

# Logiques d'entreprise et design du contrôle de gestion : une comparaison entre le commerce de détail intégré et la banque commerciale

---

Dominique BESSIRE

*Université de Paris 1 – Panthéon Sorbonne*

*Correspondance :*

17, rue de la Sorbonne  
75 231 Paris Cédex 05  
Tél. : 01.45.79.43.67  
Email : bessire@univ-paris1.fr

*Résumé :* Le paradigme structuro-fonctionnaliste domine les théories du contrôle de gestion. L'analyse comparée des systèmes de contrôle de gestion dans la banque commerciale et dans le commerce de détail intégré illustre concrètement ses limites et propose de nouvelles pistes de recherche dans une perspective constructiviste.

*Mots-clés :* contrôle de gestion – banque – distribution – constructivisme.

*Abstract :* The structuro-functionalist paradigm is still dominant in theories and practices of management control. The comparative analysis of management control systems in commercial banks and in retail industry gives a concrete example of its limits and offers new research perspectives which are embedded in a « constructivist » approach.

*Key words :* management control – banks – retail industry – « constructivism ».

Par nombre d'aspects, les banques commerciales semblent plus proches des entreprises du commerce de détail intégré que des entreprises industrielles de production de masse<sup>1</sup>. Pourtant les systèmes de contrôle de gestion bancaires apparaissent fortement inspirés par les systèmes mis en œuvre dans l'industrie manufacturière et semblent à l'opposé de ceux utilisés par les entreprises du commerce de détail intégré (section 2). Ce paradoxe ne peut être résolu qu'en dépassant le paradigme structuro-fonctionnaliste qui domine encore aujourd'hui les théories du contrôle de gestion, notamment au travers des théories de la contingence, et en se plaçant dans une perspective constructiviste qui vise à identifier les logiques d'entreprise sous-jacentes au *design* des systèmes de contrôle de gestion, logiques qui intègrent et transcendent des facteurs tels que la nature de l'activité, la technologie, l'environnement, l'histoire ou la culture d'entreprise. Le modèle utilisé n'a pas encore fait l'objet d'une diffusion très large ; avant de procéder à son application empirique (section 4), il convient donc d'en faire l'exposé théorique (section 3). À perspective renouvelée, stratégie de recherche différente : sa présentation fait l'objet de la première section.

## **1. Champs et stratégie de recherche**

Le projet met en œuvre une stratégie de recherche dont le caractère atypique tient non seulement à la perspective théorique retenue, mais aussi aux conditions qui ont entouré sa naissance et à son objet, une analyse comparative des systèmes de contrôle de gestion dans le commerce de détail intégré et la banque commerciale.

### **1.1. Champs de recherche**

Il existe de multiples typologies des activités bancaires. Une distinction habituelle oppose la banque commerciale (encore appelée banque de détail, banque à réseau ou banque de proximité) à la banque

---

<sup>1</sup> Le terme « production de masse » renvoie à la typologie classique de J. Woodward [1965].

d'affaires dans son acception la plus large (activités de marché, gestion d'actifs, ingénierie financière, conseil-intermédiation, investissement et gestion technique des titres). Dans la pratique, les plus grands établissements de crédit ayant une activité de banque commerciale exercent généralement la gamme complète des activités bancaires et constituent donc ce qu'on appelle des banques universelles. Une autre distinction oppose les banques au sens strict, membres de l'Association française des banques – AFB – (Crédit Lyonnais, Banque Nationale de Paris, Société Générale) aux banques dotées d'un statut social particulier, de caractère coopératif ou mutualiste (Banques Populaires, caisses de Crédit Agricole ou de Crédit Mutuel), ou bien encore non lucratif (Caisnes d'Épargne et de Prévoyance). Notre étude est centrée sur la banque dite commerciale, même si certaines remarques s'appliquent à d'autres activités bancaires.

Le commerce de détail intégré, qui regroupe des entreprises comme Carrefour ou Darty, constitue l'une des composantes du commerce de détail organisé – encore appelé grande distribution – et se distingue du commerce de détail associé (Leclerc, Intermarché) et du commerce de détail indépendant sous franchise par le statut des unités d'exploitation (les magasins) : dans les deux dernières formes de commerce, elles sont juridiquement autonomes et la structure centrale se voit interdire toute immixtion dans la gestion.

## **1.2. Stratégie de recherche**

Les résultats proposés au lecteur doivent être considérés plutôt comme des propositions expérimentales invitant à la discussion et à des recherches ultérieures que comme des conclusions définitives. L'étude se heurte en effet à de nombreuses difficultés : l'un des champs – le commerce de détail organisé – a été peu exploré, au moins en France, sous l'angle du contrôle de gestion<sup>2</sup> ; les concepts mobilisés par la recherche s'inscrivent dans un paradigme encore mal assuré – le cons-

---

<sup>2</sup> Il en va différemment aux États-Unis : W. Ouchi a élaboré sa fameuse typologie des modes de contrôle [1980], à partir d'une étude empirique menée auprès de chaînes de grands magasins [1977].

tructivisme ; enfin le modèle utilisé comme grille de lecture reçoit ici sa première application empirique.

Par ailleurs, le projet de recherche s'inscrit lui-même dans un processus émergent. Habituellement, le chercheur définit un objet et une question de recherche, formule une problématique et élabore un protocole avant de déployer une stratégie de vérification et d'observation sur le terrain. Ici, la démarche est inversée : le terrain est en quelque sorte venu au chercheur, suscitant de sa part étonnement et interrogations. Les théories du contrôle de gestion généralement utilisées pour analyser ce type de phénomène, notamment les approches dites contingentes, se sont révélées impuissantes à rendre pleinement compte du paradoxe apparu. Il a donc fallu mobiliser d'autres problématiques ; c'est ainsi que s'est progressivement imposé le recours à un modèle s'inscrivant dans le paradigme constructiviste.

Ces particularités de la démarche de recherche ont pour corollaire des stratégies d'accès au terrain à la fois multiples et peu usitées en sciences de gestion, dans lesquelles « l'attention flottante »<sup>3</sup> joue un rôle privilégié.

### *1.2.1. Dans le commerce de détail intégré*

Les données sur le contrôle de gestion dans le commerce de détail intégré résultent d'une recherche approfondie menée dans le cadre de la préparation d'une thèse [D. Bessire 1993], qui tire parti d'une connaissance intime du terrain acquise au cours d'une expérience professionnelle de six ans (entre 1975 et 1981) comme contrôleur de gestion dans une grande entreprise du secteur, *leader* sur son marché. Ce premier projet est né d'une confrontation entre des descriptions théoriques du contrôle de gestion et une pratique qui s'en éloignait fortement.

---

<sup>3</sup> Selon F. Wacheux [1996, p.261], l'*attention flottante* correspond à une « attitude d'observation permanente, plus ou moins soutenue, des réalités sociales de la vie quotidienne. Les expériences, les données secondaires, les rencontres avec des acteurs donnent l'occasion de s'interroger sur les cadres de représentation et de formuler des questionnements pour des recherches futures ».

La collecte des données afférentes aux systèmes de contrôle de gestion s'est ensuite effectuée selon une procédure classique qui est résumée dans le tableau 1.

Les données relatives à l'environnement des systèmes de contrôle de gestion (taille des entreprises, activité, histoire, profil des dirigeants, structure de propriété, mode de gestion des ressources humaines) ont été recueillies grâce à un dépouillement méthodique de la presse générale et professionnelle.

Les données quantitatives ont fait l'objet de traitements statistiques simples (tris à plat et tris croisés, calcul de moyennes et de dispersions...). Les autres données ont fait l'objet de classements en fonction d'un répertoire de rubriques qui s'est affiné au fil du temps.

**Tableau 1 –** *Étapes de la collecte de données dans le commerce de détail intégré*

<p><b>Phase exploratoire</b> Cinq entretiens avec des contrôleurs de gestion du secteur. Exploitation d'un mémoire de DESS sur le contrôle de gestion dans la distribution portant sur trois autres entreprises.</p> <p><b>Étude approfondie</b> <i>1<sup>ère</sup> phase</i> Enquête postale (envoi fin 1987) sous forme libre sur les structures organisationnelles et de contrôle de gestion des entreprises ayant réalisé en 1985 au moins 500 millions de chiffre d'affaires hors taxes : 56 groupes, 23 réponses, soit un taux de réponse de 41 %.</p> <p><i>2<sup>ème</sup> phase</i> Mise au point d'un questionnaire détaillé (73 questions) centré sur le contrôle de gestion et test auprès de cinq contrôleurs de gestion d'entreprises du secteur (novembre 1988-mars 1989). Enquête postale (envoi et relances entre juin 1989 et mars 1990) à l'aide de ce questionnaire auprès de la totalité des entreprises exploitant en propre au moins 10 000 m<sup>2</sup> de surface de vente : 176 entreprises, 45 réponses, soit un taux de réponse de 26 %. Exploitation des données (1990-1993).</p>
---

À côté de ce dispositif formel ont été recherchés les contacts informels susceptibles d'enrichir l'interprétation des données recueillies. Les informations les plus riches de sens ont été obtenues par les méthodes

les moins formalisées, le questionnaire permettant surtout de confirmer des intuitions et de quantifier les phénomènes ; ce constat a fortement orienté nos dispositifs de recherche ultérieurs.

### 1.2.2. Dans la banque commerciale

La confrontation entre les informations issues de la recherche présentée ci-dessus et celles collectées dans le cadre de la direction entre 1987 et 1992 de six mémoires de DESS ayant pour thème le contrôle de gestion bancaire a donné naissance au présent projet de recherche.

La stratégie adoptée a alors été de multiplier les accès au réel en entrant en relation, directe ou indirecte, avec trois types d'acteurs : chercheurs, consultants et professionnels de la banque. La bibliographie indique les ouvrages et articles les plus significatifs, c'est-à-dire ceux qui ont, soit apporté des données particulièrement riches, soit fortement orienté nos travaux. Le tableau 2 indique les autres sources d'information.

