Base de données (CIRIS + progiciels)
Contraintes réglementaires et TBG	Aucune référence aux contraintes réglementaire dans les TBG	Oui, Cotation Bâle II. Indicateurs financiers, encours, les taux moyens crédits sont calculés par type de client : sains, douteux, contentieux.	Oui, indicateurs de risque Segmentation : les indicateurs financiers sont calculés par rapport à la cotation client imposée par Bâle II	Oui	Oui
Autres types d'outils de management	Budgets, rentabilité des investissements (ouverture des points de vente). Regroupement des données réglementaires et déclaratives. Pilotage de l'activité de Production et de la rentabilité commerciale en	Budget. Veille stratégique et benchmark avec les autres Caisses. Maîtrise des frais généraux. Suivi de l'activité commerciale, de la rentabilité des filiales.	Budget : suivi et contrôle. Reporting. Comptabilité analytique. Gestion de la tarification externe. ALM. Suivi de la production commerciale, de l'activité clientèle (CRM)	Procédure budgétaire, planification, benchmark, détermination du coût des services (compta. Analytique). TBG par filiale	Budget (suivi et contrôle). Mesure de la rentabilité du réseau commercial, des filiales, restructuration du réseau (ouverture, fermeture de points de vente). Mesure de la rentabilité

	lien direct avec le réseau.				des investissements
--	-----------------------------	--	--	--	---------------------

* Cette présentation s'est inspirée du modèle de GERMAIN 2005.

ANNEXE 2

EVOLUTION DU CONTROLE DE GESTION BANCAIRE ET FINANCIER DEPUIS LA LOI BANCAIRE JUSQU'A LA FIN DES ANNEES 2000, ET PERSPECTIVES

	De 1984..... aux années 2000 vers 2011..... Qu'en sera-t-il demain ?		
La perception du Contrôle de Gestion bancaire au sein des Etablissements de Crédit	Très mal connu, donc très mal perçu. Aura des difficultés à s'imposer jusqu'à la fin des années 90.	Accepté, sollicité par l'ensemble des directions et des personnels, de type fonctionnel et/ ou opérationnel.	Vers encore plus de relations privilégiées et d'échanges. Actions de formation, tutorat, accompagnement dans l'amélioration des performances.
Le rattachement hiérarchique du Contrôleur de Gestion	Comptabilité générale.	Après un bref rattachement à la Direction Générale, le CdG va dépendre, à partir du milieu des années 90, de la Direction Administrative et financière.	Rattaché à la Direction Administrative et financière. Avec décentralisation vers les directions opérationnelles (1), (2)
La constitution de l'équipe Contrôle de Gestion	1 personne chargée de la mise en place du département (il s'agira parfois de Contrôleur de gestion de l'industrie). Très vite les effectifs vont évoluer.	0,5 à 1% de l'effectif de la banque.	Pour ROUACH (1) il s'agira de « trouver un équilibre entre un noyau de spécialistes, les contrôleurs de gestion, et une intégration de l'action CdG à la définition courante des fonctions des responsables opérationnels ».
Le niveau d'études des différents collaborateurs	C'est souvent le comptable qui fait office de Contrôleur de gestion. Dans certains établissements on embauche des contrôleurs de gestion issus de l'industrie	Diplômés d'Universités (en économie, gestion, droit) ou d'Ecole de Commerce. Niveau Bac +5. Au moins une personne du service a de solides compétences en informatique.	Idem
Les compétences (2) de l'équipe Contrôle de Gestion	Bonne connaissance de l'activité de l'entreprise. Rigueur, bon relationnel, pédagogie.	Développer des compétences en informatique.	Intégrer la dimension stratégique dans le conseil et la dimension managériale dans le contrôle.
Les clients	Direction Générale.	Direction Générale. Responsables opérationnels (réseau commercial), Responsables de filiales,.....	Idem
Le Système d'Information de Gestion	Quasi inexistant. Il existe une comptabilité de comptes qui ne répond pas aux exigences des gestionnaires.	Développement de bases de données, utilisation de progiciels. D'un système d'information de gestion vers un système d'information décisionnel.	Centralisation du système d'information de gestion.
La fiabilité de l'information	Difficulté de « coller » à la comptabilité générale.	Devient l'un des soucis majeurs du Contrôle de gestion. Le SIG l'aide dans sa démarche de rapprochement des informations : assure sa	Le problème de la fiabilité de l'information est constant chez le Contrôleur de gestion, mais il est maîtrisé.

