

## **Le contrôle de gestion : support du pilotage stratégique dans la banque**

### **1.1 CONTRÔLE DE GESTION ET CRÉATION DE VALEUR**

L'émergence d'une fonction contrôle de gestion au sein des entreprises est due à la mise au point de dispositifs de déclinaison des exigences de rentabilité pour l'actionnaire. Dès son origine, le contrôle de gestion a en effet eu pour but premier d'identifier la création de valeur en interne, à partir des différentes entités composant l'entreprise, et ceci dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Le suivi de la rentabilité interne des actifs alloués par division, qui fait écho au suivi de la rentabilité des fonds propres par les analystes financiers, était en place dans une entreprise comme Du Pont de Nemours dès les années 1880. Ce ratio faisait ensuite l'objet d'une déclinaison de ratios secondaires – l'arbre des ratios – qui constituait un premier système de pilotage de la gestion des grandes entreprises. Depuis cette époque, les dispositifs de contrôle de gestion se sont constamment développés en intégrant des pratiques de planification, d'allocation stratégique des ressources, de mesure et d'analyse des résultats qui ont élargi le champ de la fonction, sans toutefois jamais perdre de vue cet élément fondateur qu'a été l'identification en interne de la création de valeur.

En forçant le trait, la création de valeur est appréhendée par un rapport entre un profit – issu du compte de résultat – et un montant de fonds propres, calculé à partir des données bilantielles. C'est le quotidien des analystes financiers dont le travail consiste à classer les entreprises suivant leurs rentabilités. Des revues internationales comme *The Banker* ou *Euromoney*

publient ainsi annuellement le classement des principales banques internationales sur ce critère. Toute la difficulté a consisté, pour le contrôle de gestion, à décliner ces mesures à l'intérieur des entreprises, en suivant leur organisation interne, que ce soit par division, par filiale, et par ligne de métier. Les banques ont ainsi introduit des ratios pour suivre et mesurer la performance de leurs entités et de leurs lignes de métier sur le critère de la rentabilité des fonds propres alloués. Ainsi, la méthode EVA (*Economic Value Added*) consiste à évaluer par période et par entité la valeur ajoutée aux capitaux alloués par entité ou par ligne de métier.

La création de valeur n'est en effet pas appréhendée par les systèmes comptables traditionnels. Il faut se rappeler que la rémunération de l'actionnaire n'entre pas dans les rubriques de charges « courantes » d'un compte de résultat. La comptabilité analytique traditionnelle ne considère pas la rémunération des fonds propres mis à la disposition de l'entreprise comme une charge. Des dividendes ne sont versés que lorsque l'entreprise est profitable dans son ensemble, après prise en compte de toutes les autres charges. Un résultat donné, suivant qu'il est obtenu par une activité fortement consommatrice de capitaux, ou par une activité plus économe en capitaux, n'a pas du tout la même signification pour l'actionnaire. Celui-ci s'intéresse au rendement des fonds propres et non pas au seul résultat.

L'essence du contrôle de gestion est donc bien à rechercher du côté de la mesure de la création interne de valeur. Ceci a nécessité des ajustements avec les systèmes comptables et la mise au point de conventions de calcul ressortant plus du domaine de l'économie que du domaine du droit comptable traditionnel. L'exemple de la méthode EVA, évoqué ci-dessus, en est une illustration manifeste.

On peut aisément comprendre pourquoi l'instauration d'un contrôle de gestion dans l'environnement bancaire et financier français ne s'est faite que tardivement. Les premiers mouvements de dérégulation institutionnelle datent en effet des années 1985-1986 : ils ont conduit à une première libéralisation des conditions d'exercice des activités bancaires. On parle alors en France des premières privatisations d'établissements bancaires. Jusqu'à cette date, l'œil de l'actionnaire s'était peu exercé sur un secteur d'activité encore largement perçu comme relevant de la sphère publique. Les modes d'organisation des banques étaient restés traditionnels, c'est-à-dire principalement par entité juridique et non pas par ligne d'activités

homogènes ou par métier. Le suivi de gestion était exclusivement centré sur la comptabilité financière et s'effectuait suivant l'organisation juridique des groupes et de leurs filiales. La lisibilité de la création de valeur en était faible et confuse puisque fondée sur une information très agrégée ne permettant pas une identification précise des performances, que ce soit par métier, par centre de profit ou par processus, pour citer les agrégats aujourd'hui au cœur des systèmes de contrôle de gestion.

Parallèlement à cette dérégulation institutionnelle, il nous faut mentionner l'apport à la mise en œuvre du contrôle de gestion qu'a constitué l'instauration d'une régulation internationale prudentielle avec l'introduction de suivis sous la forme de ratios dont le plus connu est le ratio Cooke, suivi du ratio « Bâle 2 » et maintenant du ratio « Bâle 3 ». Ces indicateurs ont pour finalité de permettre un suivi formalisé des risques, pour les établissements financiers et pour les autorités de tutelle et de contrôle. En prenant notamment en compte la consommation de fonds propres pour le calcul du ratio de solvabilité, cela a accéléré la responsabilisation des dirigeants et des managers au suivi de ces fonds propres, préparant ainsi le terrain à une appréhension globale de la création de valeur et à la mise en place de systèmes de *reporting* allant au-delà des seules données comptables légales. Les ratios dérivés du ROE (*Return on Equity*) se sont ainsi généralisés pour mesurer la performance des entités et des lignes de métiers dans la plupart des banques. Ces contraintes réglementaires se sont d'ailleurs constamment accrues ces dernières années : on mentionnera l'obligation en France de renseigner une « Base de données des agents financiers » (BAFI), puis le renforcement réglementaire des exigences de contrôle interne. L'Autorité du contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), au travers de son article 20 du règlement 97-02, oblige en effet les établissements de crédit à mesurer les rentabilités avec des méthodes appréhendant de façon précise le coût des ressources, aussi bien en termes de refinancement que de rémunération des fonds propres ainsi que les charges opérationnelles et celles liées aux risques. Ces exigences ont alourdi les systèmes de *reporting* bancaires qui comptent aujourd'hui parmi les systèmes les plus exhaustifs et les plus sophistiqués de contrôle de gestion.