**Tableau 2 –** *Autres sources d'information sur le contrôle de gestion bancaire*

<p>Direction de mémoires de DESS (7 mémoires d'une centaine de pages entre 1987 et 1998, dont 2 émanant de stagiaires et 5 de contrôleurs de gestion de banque). Participation à des soutenances de mémoires de DESS. Direction de rapports de stage d'étudiants en maîtrise de gestion. Dépouillement de la presse professionnelle. Journée technique organisée par l'Association Française des Contrôleurs de Gestion de Banque (AFCGB) sur <i>La mesure de la performance des réseaux bancaires</i> (14 juin 1995). Utilisation des résultats d'une étude empirique menée par J.L. Ardoin [1995] auprès d'un échantillon de 34 banques dont 19 banques AFB, 13 banques de réseau mutualiste et 2 d'appartenance inconnue, gérant chacune en moyenne annuelle 19 milliards d'emplois et 29 milliards de ressources et employant chacune en moyenne 1150 personnes. Conférences professionnelles ou académiques centrées sur la gestion bancaire. Discussions informelles avec des professionnels de la banque, notamment dans le cadre de la formation continue. Discussions informelles avec des chercheurs œuvrant dans le champ de la gestion bancaire. Discussions informelles avec des consultants en gestion bancaire. Dépouillement des revues <i>Banque</i> et <i>Banque et Stratégie</i>.</p>
--

Parmi les informations les plus intéressantes figurent celles qui ont été recueillies au cours de la direction de mémoires de DESS : cette activité a donné accès à de nombreux documents et a permis d'engager des discussions critiques et approfondies sur les systèmes de contrôle de gestion bancaire.

Par ailleurs, les spécificités de l'activité bancaire et l'importance des évolutions qui ont affecté le secteur dans les quinze dernières années ont exigé un travail spécifique et important de recherche d'informations, destiné à permettre une bonne compréhension de l'environnement du contrôle de gestion bancaire<sup>4</sup>.

La multiplication des modes d'accès au réel a permis d'atteindre assez rapidement ce qu'il est convenu d'appeler le seuil de saturation, compte tenu de l'objectif de compréhension des systèmes qui était le nôtre. Les traitements réalisés sur les données ainsi collectées ont dû intégrer leur caractère qualitatif et hétérogène. Un répertoire des principaux thèmes a été constitué, en s'appuyant à la fois sur l'étude de C. Simon sur le contrôle de gestion bancaire [1992] et les résultats de la recherche menée sur le commerce de détail intégré : l'organisation de la comptabilité interne, son poids dans le système de contrôle de gestion et, plus généralement, dans le système de régulation organisationnel, les modes de prise en compte des facteurs de performance qualitatifs, les sanctions et récompenses associées et la conception de l'outil informatique, ces différents thèmes constituant autant de points d'opposition entre la banque commerciale et le commerce de détail intégré. Ce découpage en grandes rubriques s'est progressivement affiné au fur et à mesure du recueil des informations. Le traitement a essentiellement consisté à extraire les informations les plus significatives et à les classer. Ainsi s'est brossé peu à peu, par petites touches, un tableau du contrôle de gestion bancaire.

---

<sup>4</sup> J.-Y. Capul [1991], P. Dupuch [1991], Y. Grafmeyer [1992], B. Lallé [1992], O. Pastré, U. Muldur [1993], D. Zérah [1993], H. de Carmoy [1995], D. Courpasson [1995], Bossard Consultants [1996], S. de Coussergues [1996], H. Bonin [1997], P. Garsuault, S. Priami [1997] et O. Pastré [1997] ont fourni sur ce point les références les plus utiles.

## 2. Les limites d'une approche structuro-fonctionnaliste ou le paradoxe du contrôle de gestion bancaire

Les éléments de comparaison réunis dans le tableau 3<sup>5</sup> ne sauraient donner une vue exhaustive des différences et des ressemblances entre les firmes industrielles de production de masse, les banques commerciales et les entreprises du commerce de détail intégré ; ils semblent cependant indiquer une proximité plus grande entre les deux dernières catégories qu'entre les deux premières<sup>6</sup>.

**Tableau 3 –** *Éléments de comparaison entre industrie de masse, banque commerciale et commerce de détail intégré<sup>7</sup>*

	<b>industrie de masse</b>	<b>banque commerciale</b>	<b>commerce de détail intégré</b>
<i>Secteur d'activité</i>	secondaire	tertiaire	tertiaire
<i>Technologie</i>			
- connaissance des actions spécifiques désirables	élevée	moyenne	moyenne
- disponibilité des mesures d'output	élevée	faible	moyenne
- incertitude sur la qualité		moyenne à	

<sup>5</sup> Ce tableau ne donne que des indications de tendance. La banque commerciale se caractérise par la coexistence de situations contrastées : un grand nombre d'opérations répétitives et simples pour lesquelles l'interaction avec le client est faible, et un nombre plus réduit d'opérations complexes pour lesquelles est exigée une participation active du client. Dans la grande distribution, les situations de libre-service (hypermarchés ou supermarchés par exemple) entraînent une moins grande incertitude et une plus faible interaction avec le client que les situations de vente assistée (grands magasins par exemple).

<sup>6</sup> Le président de l'Association Française des Contrôleurs de Gestion de Banque affirme pour sa part que « *ce n'est pas enlever au métier ses lettres de noblesse que d'affirmer que la banque commerciale appartient au secteur de la distribution* » [B. Tournier 1995, p. 9].

<sup>7</sup> La présentation de ce tableau est inspirée de celui proposé par E. Chiapello [1996, p. 63] qui offre une synthèse des facteurs de contingence applicables aux modes de contrôle. Toutefois, l'inventaire de ces facteurs a été complété afin d'intégrer les spécificités des activités de services [voir notamment L. Bancel-Charensol, M. Jougleux 1997].



du bien <i>a priori</i>	faible	élevée	moyenne
- importance des éléments immatériels	faible	élevée	moyenne
- révélation des besoins spécifiques	généralement <i>a priori</i>	souvent en cours de route	parfois en cours de route
- complexité des tâches moyenne	variable	variable	faible à
- variabilité des tâches moyenne	faible	élevée	faible à
- interaction avec le client moyenne	faible	moyenne à forte	faible à
- poids des charges fixes	variable	élevé	élevé
- implantation physique d'établissements	nombre limité d'établissements	réseau	réseau d'établissements
	hétérogènes	homogènes	homogènes
<b>Ressources humaines</b>			
- importance	faible	moyenne à élevée	faible à moyenne
- position des employés	faible	moyenne	faible
- expertise et qualification	faible	moyenne	faible
<b>Environnement</b>			
- instabilité	moyenne	forte	moyenne
- tension compétitive	forte	très forte	très forte
- nature de la clientèle	entreprises principalement	particuliers professionnels entreprises	particuliers principalement
- nombre de clients	faible à moyen	très élevé	très élevé
- nombre moyen de transactions par client	moyen	élevé	élevé
- montant des transactions avec les clients	montant moyen à élevé	un grand nombre de montant faible, un petit nombre de montant élevé	montant de montant faible, faible
- proximité avec le client final	faible	élevée	élevée

Dans une perspective contingente, il devrait être possible de trouver plus de similitudes dans les systèmes de contrôle de gestion entre la banque commerciale et le commerce de détail intégré qu'entre ces secteurs et l'industrie. L'analyse comparée des systèmes de contrôle de gestion utilisés dans les deux premiers secteurs met au contraire en évidence des oppositions systématiques, en même temps qu'elle révèle une étroite parenté entre les systèmes bancaires et les systèmes industriels

traditionnels<sup>8</sup>. C'est ce paradoxe que la présente recherche tente d'éclairer.

### **2.1. Caractéristiques des systèmes de contrôle de gestion dans la banque commerciale<sup>9</sup>**

Ce qui frappe le plus lorsqu'on découvre les systèmes de contrôle de gestion bancaire, c'est en effet le poids donné à la comptabilité analytique et le degré de sophistication de celle-ci.

Les systèmes comptables visent à calculer des marges sur coûts complets par produit ou famille de produits ainsi que par client ou groupe de clients. Nomenclatures, gammes opératoires, catalogue des tâches élémentaires, temps standards et coûts par unité d'œuvre sont les maîtres-mots décrivant ces systèmes<sup>10</sup>. Beaucoup d'efforts sont déployés en vue d'une répartition optimale des charges indirectes (sur les centres de responsabilité, les produits, les clientèles...) et de la mise en équation à grande échelle des prestations réciproques. Le document ci-après illustre quelques-uns de ces aspects.

**Document –** *Méthode de calcul des coûts dans une grande banque universelle*

La méthode de calcul décrite ci-dessous remplace depuis peu la méthode précédente jugée trop complexe et trop coûteuse. Elle s'applique uniquement aux produits de grande diffusion (environ 140). Chacun de ces produits (par

<sup>8</sup> C. Simon [1992, p. 6], P. Lemaître [1992-93, p. 18] et bien d'autres auteurs s'accordent à reconnaître que l'exemple industriel a constitué la principale source d'inspiration pour la conception des systèmes de contrôle de gestion bancaires.

<sup>9</sup> Les limites de cet article nous imposent de brosser un tableau à grands traits. Nous ne méconnaissons pas les différences d'une banque à l'autre : il semble, notamment, que les systèmes de contrôle de gestion au sein des banques non AFB soient moins axés sur les systèmes comptables et moins sophistiqués que dans les banques AFB ; en outre, nombre de banques se sont engagées dans une refonte de leurs systèmes. Toutefois, les tendances exposées dans cet article restent aisément repérables.