		crédibilité	
Les indicateurs	Analyse des écarts. Indicateurs de gestion calculés à partir des grandes masses du compte de résultats (Soldes intermédiaires de gestion, marges, points morts,...)	Les indicateurs s'affinent grâce à l'évolution du système d'information de gestion. On passe du calcul du PNB par métier à un PNB par client voire par produit,....	Vers l'utilisation de nouvelles techniques de gestion, de comptabilité analytique (méthode ABC), indicateurs de dispersion, voire tests économétriques
Les outils	Gestion budgétaire.	Gestion budgétaire + Tableau de bord de gestion + Suivi des performances + approche stratégique.	Vers la banalisation de la dimension stratégique dans les Tableaux de bord de gestion. Mise en place de Tableaux de Bord Prospectifs et utilisation de méthodes de gestion plus élaborées (EVA, ABC,...), d'outils de statistique descriptive, et de modélisations économétriques.

Nota Bene : Pour CdG on lira : Contrôle de gestion.
Pour SIG, on lira : Système d'Information de Gestion.

(1) Rouach, M. et Naulleau, G., Contrôle de gestion bancaire et direction financière, 5^{ème} édition, Revue Banque, mai 2009...

(2) Cappelletti, L., Vers un contrôle de gestion intégré à la fonction commerciale : cas d'expérimentation. Revue Management & Avenir 02/09

BIBLIOGRAPHIE

BATAC, J. et MAYMO, V. (2009), « Les nouveaux outils de pilotage dans les banques ». Revue française de gestion n°191, janvier, p 153-166.

BENSOUSSAN C. et CALLANDRET E. (1995), « Comptes de surplus et performances bancaires » Economie et Liberté. Hommages au Doyen Claude ZARKA. Presses Universitaires d'Aix-Marseille, Economica, 18 pages.

BESSIRE D. (1998) : « Le contrôle de gestion dans la grande distribution : un exemple pour la banque commerciale ? », *Actes du 1^{er} Colloque Etienne Thil*, La Rochelle, 2-3 avril 1998, pp. 283-298.

BESSON P. et BOUQUIN H. (1991), « Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion », Revue Française de Gestion n° 82, janvier-février, p. 60-71.

BOLLECKER M. (2007), « La recherche sur les contrôleurs de gestion : état de l'art et perspectives ». Comptabilité Contrôle Audit, Vol. 13 n° 1, juin, p. 87-106.

BOURGUIGNON A. (2003), « Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure : la dimension idéologique du «nouveau» contrôle de gestion », Comptabilité Contrôle Audit, n° spécial, mai, p. 27-53.

BOURGUIGNON A., MALLERRET V. et NORREKLIT H. (2002), « L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion : l'exemple du tableau de bord et du balanced scorecard », Comptabilité Contrôle Audit, n° spécial, mai, p. 7-32.

CAPELETTI L. (2006), «Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation ». Finance-Contrôle-Stratégie, Volume 9, n°1, p 135-156.

CAPELETTI L. (2008), « Vers un contrôle de gestion intégré à la fonction commerciale : cas d'expérimentation ». Revue Management & Avenir, février, p 156-173.

CAUVIN E. et BESCOS P.L. (2005), « Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises : une étude empirique. » Revue Finance, Contrôle, Stratégie. Mars, volume 8, p 5-25.