En définitive, l'instauration et le développement du contrôle de gestion dans le secteur bancaire se sont réalisés dans un contexte de libéralisation et de privatisation des banques qui, tout en renforçant la responsabilisation

des managers sur la création de valeur, connaissait en même temps un important mouvement de réglementation internationale prudentielle qui contraignait à un véritable pilotage stratégique des risques propres à l'activité bancaire.

## 1.2 CONTRÔLE DE GESTION ET MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE

De ce bref historique de la genèse du contrôle de gestion dans l'environnement bancaire, il ne faudrait pas limiter l'appréhension du contrôle de gestion à un simple dispositif technique de mesure de création de valeur. Le contrôle de gestion entretient des liens étroits avec le management, dans l'une de ses dimensions fondatrices : l'amélioration de la performance organisationnelle. C'est d'ailleurs la légitimité première de la fonction contrôle de gestion dans les secteurs d'activité moins réglementés de l'économie et qui ont toujours été concurrentiels. Le lien entre création de valeur et management de la performance y a toujours été évident : toute création de valeur durable pour l'actionnaire dépend d'un fonctionnement performant de l'organisation, dans ses dimensions humaines et techniques. Ceci se traduit au quotidien par de la qualité, de la productivité, de l'innovation et une bonne maîtrise des risques, autant de facteurs clés de succès qui assurent la rentabilité et la compétitivité à long terme des institutions.

Or, le suivi de ces facteurs clés de succès ne peut s'appuyer que sur des dispositifs extra-comptables et notamment sur des indicateurs opérationnels. Ceux-ci pourront être regroupés dans des tableaux de bord complétant ou, suivant les niveaux hiérarchiques, intégrant les systèmes de *reporting* comptables, financiers et prudentiels de mesure de la valeur évoqués dans le paragraphe précédent.

La notion de performance est une notion qui n'est donc pas appréhendée de la même façon suivant le positionnement des acteurs et / ou des évaluateurs et de leurs horizons temporels de référence. La performance peut être génériquement définie comme le rapport entre un résultat et un périmètre de ressources affectées à l'obtention de ce résultat. Elle peut s'apprécier aussi bien sous la forme d'un résultat comptable net rapporté à un périmètre de fonds propres correspondant – le *Return on Equity* – qu'à

la productivité d'un service de traitement de chèques s'exprimant sous la forme d'une quantité de chèques traités rapportée à un nombre d'heures consommées. Ces deux ratios qualifient deux évaluations de performance très différentes : on voit bien que dans le deuxième cas, les données utilisées sont des données opérationnelles et non pas des données comptables.

C'est là l'une des caractéristiques du contrôle de gestion et qui le distingue à nouveau clairement de la comptabilité. C'est d'ailleurs à une appréhension de plus en plus précise des signaux intermédiaires de la création de valeur – qualité, productivité, maîtrise des risques, innovation... – que le contrôle de gestion est aujourd'hui confronté. C'est là l'une des voies actuelles les plus attendues de progression de la discipline : permettre une mise sous pilotage des niveaux intermédiaires de performance afin d'enrichir les tableaux de bord des dirigeants. Les élaborations les plus récentes en la matière promeuvent ainsi la mise en place d'indicateurs intermédiaires de performance auprès de l'ensemble des parties prenantes au fonctionnement d'une entreprise<sup>1</sup>, sur le modèle du « Balanced Scorecard ».

On voit ainsi apparaître, en plus des indicateurs propres au suivi économique des métiers de l'entreprise, des indicateurs spécifiques de suivi des clients, des salariés, des actionnaires, des partenaires, des fournisseurs, des concurrents et de l'environnement.

De tels indicateurs existaient déjà pour la plupart, disséminés dans les directions opérationnelles et fonctionnelles – marketing, gestion des ressources humaines, finances, stratégie – mais ils ne faisaient pas l'objet d'une agrégation permettant une appréhension globale des déterminants de la performance. C'est aujourd'hui possible grâce aux infocentres qui permettent la mise en place de traitements multiples des données issues des systèmes d'information opérationnels, mais aussi des différentes directions fonctionnelles. Les activités bancaires et financières étant largement dématérialisées, il est en effet possible de renseigner, pour chaque transaction, un nombre important de paramètres associés, ce qui multiplie les possibilités d'analyse.

Le contrôle de gestion étend ainsi son action vers un pilotage fin des différents leviers de la performance, cette notion n'étant plus aujourd'hui limitée à la seule création de valeur, considérée comme une mesure ultime

---

1. Naulleau G., « Le contrôle de gestion à la recherche d'une appréhension globale de la performance », *Banque & Stratégie*, n° 161, juin 1999.

et nécessaire mais insuffisante car très agrégée et ne renseignant pas sur les paramètres intermédiaires.