<sup>10</sup> Toutes les analyses convergent sur ce point. Voir notamment P. Molendi, Y. Salignac [1992], G. Schrambach [1992], C. Simon [1992], F. Tixier [1992], P. Lemaître [1992, 93], C. Bonnier, C. Simon [1994], E. Coulomb [1994], G. Naulleau, M. Rouach [1994], J. L. Ardoin [1995], S. de Coussergues [1996], G. Thenet [1996].

exemple, compte à vue, carte bancaire ou prêt à l'habitat) donne lieu à un nombre défini de prestations. Une prestation est obtenue par la combinaison de plusieurs tâches exécutées par une ou plusieurs entités de traitement. Celles-ci, assimilables à des centres d'analyse, sont au nombre d'environ 450 ; chaque entité de traitement produit un nombre défini de tâches qui s'expriment dans la même unité d'œuvre, généralement l'heure de main-d'œuvre. Le coût de l'unité d'œuvre est défini par référence à un volume d'activité considéré comme « normal ».

Le catalogue produits comporte environ 1 500 tâches et 1 100 prestations ; une tâche pouvant être rattachée à plusieurs prestations, le nombre de couples tâche-prestation est de l'ordre de 7 200.

Pour chaque tâche, un coût horaire est déterminé ainsi qu'une durée ; le produit de ces deux éléments donne le coût de la tâche. Pour chaque tâche est calculé un coefficient d'occurrence, constaté ou estimé. La somme pondérée des coûts unitaires des tâches par leur coefficient d'occurrence donne le coût de la prestation. Chaque prestation se voit à son tour attribuer un coefficient d'occurrence. La somme pondérée des coûts unitaires de chaque prestation par son coefficient d'occurrence donne le coût du produit.

La procédure de calcul adoptée permet d'imputer aux produits environ 50 % des frais généraux.

#### *Exemple du produit « prêt à l'habitat »*

Le produit « prêt à l'habitat » donne ainsi lieu à 7 prestations (par exemple « ouverture du prêt » ou « gestion du dossier ») ; chacune de ces prestations résulte de la combinaison de 2 à 6 tâches selon le cas (par exemple, la prestation « gestion du dossier » inclut parmi six tâches une tâche de « précontentieux en agence » et une tâche de « service après-vente »). Les deux prestations « ouverture du prêt » et « gestion du dossier » se voient respectivement affectées d'un coefficient d'occurrence de 0,09 (correspondant à une durée moyenne estimée du prêt de 11 ans) et de 1 (tous les prêts accordés donnent lieu à la prestation « gestion du dossier »). Les tâches « précontentieux en agence » et « service après-vente » sont affectées d'un coefficient d'occurrence de respectivement 0,0073 et 0,0048. La tâche « précontentieux en agence » est l'une des 196 tâches réalisées par l'entité de traitement « chargé de clientèle » au sein du centre d'activité « agence » et consomme 0,26 heure.

Le système d'évaluation des performances repose principalement sur un découpage très fin de l'organisation en centres de responsabilité, dont un grand nombre sont érigés en centres de profit grâce à la mise en œuvre d'un système élaboré de prix de cession internes. C'est notamment le cas des agences, dont la performance est essentiellement appréciée en termes de résultat comptable comme le montre le tableau 4, même si peuvent être également pris en compte des indicateurs quantitatifs non comptables relatifs à la production nouvelle tels que « le nombre de

*clients, de comptes à ouvrir, de produits à placer ou d'argent à placer* » [P. Lemaître 1992-93, p. 18], voire des indicateurs qualitatifs comme les délais et le nombre d'anomalies.

**Tableau 4 - Critères de mesure de la performance des agences par la hiérarchie opérationnelle**

	rang moyen	nombre de citations
Produit net bancaire (1)	1,43	7
Résultat brut d'exploitation (2)	1,69	16
Production nouvelle	2,13	16
Part de marché	2,25	8
Suivi des risques	3,00	7
Productivité du personnel	3,25	12
Qualité du service	3,60	5

(1) Différence entre les produits et les charges d'intérêts, augmentée des autres produits (commissions et produits des opérations de marché principalement) ; le PNB peut être rapproché de la valeur ajoutée des entreprises non financières.  
 (2) Le résultat brut d'exploitation (RBE) s'obtient en retranchant du PNB, majoré des produits accessoires, les frais généraux et les dotations aux amortissements.  
 Source : J.L. Ardoin [1995]

L'informatisation joue un rôle majeur dans la mise en place de ces systèmes ; elle est conduite selon des schémas directeurs dont le déploiement complet exige plusieurs années.

## 2.2. Caractéristiques des systèmes de contrôle de gestion dans le commerce de détail organisé<sup>11</sup>

À l'inverse, les systèmes de contrôle de gestion dans le commerce de détail organisé [D. Bessire 1995] apparaissent techniquement simples.

<sup>11</sup> Cette brève description ne fait apparaître, elle aussi, que des tendances générales : les systèmes de contrôle de gestion dans les groupes de distribution les plus anciens apparaissent par exemple plus bureaucratisés que ceux de groupes plus récents. Pour une analyse plus fine, voir D. Bessire [1995].

Le système de mesure de la performance commerciale et le système de suivi des coûts et des rentabilités fonctionnent de manière relativement autonome, grâce à la coexistence de deux systèmes de comptabilité interne, l'un focalisé sur les produits, l'autre sur les responsabilités<sup>12</sup>.

Le premier a pour objectif de mesurer l'activité et la rentabilité par famille de produits (éventuellement par référence pour les entreprises pratiquant la gestion unitaire) ; il s'arrête au calcul de la marge sur coût d'achat.

Le second permet de connaître les coûts engendrés par les différentes fonctions (vente, logistique, administration...) et par les centres de responsabilité qui les composent, ainsi que la contribution des différents centres de profit (rayon, magasin, région, selon le cas).

L'ensemble de la comptabilité de responsabilités se caractérise par sa simplicité. Le raisonnement en coûts directs est privilégié. Les systèmes de prestations réciproques y sont inconnus. Lorsque des répartitions sont effectuées, elles portent sur de grandes masses (frais de siège, informatique, publicité...) et utilisent des clés de répartition simples et en nombre réduit (chiffre d'affaires, nombre de points de vente, nombre de mètres carrés de surface de vente).

Le système de mesure de la performance est aussi un système différencié, qui utilise des critères multiples.

Pour les centres les plus autonomes, la performance est appréciée en termes de contribution, exprimée sous forme d'une marge sur coûts contrôlables ; pour les autres, elle est appréciée simultanément en termes de développement du chiffre d'affaires et de maîtrise des coûts. Si le budget constitue un référentiel possible, la progression d'une période sur l'autre et la comparaison des unités de même nature jouent un rôle non moins déterminant. Le paiement de primes – individuelles et collectives – vient le plus souvent sanctionner la performance quantifiable.

L'évaluation des éléments qualitatifs (animation de l'équipe de vente, qualité de l'accueil, adéquation de l'assortiment aux besoins des clients, tenue du magasin ou du rayon...) repose plus sur l'appréciation subjective.

---

<sup>12</sup> Nombre des critiques faites au système traditionnel de calcul des coûts trouvent leur source dans la confusion souvent faite, dans la pratique, entre ces deux notions.

tive du supérieur hiérarchique que sur un système formalisé de mesures. Le rythme de progression dans la carrière constitue la principale sanction des performances qualitatives.

Si les systèmes informatiques associés à la gestion des ventes et des stocks sont très puissants, les systèmes liés au contrôle de gestion se caractérisent en revanche par leur légèreté. Plutôt que de recourir à des développements internes spécifiques, ils font assez souvent appel à des progiciels.

### 2.3. Synthèse

L'analyse comparative des systèmes de contrôle de gestion dans la banque et le commerce de détail semble illustrer de manière presque caricaturale l'opposition entre « *paradigme computationnel* » – qui sous-tend le modèle industriel traditionnel – et « *paradigme interprétatif* » [P. Lorino 1995b, p. 104].

**Tableau 5 –** Comparaison entre « *paradigme computationnel* » et « *paradigme interprétatif* »

« <b>Paradigme computationnel</b> »	« <b>Paradigme interprétatif</b> »
modèle universel et unique	modèles multiples et spécifiques
modèle durable et stable	modèle évolutif et jetable
forte complexité du modèle	modèles de complexité limitée
modèle faiblement ciblé (polyvalent)	modèles fortement ciblés (peu polyvalents)
expertise concentrée dans la gestion du modèle	expertise concentrée dans l'analyse préalable à la construction du modèle
et	dans l'animation de pilotage ultérieur sur la base du modèle
appropriation difficile	appropriation relativement aisée
support technologique essentiel	support technologique accessoire

## 3. Logiques d'entreprise et *design* du contrôle de gestion : proposition d'un modèle constructiviste

La résolution du paradoxe mis en évidence ci-dessus exige de s'engager dans de nouvelles pistes de recherche. Celles qui sont ouver-

tes par une approche constructiviste<sup>13</sup> semblent prometteuses ; elles conservent cependant encore fréquemment un caractère fragmentaire et partiel [C. Chevalier-Kuszla 1997]. Le modèle présenté, ici, tente d'intégrer leurs multiples aspects en proposant une typologie originale des logiques d'entreprise et en la déclinant dans le champ du contrôle de gestion.

### 3.1. *Un autre cadre de recherche*

Les réflexions engagées depuis peu selon une orientation que l'on peut qualifier de « constructiviste » remettent à l'honneur le sujet, soit en mettant l'accent sur la signification qu'il attribue aux situations dans lesquelles il évolue [A. Desreumaux 1981, p. 92], soit en s'intéressant au système de valeurs qui commande « *des inclinaisons à organiser d'une certaine façon, des sortes de préférences [...] dont le poids peut être plus fort que celui des contingences environnementales* » [ibid., p. 93], sans que ces deux approches soient exclusives l'une de l'autre.