CHAPELIER P. (1997), « Profils de dirigeants et données comptables de gestion » Revue Internationale P.M.E, vol. 10, n°1, p 9-41.

CHATELAIN-PONROY S., SPONEM S. (2007), « Evolutions et permanence du contrôle de gestion » Economie et Management, avril, n°123, p 12-18.

CHOFFEL D. et MEYSONNIER F. (2005), « Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard », Comptabilité Contrôle Audit, Vol. 11, n° 2, décembre, p. 61-81.

DECOSTER S. et GUILBERT-ROED R. (2005), « Contrôle de gestion bancaire : Qu'en est-il aujourd'hui ? ». Revue Banque n°671, juillet-août.

De COUSSERGUES S. et BOURDEAUX G. (2010), « Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie », Edition Dunod, 6^{ème} édition, 304 pages.

Di MAGGIO P.J et POWELL W.W (1983): « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », American Sociological Review, Vol.48, avril, p147-160.

ELIDRISSI Ali et Djamila (2010), « Contribution des systèmes d'information à la performance des organisations : le cas des banques », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 241, janvier-février, p 55-61.

FERNANDEZ V., PICORY C., ROWE F. (1996), « Outils de gestion et espaces concurrentiels des PME », Revue Internationale PME, vol 9, n°1, p 79-102.

FORNERINO M. et GODENER M. (2006), « Etre contrôleur de gestion en France aujourd'hui : conseiller, adapter les outils,et surveiller. » Revue Finance Contrôle Stratégie, mars, volume 9, p 187-208.

GERMAIN C. (2005) « Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises ». Revue Finance Contrôle Stratégie, septembre, volume 8, p 125-143.

GODOWSKI C. (2004), « La dynamique d'assimilation des approches par activités dans le domaine bancaire ». Comptabilité Contrôle Audit, tome 10, volume 2.

HUBRECHT A., DIETSCH M., GUERRA F. (2005), « Mesure de la performance des agences bancaires par une approche DEA ». Revue Finance Contrôle Stratégie, juin, volume 8, p 131-171.

KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1996), « The balanced Scorecard, translating strategy into action » Harvard Business School Press.

KAPLAN R.S. et NORTON D.P (2009), « Le tableau de bord prospectif » Eyrolles - Les Editions d'Organisation, novembre, 307 pages.

LASSOUED K. (2005), « Relation culture d'entreprise contrôle de gestion : une étude empirique » La Revue des Sciences de Gestion, juin, n°216, p 129-143.

LAVIGNE M. (2002), « Contributions à l'étude de la genèse des systèmes d'informations comptables des PME : une approche empirique », Actes du Congrès de l'Association Francophone de comptabilité, mai, Toulouse.

MEYSONNIER F. et POURTIER F. (2006), « Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ? », Comptabilité Contrôle Audit, volume 12, n° 1, mai, p. 45-64.

MEYSONNIER F. et ZAWADZKI C. (2008), « L'introduction du contrôle de gestion en P.M.E. Etude d'un cas de structuration tardive de la gestion d'une entreprise familiale en forte croissance » Revue internationale, PME volume 21, n° 1, p. 69-92.

NARO G. (2004), « Contrôle de gestion et structuration des politiques sociales des entreprises », Management de la compétitivité et de l'emploi, p97-123, L'Harmattan.

PLIHON D. (1999), « Les Banques, nouveaux enjeux, nouvelles stratégies », La Documentation française, Paris.

PUPION P.C. (1999), « Economie et gestion bancaires », Les topos-Edition Dunod, octobre, 118 pages.

ROUACH M. et NAULLEAU G. (2009), « Contrôle de gestion bancaire et direction financière » Revue Banque Edition, 5^{ème} Edition, mai, 403 pages.

ROUX M. (2010), « Banque de détail » Collection Master, Edition ESKA, décembre, 597 pages.

SIMONS R. (1995), « Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal », Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.