Dans cette perspective, « *même si l'évolution des entreprises est largement dominée par des facteurs objectifs, leur impact varie selon le traitement subjectif qu'en font les décideurs. Ces derniers en prennent conscience ou non, en tiennent compte ou pas et, quand ils les mettent en scène, c'est en les abordant comme des opportunités ou des contraintes, des forces ou des faiblesses* » [P. Louart 1996, p. 78]. Il en résulte que « *tout changement est moins à chercher dans ses contraintes « objectives » [...] que dans les valeurs, croyances et idées qui en nourrissent la trame. En dernier ressort, ce sont des représentations et des logiques d'action qui conduisent la réorganisation des moyens opérationnels* » [ibid., p. 82].

---

<sup>13</sup> Au sens où l'entend J.L. Le Moigne [1995], qui met en évidence les fondements communs à des approches par ailleurs très diverses.

Dès lors l'identification des logiques d'action<sup>14</sup> qui sous-tendent les multiples aspects du fonctionnement des organisations – que ce soit la structure, la stratégie, la gestion des ressources humaines ou le contrôle de gestion<sup>15</sup> – et qui intègrent et transcendent dans une alchimie complexe les facteurs de contingence environnementaux, technologiques ou autres, devient un enjeu majeur<sup>16</sup>.

Peu de travaux semblent cependant en mesure de proposer une typologie cohérente et englobante de ces logiques d'entreprises. La théorie des cohérences humaines [R. Nifle 1993], qui se fonde sur une épistémologie constructiviste<sup>17</sup>, nous semble offrir à ce jour la classification la plus éclairante ; c'est pourquoi nous l'avons retenue pour éclairer le paradoxe du contrôle de gestion bancaire.

### 3.2. Typologie des logiques d'entreprise

Les typologies d'entreprise abondent dans les écrits de gestion. La plupart envisagent l'entreprise dans une perspective structuro-fonctionnaliste, sous l'angle de la technologie, de l'environnement, de la structure ou de la stratégie. D'autres se focalisent sur l'entreprise

---

<sup>14</sup> Assimilables à ce que R.C. Laughlin [1991], s'inspirant d'A. Giddens [1979], appelle *interpretive scheme* (schème d'interprétation) et que d'autres auteurs dénomment valeurs, croyances, culture, idéologie...

<sup>15</sup> Qui constituent, toujours selon R.C. Laughlin [1991], le *design archetype*.

<sup>16</sup> J.C. Moisdon parle « d'explicitier les lignes de plus grande pente », « de révéler les déterminants essentiels de l'organisation » [1997, p. 31].

<sup>17</sup> La théorie des cohérences humaines plonge ses racines dans la philosophie kantienne, la phénoménologie et l'herméneutique. À la dialectique traditionnelle sujet-objet, elle substitue la trialectique sujet-objet-projet dans une position que résume la formule de G. Bachelard [1980, p. 15] : « *la méditation de l'objet par le sujet prend toujours la forme du projet* ». La théorie pose le primat absolu du sujet : toute réalité est d'abord une réalité humaine et la connaissance que le sujet peut construire d'un réel est celle de sa propre expérience du réel (hypothèse phénoménologique, Le Moigne [1995, p. 67]) ; elle est aussi la traduction d'une intention (hypothèse téléologique [ibid., p. 74]) qui constitue elle-même une expression privilégiée du Sens, défini comme une orientation intérieure, un regard porté sur le monde, qui donne sa cohérence aux actions d'un individu ou d'une collectivité. La notion de Sens est très proche du concept de « schème d'interprétation » [R. Laughlin, 1991].



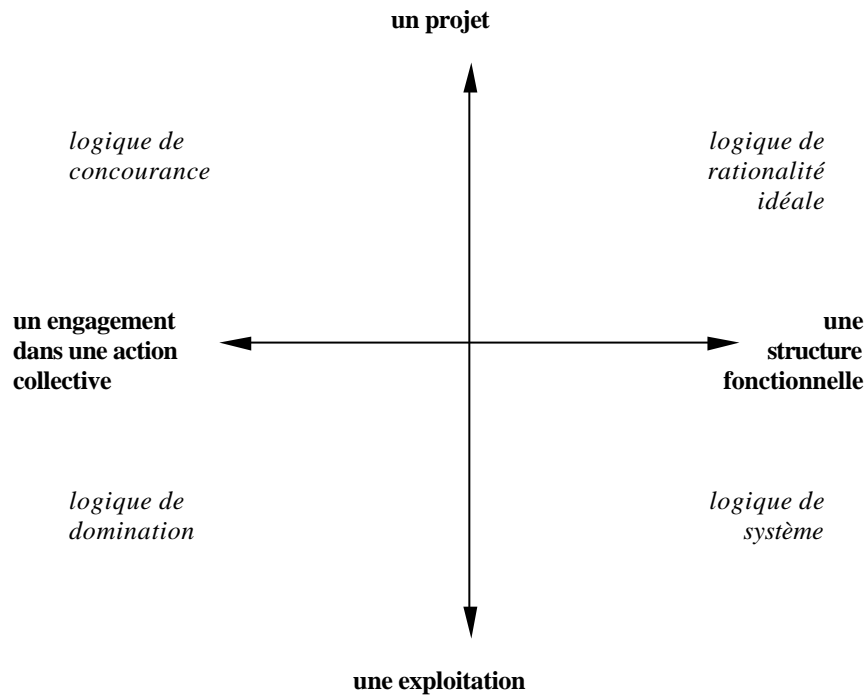
comme système culturel ou comme système politique. D'autres encore tentent de percer la conception sous-jacente de l'organisation en décorquant les métaphores qui reflètent et alimentent son fonctionnement [G. Morgan 1989]. L'intérêt de la typologie proposée par R. Nifle [1987] est d'intégrer ces différents éléments dans un ensemble cohérent et d'en donner une visualisation dans un schéma généré par deux axes orthogonaux, intitulé « Carte des cohérences de l'entreprise » (figure 1).

Sur l'axe horizontal, les « administrations » font face aux « entreprises » au sens caricatural que le langage courant donne souvent à ces deux termes, pour décrier les unes et exalter les autres. À l'est, l'entreprise est vue comme une structure fonctionnelle dont l'archétype est l'organisation bureaucratique décrite par M. Weber [1995] ; à l'ouest, elle est perçue comme l'engagement d'individus dans une action collective [J.P. Bréchet 1994], « *un accord réciproque pour mener une action à terme* » [J.C. Mérigot 1992]<sup>18</sup>.

Sur l'axe vertical, au nord, la firme est vue comme un projet qui fait référence à une échelle de valeurs subjective ; au sud, elle est conçue comme une exploitation et s'inscrit dans une vision matérialiste qui réduit « *le monde, avec l'homme dedans, à un système d'objets reliés entre eux par des rapports universels* » [J.P. Sartre 1949, p. 138] : c'est par excellence l'entreprise de l'Organisation Scientifique du Travail (OST).

---

<sup>18</sup> Cette opposition correspond à la distinction opérée par F. Tönnies, cité par A. Touraine [1997], entre la *Gesellschaft* (société) et la *Gemeinschaft* (communauté) qui constitue encore de nos jours une ligne de clivage pertinente entre les différents courants de la sociologie.

**Figure 1 –** Carte des cohérences de l'entreprise

Les deux axes délimitent quatre champs qui correspondent chacun à une logique d'entreprise spécifique.

Le champ sud-ouest dessine une logique de domination. L'entreprise est principalement mue par la quête du pouvoir ; ses acquis (parts de marché, profits...) constituent la fin en même temps que les moyens de son développement. Les finalités de l'organisation tendent à se confondre avec celles de la coalition dominante.

Le champ sud-est correspond à une logique de système qui pourrait être également qualifiée de néo-taylorienne. La firme est vue comme une sorte de « meccano » des flux (matériels, financiers, humains...). Le souci de « modernité » est une préoccupation hautement affirmée et s'incarne fréquemment dans l'adoption de « modèles » (de modes ?) que l'organisation puise hors de son sein. L'environnement est supposé dicter ses lois implacables à des acteurs économiques qui n'ont le choix qu'entre l'adaptation et la disparition. En conséquence, l'accent est mis sur l'optimisation.

Le champ nord-est exprime une logique de rationalité idéale, héritage de la pensée des Lumières. L'entreprise de ce type est entièrement conçue comme une architecture hiérarchisée de fonctions et de compétences, conçue en vue d'atteindre un but supérieur qui est sa raison d'être, mais qui lui est le plus souvent externe. C'est l'organisation idéale de beaucoup de nos modèles scientifiques et techniques ; c'est aussi celle qui sous-tend l'entreprise fayolienne. Cette logique s'est notamment incarnée en France dans la création des grandes entreprises publiques après la seconde guerre mondiale.

Le champ nord-ouest traduit une logique de concourance<sup>19</sup>, qui pense l'organisation comme une communauté humaine et les individus comme des êtres engagés et responsables qui apportent leur concours à un projet collectif. Les idéaux humanistes l'emportent sur les buts matériels : les organisations sont au service des hommes et non l'inverse [N.B. Macintosh 1996, p. 6]. L'accent est mis sur la dimension politique de l'entreprise qui s'exprime dans sa vocation, son identité et son système de valeurs. C'est cette logique qui anime certaines petites organisations à but non lucratif ; c'est aussi cette logique qui, sur un plan théorique, sous-tend le courant de l'humanisme radical.

Ces champs ne font bien sûr que décrire des idéaux-types : à un instant donné, une multitude de sens s'expriment au sein d'une organisation ; la plupart du temps il est cependant possible de repérer un ou plusieurs sens dominants qui se déploieront dans les différents aspects du fonctionnement de cette organisation<sup>20</sup>.

---

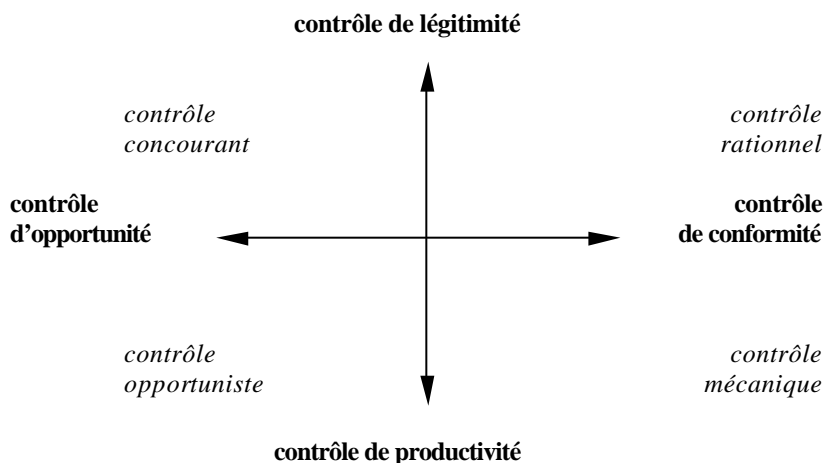
<sup>19</sup> Concept forgé par R. Nifle [1987]. Le verbe « concourir » qui signifie à la fois « tendre à un but commun, contribuer avec d'autres à un même résultat » et « entrer en compétition » [dictionnaire *Le Robert*] n'avait donné, jusqu'à une époque récente, que le substantif « concurrence » qui retient uniquement le deuxième sens. Le néologisme « concourance » a été récemment popularisé par les écrits en gestion de projet.

<sup>20</sup> La typologie proposée par la théorie des Cohérences humaines recoupe naturellement d'autres typologies des organisations. Pour prendre un exemple classique, l'axe sud-ouest/nord-est nous semble tracer la frontière entre les entreprises « organiques » (au-dessus de la diagonale) et les entreprises « mécanistes » (en dessous) de T. Burns et G.M. Stalker [1959]. On peut aussi positionner sur cette carte les métaphores de l'organisation proposées par G. Morgan [1989] ; par exemple « la machine » ou « les flux et transformation » appartiennent, nous

### 3.3. *Déclinaison de ces logiques dans le design du contrôle de gestion*

Si l'on admet que le contrôle de gestion est une des multiples expressions de la logique d'action qui oriente le fonctionnement des organisations<sup>21</sup>, il est alors possible de construire une carte des cohérences du contrôle de gestion, homologue de la carte des cohérences de l'entreprise et de retrouver ainsi les multiples déclinaisons tant théoriques que pratiques de la fonction, à travers les entreprises et les époques (figure 2).

**Figure 2** – *Carte des cohérences du contrôle de gestion*



À l'entreprise conçue comme une structure fonctionnelle (à l'est), correspond un contrôle de gestion vu comme un contrôle de conformité (à un modèle, à une procédure, à un standard, à une norme...). Les pro-

---

semble-t-il, principalement au quadrant sud-est tandis que « le système politique » ou « la culture » paraissent pouvoir être situées plutôt dans la moitié ouest et que « l'instrument de domination » pourrait être rangé dans le champ sud-ouest.

<sup>21</sup> Selon H. Bouquin [1994, p. 14], le lieutenant-colonel Rimailho avait déjà montré en quoi un système comptable de gestion est lié à une philosophie de l'organisation. Plus récemment, J.P. Ségal [1991] a analysé le contrôle de gestion comme produit culturel et D. Bessire [1995] a montré les interactions entre contrôle de gestion et culture.

cédures (de planification à moyen terme, d'élaboration des budgets, de *reporting*, d'approbation des investissements...) constituent l'ossature des systèmes. Le budget constitue l'outil principal, voire exclusif, du contrôle de gestion ; il est essentiellement conçu comme une allocation figée de ressources. Le contrôleur de gestion consacre, en conséquence, l'essentiel de son temps à l'élaboration des prévisions et à l'analyse des écarts. La vérification l'emporte sur le pilotage. C'est la conception qui prévaut notamment dans les administrations publiques.

À l'entreprise vue comme un engagement collectif (à l'ouest), est associé un contrôle de gestion conçu comme un contrôle d'opportunité. Le contrôle ne porte plus sur la conformité de l'acte, mais sur sa cohérence avec les objectifs. Il se voit assigner une mission de pilotage, le critère étant la fidélité aux engagements de l'entreprise tels qu'ils découlent de ses orientations stratégiques. Le contrôle de gestion, au sens étroit du terme, joue dans ce contexte un rôle subsidiaire<sup>22</sup>.

À l'entreprise appréhendée comme une exploitation (au sud), correspond un contrôle de gestion vu comme un contrôle des quantités et des rapports entre celles-ci (les débits). L'accent est mis sur la dimension matérielle – au sens le plus restreint du terme – de la réalité. Dans cette optique typique de l'OST, « *l'important [est] d'optimiser les tâches élémentaires qui [conduisent au produit final]. L'attention se [porte] plus sur les opérations que sur l'optimisation des flux et la priorité comptable se [détourne] insensiblement du produit pour aller aussi vers la tâche* » [H. Bouquin 1994, p. 11-12]. Le rôle du contrôleur de gestion dans ce contexte s'apparente à celui d'un comptable spécialisé, chargé d'enregistrer les quantités de matières consommées, les heures de main-d'œuvre, les heures de machines, le nombre des rebuts et des pannes, les quantités produites, etc., et de calculer les rapports entre ces différents éléments.

Dans l'entreprise conçue comme un projet (au nord), l'évaluation est réalisée non plus dans l'absolu, mais par référence à une échelle de va-

---

<sup>22</sup> Subsidiaire : « *qui est destiné à être utilisé en second lieu, à l'appui d'une chose plus importante (c'est nous qui soulignons)* » [dictionnaire *Le Robert*].

leurs. La responsabilité du contrôleur de gestion est engagée<sup>23</sup>. Aux champs définis par ces deux axes sont associées quatre conceptions types du contrôle de gestion.

À la logique de rationalité idéale (au nord-est) correspond, nous semble-t-il, la conception classique du contrôle de gestion, formalisée notamment par R.N. Anthony [1965]<sup>24</sup>, qui privilégie les hypothèses de cloisonnement et d'articulation du long et du court terme [A. Burlaud, C. Simon 1997]. Dans cette perspective, la qualité du contrôle de gestion s'apprécie par rapport à la cohérence du couplage entre planification stratégique, contrôle de gestion et contrôle opérationnel. Cette logique, qui a longtemps constitué une sorte d'idéal pour les contrôleurs de gestion, s'est notamment incarnée dans des méthodes telles que le *PPBS* (*planning, programming, budgeting system*) ou son équivalent français, la RCB (rationalisation des choix budgétaires). La direction par objectifs procède de la même vision : elle repose sur le postulat qu'il est possible, à tous les niveaux, de découper un objectif en sous-objectifs. Ce contrôle de gestion, celui en quelque sorte des « architectes », peut être qualifié de rationnel.

À la logique de système (au sud-est) correspond un contrôle centré sur la recherche de l'efficacité opérationnelle maximale [M. Porter 1997]. Cette conception est celle qui sous-tend certaines dérives de la gestion par les processus [P. Lorino 1995a] ; elle peut se traduire par une mise en œuvre « mécanicienne » [H. Bouquin 1997, p. 65] d'outils et de techniques de gestion tels que la comptabilité d'activités, la gestion de la qualité ou le *benchmarking*. L'essentiel des efforts du contrôle de gestion se focalise sur la gestion des interfaces. Le comptage reste un élément important, mais il se fait dans ce contexte par référence à des

---

<sup>23</sup> Certaines réflexions sur la fonction contrôle de gestion dans les collectivités territoriales nous semblent pouvoir s'inscrire dans cette perspective : « *Il s'agit de surveiller et de contrôler les dépenses, mais également de s'interroger sur les politiques menées et leurs impacts. En plus des notions d'économie, d'efficience et d'efficacité, traditionnelles en contrôle de gestion, l'évaluateur doit formuler un avis sur la valeur même des objectifs et donc des choix politiques pris* » [P. Dupuis 1995, p. 10-11].

<sup>24</sup> La formulation plus récente [R.N. Anthony, 1993] ne nous semble pas marquer une rupture définitive avec le paradigme structuro-fonctionnaliste.

schémas de flux. La qualité du contrôle de gestion est évaluée en fonction de sa capacité de modélisation.

À la logique de domination (au sud-ouest), correspond un contrôle de gestion opportuniste et pragmatique. Le système est essentiellement utilisé pour asseoir le pouvoir de la coalition dominante, par exemple, en manipulant les groupes les uns contre les autres [M. Gervais 1994, p. 200].

Dans une logique de concourance (au nord-ouest), le contrôle de gestion est au service d'une collectivité humaine et se réfère en permanence à la vocation et aux valeurs qui animent cette communauté. Il ne se limite plus à un pilotage par l'économique. Ses évaluations intègrent toutes les composantes de la réalité : ses dimensions objective, subjective et rationnelle, le plan des relations et celui des représentations, aussi bien que celui des opérations<sup>25</sup>. Les méthodes à mettre en œuvre ne sont plus seulement quantitatives, mais aussi qualitatives. Le contrôle de gestion constitue un pôle d'expertises et de compétences ; il sait entendre la complexité et en discerner la cohérence. La performance, dans ce contexte, se mesure à la contribution aux finalités ultimes de l'entreprise, à la réalisation de sa vocation.

Le modèle proposé englobe, en le dépassant, le paradigme structuro-fonctionnaliste (ou « *computationnel* ») qui couvre environ la moitié est de la carte, alors que celles reliées au « *paradigme interprétatif* » tendent à se positionner dans l'autre moitié du graphique. Sur un plan pratique, si les conceptions associées à la partie de la carte située sous la diagonale sud-ouest/nord-est renvoient à des configurations fréquemment observées, il n'en va pas de même pour celles situées dans l'autre moitié du graphique. Les systèmes de contrôle de gestion se sont, en effet, historiquement développés selon un modèle typiquement bureaucratique [P. Maître 1984, p. 245].

Il nous reste à montrer que ce modèle peut s'appliquer avec succès à la compréhension des systèmes de contrôle de gestion dans la banque commerciale et le commerce de détail intégré.

---

<sup>25</sup> Sur cette conception de l'évaluation, voir CRI [1997] et D. Bessire [1998].

#### 4. Application à l'analyse du contrôle de gestion dans les banques commerciales et les entreprises du commerce de détail intégré

Positionner les banques commerciales et les entreprises du commerce de détail intégré sur la carte des cohérences de l'entreprise permet d'identifier la logique sous-jacente à la conception des systèmes de contrôle de gestion dans ces deux secteurs.

L'objectif n'est pas d'administrer des *preuves* et d'énoncer des conclusions définitives mais de rassembler et d'ordonner des *indices* dispersés en un faisceau convergent pour pouvoir donner une *interprétation* cohérente des phénomènes observés et offrir une base de discussion. Les limites de cette démarche sont celles de la sociologie interprétative : « *en tant qu'observateurs, nous portons déjà en nous tout une gamme d'interprétations sur la nature de ce que nous voyons* » [R. Roslender 1995, p. 68] ; l'interprétation proposée est donc *nôtre*.

##### 4.1. La banque commerciale : entre « administration » et exploitation

Parti d'un mode de gestion administratif (contrôle quantitatif du crédit, contrôle des changes, actionnariat d'État...), le système bancaire français a été confronté à partir du milieu des années quatre-vingts à la « discipline » du marché (banalisation, décloisonnement et internationalisation)<sup>26</sup>.

Jusqu'au milieu des années quatre-vingts, « *la banque française traditionnelle [a] [...] peu de ressemblance avec une entreprise concurrentielle. Elle [est] une sorte d'annexe de l'administration* » [F. Mauro, F. Robert 1997, p. 93]. En même temps, elle se voit assigner de nombreuses missions d'intérêt général telles que le soutien conjoncturel ou à la politique économique et industrielle [*ibid.*, p. 87, 91, 93] : la

---

<sup>26</sup> Exposer les mutations qui ont affecté le secteur bancaire dans les quinze dernières années excèderait le cadre de cet article. Voir sur ce point les articles et ouvrages donnés dans la bibliographie.



préoccupation du management est « *plus de remplir une mission de service public que de satisfaire des actionnaires privés* » [G. de Pontbriand 1996, p. 224]. La combinaison de ces deux logiques, logique bureaucratique et, dans une moindre mesure, logique de projet, place la majorité des banques AFB dans le quadrant nord-est de la carte, associé à une logique de rationalité idéale. En revanche, les banques non AFB, dont la création s'est souvent référée à des idéaux humanistes et qui ont adopté un mode de gestion décentralisé reposant plus sur la confiance dans des individus que sur des procédures, tendent vers une logique de concurrence.

La loi bancaire de 1984 ouvre une période de déréglementation accélérée. Dégagées de la contrainte imposée par la tutelle de l'État (avec en particulier la suppression de l'encadrement du crédit au début de 1987), les banques entrent brutalement dans une phase de mutation. Face à une concurrence exacerbée qui lamine les marges d'intermédiation et sans le nouveau guide que pourrait constituer une stratégie, expression de la volonté politique d'acteurs déterminés, les banques oscillent entre une logique de domination et une logique de système. La première s'exprime notamment dans la course effrénée aux parts de marché et dans la multiplication des prises de risques<sup>27</sup>. La seconde se manifeste de multiples manières : investissements technologiques massifs, recours systématique à des conseils extérieurs, instrumentalisation croissante dans la gestion de la qualité [L. Honoré 1998 ; M. Nakhla 1997], dans l'appréhension du risque (développement du *credit scoring*) et dans l'analyse stratégique (implantation de la méthode RAROC<sup>28</sup>), tous éléments qui s'inscrivent dans une volonté dite

---

<sup>27</sup> Le Crédit Lyonnais de l'ère Haberer a incarné de façon quasi caricaturale cette logique. Les banques non AFB ont, en règle générale, grâce à une organisation décentralisée et une prise de décision proche du terrain, fait preuve d'une gestion plus avisée que les banques AFB [F. Mauro, F. Robert 1997, p. 84], mais ont, malgré tout, participé elles aussi à cette course à la taille.

<sup>28</sup> La méthode RAROC (*risk adjusted return on capital*), développée par Bankers Trust et adoptée sous des modalités variées par un nombre croissant de banques, consiste à allouer aux différentes activités une quotité de fonds propres en fonction du niveau de risque estimé.

de « modernisation » et d'« industrialisation » du service bancaire [C. Paradeise, in D. Courpasson 1995, p. 7].

Les dernières années voient se dessiner de nouvelles évolutions, tant juridiques qu'économiques, dont les conséquences demeurent encore incertaines. Les sinistres se multiplient, initiant la restructuration du secteur bancaire. Les stratégies de croissance à tout prix sont abandonnées. L'atteinte d'une taille critique dans un nombre restreint d'activités est considérée comme une condition de survie dans un environnement perçu comme impitoyable. La logique de système se renforce<sup>29</sup>. En effet, malgré les évolutions, la logique bureaucratique n'a pas totalement disparu : le rapport sénatorial Lambert [F. Mauro, F. Robert 1997, p. 92-93] exhorte l'État à « *ne pas maintenir les liens privilégiés qui existent entre la haute administration des finances et les banques* » et à regarder celles-ci « *comme de véritables entreprises, et non comme le moyen d'offrir des débouchés aux fonctionnaires méritants* ». Mais au lieu de se combiner comme par le passé avec une logique de projet, elle est désormais associée, en raison d'une réflexion stratégique encore hésitante<sup>30</sup>, à une logique d'exploitation qui se focalise sur la quête de gains de productivité et la recherche d'une tarification optimale.

La transformation des logiques d'entreprise n'a pas manqué d'avoir des répercussions sur le *design* du contrôle de gestion bancaire.

Jusqu'au milieu des années quatre-vingts, le champ du contrôle de gestion apparaît très limité : les efforts se concentrent sur l'affinement des techniques d'analyse de marge brute d'intermédiation, tandis que le contrôle des charges de fonctionnement est tenté « *au travers d'un contrôle budgétaire classique et à beaucoup d'égards proche de celui des administrations* » [C. Simon 1992, p. 6]. Le contrôle de gestion est essentiellement un contrôle de conformité.

---

<sup>29</sup> D. Courpasson [1995, p. 241] évoque une « logique trop techniciste de type néo-taylorien ».

<sup>30</sup> « *Les banques ont besoin de réfléchir de façon structurée à leur devenir. [...] Dans leur ensemble, [elles] rechignent à ce genre d'exercice* » [B. Tournier 1993, p. 374].

À partir du milieu des années quatre-vingts, l'évolution de l'environnement rend « *possible et indispensable* » [C. Simon 1992, p. 5] la mise en œuvre d'un contrôle de gestion d'une toute autre nature : « *possible, car la liberté sur les volumes et les prix permet la mesure de performance par rapport au marché ; indispensable, car la chute des marges oblige à une gestion beaucoup plus fine passant par une mesure précise des coûts (calcul de coûts de revient) et une responsabilisation plus grande (mise en place de centres de responsabilité)* ». La disparition des repères habituels conduit à un développement du contrôle de gestion dans de multiples directions : contrôle opportuniste (focalisation sur des indicateurs volumiques tels que le nombre de clients, de comptes à ouvrir, de produits à placer ou d'argent à collecter), contrôle de productivité (élaboration d'une comptabilité analytique particulièrement sophistiquée fondée sur la mesure des temps opératoires)<sup>31</sup> et contrôle mécanique (découpage fin de l'organisation en centres d'analyse, instauration de centres de profit et de systèmes de prix de cessions internes, généralisation des systèmes formels de mesure de performance) se développent de manière concomitante<sup>32</sup>, d'abord dans les banques AFB, puis dans les autres banques.

Dans les dernières années se dessinent de nouvelles évolutions. La mise en œuvre de nouvelles méthodes de gestion centrées sur les processus, comme la comptabilité par activités [E. Cagnello-Charles, 1998], le *reengineering* et le déploiement de démarches qualité [B. Tournier 1993, p. 370-371], va de pair avec le lancement de « *missions de micro-organisation dont l'enjeu consiste à analyser le contenu des tâches, la charge de travail et l'organisation globale des agences* » dans le but de déterminer des « *standards d'opérations utilisés pour répartir les charges indirectes et calculer les coûts opératoires* » [G. Thenet 1996, p. 88-89]. Le contrôle de gestion mécanique devient le modèle dominant.

---

<sup>31</sup> « *Toute la panoplie des techniques d'analyse ont été utilisées, souvent avec l'aide de consultants, pour arriver à identifier et à gérer les principales poches d'improductivité* » [B. Tournier 1993, p. 370].

<sup>32</sup> P. Lemaître [1992-93, p. 17] évoque « *des outils disparates [...] juxtaposés sans être intégrés dans un dispositif d'ensemble* ».

#### 4.2. *La grande distribution : entre « entreprise » et exploitation*

Les entreprises de distribution, depuis le 19<sup>e</sup> siècle, se sont développées dans un univers globalement peu réglementé. La fidélité à l'engagement humain qui leur a donné naissance s'est pérennisé grâce à une culture organisationnelle forte [D. Bessire 1995], entretenue par la présence du fondateur ou de ses descendants dans les instances de direction et de contrôle, par un mode de gestion spécifique des ressources humaines de type *up or out* [G. Franck 1987] et par une relative préservation de l'enracinement géographique. La dimension entrepreneuriale est fortement marquée ; la dimension exploitation est cependant également présente, car la distribution est un univers de masse. La combinaison de ces deux dimensions place la majorité des distributeurs dans le quadrant sud-ouest de la carte, associé à une logique de domination<sup>33</sup>. L'accroissement de la part de marché et de l'emprise territoriale tendent à constituer la finalité en même temps que la condition du développement des entreprises du commerce de détail intégré. Un article récent de G. Cliquet [1998] qui met en évidence « *les enjeux de la conquête territoriale pour les distributeurs français* » illustre bien cette logique. Fait qui nous a semblé significatif, le mot « puissance » revient cinq fois dans une introduction qui compte quarante-cinq lignes ; il est associé à d'autres termes ou expressions chargés des mêmes connotations : « territoire », « concentration », « brutalité », « peser toujours plus fort », « formidable pactole », « férocité », « couverture territoriale », « prendre pied dans des pays », « conquête territoriale ».

Ces mêmes tendances se retrouvent dans le contrôle de gestion. Le rôle essentiel dévolu aux indicateurs de débit (rotation des stocks, chiffre d'affaires ou marge brute par personne, par mètre carré, par mètre linéaire...) révèle l'importance de la composante « contrôle de productivité ». La dimension « contrôle d'opportunité » reste cependant domi-

---

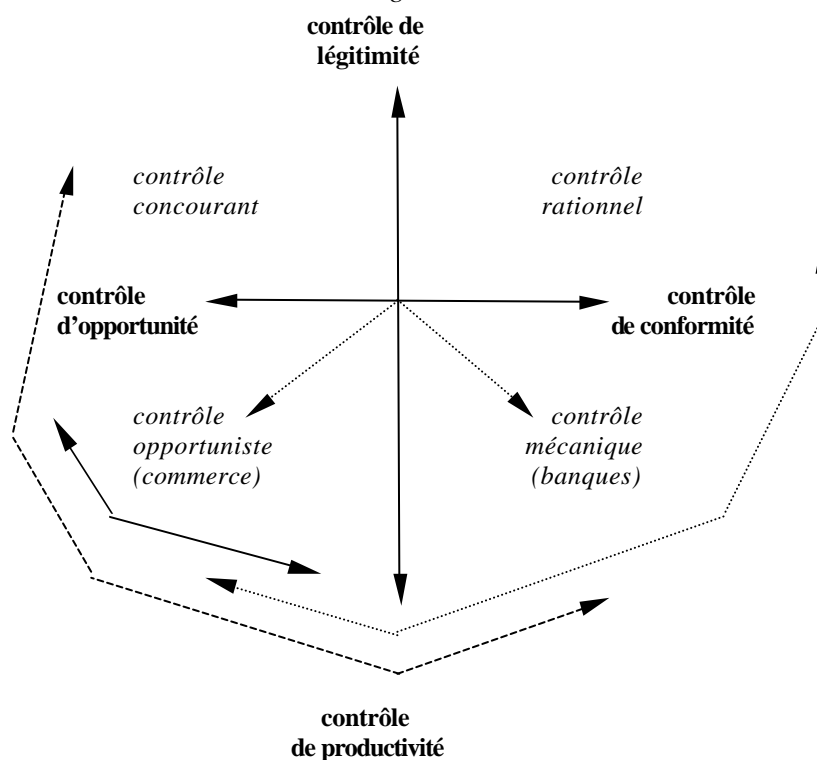
<sup>33</sup> Certaines entreprises ont cependant été créées dans une autre logique, avec une référence explicite à la contribution au bien commun (par exemple, la FNAC dont le slogan était « la culture pour tous ») ; à leur origine, il aurait fallu les placer dans le quadrant sud-est. Par ailleurs, dans les entreprises fondées à la fin du 19<sup>e</sup> siècle, la logique bureaucratique tend à se développer.

nante : elle se manifeste par le rôle finalement subsidiaire attribué aux formes classiques de contrôle de gestion dans la régulation globale : la supervision directe et la régulation par la culture, modes de régulation principalement informels, l'emportent sur les modes de régulation plus formels [D. Bessire 1995].

### 4.3. Synthèse

La figure 3 résume de manière très schématique les tendances du contrôle de gestion dans l'un et l'autre secteur.

**Figure 3** – *Carte des cohérences du contrôle de gestion : positionnement de la banque commerciale et du commerce de détail intégré*



Légende : les arcs brisés décrivent les champs principaux dans lesquels le contrôle de gestion bancaire et le contrôle de gestion commercial se meuvent : en trait plein, le contrôle de gestion dans le commerce de détail intégré ; en petits pointillés, le contrôle de gestion des banques AFB ; en pointillés longs le contrôle de gestion des banques non AFB. Les vecteurs en pointillé figurent la logique qui nous semble dominante aujourd'hui.

En définitive, dans la construction des systèmes de contrôle de gestion bancaire, les contingences technologiques, structurelles, stratégiques, historiques, culturelles ou autres, n'apparaissent pas jouer un rôle décisif. Ce qui l'emporte, c'est une logique d'entreprise qui agit comme un filtre sélectif sur l'ensemble de ces facteurs : privées par la déréglementation de leurs repères habituels et peu préparées à la réflexion stratégique par le contexte d'économie administrée dans lequel elles ont longtemps évolué, les banques françaises ont peiné à définir de nouveaux axes de développement, à se forger une nouvelle identité et à bâtir un nouveau projet d'entreprise. Elles ont été, en conséquence, happées par une logique d'exploitation. Comme le modèle classique de contrôle de gestion industriel (application de l'OST dans le domaine des systèmes de gestion) est précisément sous-tendu par cette logique, il est dès lors compréhensible que ce soit ce modèle qui ait servi de référence pour le *design* du contrôle de gestion bancaire. Par ailleurs, la prégnance de la logique bureaucratique n'inclinait pas les banques à puiser une source d'inspiration dans le commerce de détail intégré, marqué par une logique plus entrepreneuriale.

## Conclusion

Les systèmes de contrôle de gestion dans la banque commerciale et dans le commerce de détail intégré puisent chacun leur cohérence dans une conception spécifique de l'entreprise. Pour autant, ils ne semblent pas avoir la même performance, comme le constatent nombre d'observateurs. H. Bonin [1997], par exemple, évoque la « *crise managériale* » bancaire ; P. Drucker [1995, p. 8], de son côté, oppose les piètres résultats obtenus par les banques dans leur volonté « *d'appliquer les techniques de comptabilité analytique conventionnelles à leur activité, c'est-à-dire de chiffrer individuellement le coût des opérations et des services* » à la pertinence des choix faits par les distributeurs, « *surtout ceux d'Europe occidentale* ».

Une transposition des méthodes et des outils d'un secteur à l'autre, telle qu'elle est déjà tentée depuis peu dans certaines banques (voir par exemple N. Mérimol [1995] ou J.L. Zappatini [1995]) paraît dans ce

contexte séduisante. L'analyse développée ci-dessus montre les risques de succomber à l'illusion instrumentaliste et de ne retenir des systèmes de contrôle de gestion commerciaux que leurs composantes techniques, inscrites dans une logique d'exploitation. Adopter dans les banques le modèle de la grande distribution pourrait bien, dans certains cas, ne constituer qu'un nouvel avatar de la logique de système, un modèle jugé plus « moderne » venant remplacer un autre considéré comme obsolète<sup>34</sup>. La convergence entre les deux secteurs risquerait alors de s'opérer sur la dimension exploitation<sup>35</sup>.

Faire évoluer un système de contrôle de gestion suppose finalement, sous peine d'incohérence, de changer de logique d'entreprise<sup>36</sup>. Une telle tâche est délicate, car « *les éléments non symboliques (techniques et matériels) d'une culture sont plus aisément transférables que les éléments symboliques* » [D. Cuhe 1996]. La réussite d'un projet de cette nature suppose la mise en évidence du sens que revêt le changement et la possibilité donnée à chacun de s'y reconnaître [C. Paradeise, in D. Courpasson 1995].

## Bibliographie

AFCGB (Association Française des Contrôleurs de gestion de Banque) [1995], *La mesure de la performance des réseaux bancaires*, Journée technique du 14 juin.

---

<sup>34</sup> On notera le parallélisme avec les difficultés que rencontre l'implantation du contrôle de gestion dans les services publics : « *la culture réglementaire et hiérarchique des dirigeants [...] les pousse [...] à sous-estimer l'apport d'un diagnostic approfondi, au profit d'outils dont l'immense avantage réside dans leur concrétisation sous forme de procédures, monde familier pour ces responsables* » [C. Guyon 1997, p. 15].

<sup>35</sup> Il s'agirait alors d'un changement de « premier ordre » associé au maintien de la structure profonde du système organisationnel [R. Laughlin 1991].

<sup>36</sup> Ce cas de figure correspondrait à un changement de « second ordre » impliquant des transformations radicales passant par la transformation des schèmes d'interprétation [R. Laughlin 1991].

- Anthony R.N. [1965], *Planning and Control Systems, a Framework for Analysis*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.
- Anthony R.N. [1993], *La fonction contrôle de gestion*, Publi-Union.
- Ardoin J.L. [1995], « Résultats de l'enquête sur le contrôle de gestion des réseaux bancaires », dans AFCGB, 22 p.
- Bachelard G. [1980], *Le nouvel esprit scientifique*, PUF (1ère éd., 1934).
- Bancel-Charensol L., Jougleux M. [1997], « Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, n° 113, p. 71-81.
- Bessire D. [1993], *La nature du contrôle de gestion dans les entreprises du commerce de détail intégré*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris 1.
- Bessire D. [1995], *Régulation et systèmes de planification-contrôle, l'exemple de la grande distribution*, Economica-ICC.
- Bessire D. [1998], « Performance : du flou sémantique à l'inter-rogation épistémologique », *Actes du 14è Congrès de l'AFC*, Nantes, vol. 1, p. 35-48.
- Bessire D., Nifle R. [1996], « Le sens du contrôle de gestion, quelques repères épistémologiques », *Les Cahiers de Recherche de l'AFC*, n° 1, mai, p. 19-25.
- Bessire D., Nifle R. [1998], « Logic of the Firm and Design of Management Control : a Constructivist Model », *Fourth International Management Control Systems Research Conference*, Reading, 6-8 July.
- Bonin H. [1997], *La crise bancaire française et mondiale*, PUF.
- Bonnier C., Simon C. [1994], « Comment fixer les prix de cession interne de capitaux ? », *Banque*, novembre, n° 553, p. 63-65.
- Bossard Consultants [1996], « Dossier spécial Interfinances Expobanque », *MTF L'Agefi*, mars, n° 79, p. 21-47.
- Bouquin H. [1994], *Les fondements du contrôle de gestion*, PUF, collection « Que sais-je ? », n° 2892.
- Bouquin H. [1997], *La comptabilité de gestion*, PUF, collection « Que sais-je ? », n° 3175



- Bréchet J.P. [1994], « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, n° 94, p. 5-13.
- Burlaud A., Simon C. [1997], *Le contrôle de gestion*, La Découverte, collection « Repères », n° 227.
- Burns T., Stalker G.M. [1959], *The Management of Innovation*, Tavistock Institute.
- Capet M., Total-Jacquot C. [1976], *Comptabilité, diagnostic et décision*, PUF.
- Capul J.Y., dir. [1991], « Banques et assurances », *Les Cahiers Français*, juillet-septembre, n° 252.
- Cargnello-Charles E. [1998], « L'approche rentabilité clients appliquée au secteur bancaire », *Actes du 14<sup>e</sup> Congrès de l'AFC*, Nantes, vol. 2, p. 905-921.
- Carmoy H. de [1995], *La banque du XXI<sup>e</sup> siècle*, Éditions Odile Jacob.
- Chevalier-Kuszla C. [1997], « Organizational Control : Questioning Models », *Actes du 8<sup>e</sup> Congrès mondial de l'IAEER*, Paris, octobre.
- Chiapello E. [1996], « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, septembre, tome 2, vol. 2, p. 51-74.
- Child J. [1984], *Organization. A Guide to Problems and Practice*, Paul Chapman Publishing Ltd., 2d Ed.
- Cliquet G. [1998], « Valeur spatiale des réseaux et stratégies d'acquisition des firmes de distribution », *Actes des 14<sup>e</sup> Journées Nationales des IAE*, Nantes, vol. 1, p. 227-245.
- Coulomb E. [1994], « Les multiples facettes du contrôle de gestion », *Banque*, n° 544, p. 72-74.
- Courpasson D. [1995], *La modernisation bancaire : sociologie des rapports professions-marchés*, L'Harmattan.
- Coussergues S. de [1996], *Gestion de la banque*, Dunod.
- CRI (Collectif de Recherche sur l'Immatériel) [1997], « Management of Intangibles : Foundation of a General Methodology for Evaluation and Control », *Actes du 8<sup>e</sup> Congrès International de l'IAEER*, Paris, octobre.

- Cuche D. [1996], *La notion de culture dans les sciences sociales*, La Découverte, collection « Repères ».
- Desreumaux A. [1981], « Histoire et structure des entreprises », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n° 32.
- Drucker P. [1995], « L'information dont un dirigeant a vraiment besoin », *L'Expansion Management Review*, juin, p. 6-14.
- Dupuch P. [1991], *La banque, un essai d'organisation*, La Revue Banque Éditeur.
- Dupuis J. [1995], « Compte-rendu des rencontres des directeurs financiers et contrôleurs de gestion des collectivités locales à Marseille », *Échanges*, novembre, n° 117, p. 10-11.
- Franck G. [1987], « Pour rendre la formation efficace », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, n° 65, p. 10-12.
- Garsuault P., Priami S. [1997], *La banque, fonctionnement et stratégies*, Economica-CFPB, 2e éd.
- Gervais M. [1994], *Contrôle de gestion par le système budgétaire*, Vuibert, 3e éd.
- Giddens A. [1979], *Central Theory*, Londres, Macmillan.
- Grafmeyer Y. [1992], *Les gens de la banque*, Paris, PUF.
- Guyon C. [1997], « Le contrôle de gestion est-il soluble dans les services publics ? », *Échanges*, mars, n° 132, p. 11-20.
- Honoré L. [1998], « Impasse des théories traditionnelles du risque bancaire et propositions pour une approche socio-économique », *Actes du 19è Congrès de l'AFC*, Nantes, vol. 2, p. 1031-1048.
- Hofstede G. [1981], « Management Control of Public and Not-For-Profit Activities », *Accounting Organizations and Society*, vol. 6, n° 3, p. 193-211.
- Karpik L. [1989], « L'économie de la qualité », *Revue Française de Sociologie*, vol. 30, p. 187-210.
- Lallé B. [1992], « Les produits cachés : une nouvelle ressource stratégique pour la banque », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, n° 88, p. 32-44.
- Laughlin R.C. [1991], « Environmental Disturbances and Organizational Transitions and Transformations : Some Alternative Models », *Organization Studies*, vol. 12, n° 2, p. 209-232.

- Lemaître P. [1992-93], « Contrôle de gestion ou planification stratégique dans le tertiaire ? », *Direction et gestion*, n° 138-139, p. 15-26.
- Le Moigne J.L. [1995], *Les épistémologies constructivistes*, PUF, collection « Que sais-je ? », n° 2 969.
- Lorino P. [1995a], « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, n° 104, p. 55-71.
- Lorino P. [1995b], *Comptes et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation.
- Louart P. [1996], « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, n° 107, p. 74-85.
- Macintosh N.B. [1996], *Management Accounting and Control Systems, an Organizational and Behavioral Approach*, John Wiley and Sons.
- Maître P. [1984], *Plans d'entreprise et contrôle de gestion*, Dunod.
- Mauro F., Robert F. [1997], « Banques : votre santé nous intéresse, synthèse du rapport du groupe de travail de la commission des finances au Sénat », *Revue d'Économie Financière*, février, n° 39, p. 77-93.
- Merchant K.A. [1982], « The Control Function of Management », *Sloan Management Review*, Summer, p. 43-55.
- Mérigot J.C. [1992], « Qu'est-ce que l'entreprise ? », *Encyclopédie du management*, Vuibert.
- Mérindol N. [1995], « Un exemple de la mesure de la performance du réseau par la production nouvelle », dans AFCGB.
- Mintzberg H. [1982], *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation.
- Mintzberg H. [1990], *Le management. Voyage au centre des organisations*, Les Éditions d'Organisation.
- Moison J.C., dir. [1997], *Du mode d'existence des outils de gestion : les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Seli-Arslan.
- Molendi P., Salignac Y. [1992], « Outils du contrôleur de gestion », *Banque*, mars, n° 525, p. 284-288.
- Morgan G. [1989], *Images de l'organisation*, Les Presses de l'Université de Laval-Éditions Eska

- Nakhla M. [1997], « Décentralisation de l'organisation : quelle stratégie pour gérer les risques-crédits ? », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, n° 113, p. 41-50.
- Naulleau G., Rouach M. [1994], *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, La Revue Banque Éditeur, 2e éd.
- Nifle R. [1987], *La civilisation de l'entreprise*, <http://www.cohérences.com>.
- Nifle R. [1993], *Sens et cohérences humaines, théorie et pratique*, <http://www.cohérences.com>.
- Ouchi W.G. [1977], « The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, March, vol. 22, n° 1, p. 95-113.
- Ouchi W.G. [1980], « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, March, vol. 25, p. 129-141.
- Pastré O., Muldur U., dir. [1993], « L'industrie bancaire », *Revue d'Économie Financière*, numéro spécial, hiver, n° 27.
- Pastré O., dir. [1997], Dossier « Réflexions sur le système bancaire », *Revue d'Économie Financière*, février, n° 39.
- Perrow C. [1967], « A framework For the Comparative Analysis of Organization », *American Sociological Review*, vol. 32, p. 194-208.
- Perrow C. [1970], *Organizational Analysis. A Sociological View*, Tavistock Publications.
- Pontbriand G. de [1996], « L'immobilisme des banques françaises », *Chroniques économiques SEDEIS*, 15 juin, vol. 45, n° 6, p. 221-228.
- Porter M. [1997], « Plaidoyer pour un retour de la stratégie », *L'Expansion Management Review*, mars, p. 6-18.
- Roslender R. [1995], « Critical Management Accounting », dans *Issues in management accounting*, Prentice-Hall, p. 65-86.
- Sartre J.-P. [1949], *Situations III*, Gallimard.
- Schrambach G. [1992], « La valeur, point d'appui des décisions stratégiques dans la banque aujourd'hui », *Banque*, n° 523, p. 20-26.
- Ségat J.P. [1991], « Peut-on vaincre les résistances au contrôle de gestion en France ? », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, n° 82, p. 72-81.

- Simon C. [1992], « Le contrôle de gestion bancaire », *Les Cahiers de recherche – Groupe ESCP*, n° 92-109.
- Thenet G. [1996], « Une relecture du problème de l'imputation des coûts joints et des coûts communs », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, septembre, tome 2, vol. 2, p. 75-91.
- Touraine A. [1997], *Le retour de l'acteur*, Paris, Le Livre de Poche, collection « Biblio Essais », (1ère édition 1984).
- Tournier B. [1993], « Les orientations de gestion des banques et le rôle du contrôle de gestion bancaire », *Revue d'Économie Financière*, numéro spécial, hiver, p. 365-376.
- Tournier B. [1995], « La mesure de la performance des réseaux bancaires », *Échanges*, n° 114, p. 9.
- Tixier F. [1992], « Contrôle de gestion bancaire : une problématique instrumentale », *Marchés et Techniques Financières*, n° 4, p. 30-32.
- Wacheux F. [1996], *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Économica.
- Weber M. [1995], *Économie et société*, Pocket, traduit de l'allemand *Wirtschaft und Gesellschaft*, (1ère édition 1922).
- Woodward J. [1965], *Industrial Organization : Theory and Practice*, Oxford University Press.
- Zappatini J.L. [1995], « La reconfiguration du système d'information de gestion pour le pilotage du réseau », dans AFCGB.
- Zerah D. [1993], *Le système financier français, dix ans de mutation*, Notes et études documentaires, n° 4980-81.