

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

LE RÔLE DU CONTRÔLE DE GESTION DANS L'ANALYSE GLOBALE D'ENTREPRISE

Par Gauthier Letz

Tuteur professionnel : Maria Teresa Menendez

Tuteur académique : Monique Benit

Remerciements

Ce mémoire est d'une part l'aboutissement de deux années d'apprentissage au sein de Crédit Mutuel Alliance Fédérale.

C'est pourquoi je témoigne ma reconnaissance à toutes les personnes au sein de Crédit Mutuel Alliance Fédérale avec qui j'ai eu la chance de collaborer durant ces deux années. Je tiens plus particulièrement à remercier mes collègues du service Activités des réseaux qui m'ont accueilli et intégré dans leur équipe. Je remercie également ma tutrice d'entreprise Maria Teresa Menendez pour sa disponibilité, ses conseils et les connaissances qu'elle m'a partagé au quotidien.

D'autre part, ce mémoire est aussi la consécration de deux années de master passés au sein de l'EM Strasbourg.

Ainsi, je tiens à remercier tout le corps enseignant de l'école pour les connaissances et les compétences dispensées dans le domaine du contrôle de gestion. Je remercie également ma tutrice d'école Monique Benit, pour son accompagnement et ses conseils tout au long de l'année.

Enfin, merci à celles et ceux qui, au fil des mois, ont contribué à ma réflexion sur mon mémoire et l'ont relu : ma famille, mes amis ainsi que mes camarades de promotion.

Table des matières

Introduction	1
Partie 1 : Cadre théorique : contrôle de gestion bancaire et analyse globale d'entreprise	3
I/ Contrôle de gestion bancaire.....	3
1) Contrôle de gestion.....	3
2) Appliqué au milieu bancaire	3
3) Les missions du contrôle de gestion bancaire	4
4) La notion de risque dans le milieu bancaire	5
a) Le cadre réglementaire européen	5
b) Les différents risques bancaires.....	6
II/ Evaluer la performance à l'aide du BSC	7
1) Historique et définition.....	7
2) Présentation.....	9
3) Exemple type d'objectifs et d'indicateurs par axe.....	12
III/ Evaluer la performance grâce au Sustainable Balanced ScoreCard (SBSC)	13
1) Contexte.....	13
2) La notion de performance globale.....	15
3) Présentation du SBSC.....	15
4) Limites.....	16
IV/ Le rôle du contrôle de gestion dans le SBSC	17
1) Quand intervient le contrôle de gestion ?	17
2) Quels sont les différents types de SBSC ?.....	17
3) Pourquoi inclure ce modèle ?	19
V/ La structure du SBSC	19
1) Le choix des indicateurs	19
2) La carte stratégique	21
3) Le tableau de bord	21
Partie 2 : Cadre empirique : l'apport du contrôle de gestion	22
I/ Présentation de l'entreprise	22
1) Présentation du Groupe Crédit Mutuel Alliance Fédérale	22
2) Présentation de la Caisse Fédérale de Crédit Mutuel.....	26
a) Rôle et missions	26
b) Présentation du département finance.....	26
3) Présentation du Service contrôle de gestion et activités des réseaux	27
II/ Méthodologie.....	28

1) Méthodologie choisie	28
a) Présentation de la méthode choisie	28
b) Présentation du questionnaire	29
2) Analyse des résultats obtenus	33
a) Profil des répondants.....	33
b) Le rapport des contrôleurs de gestion au reportings	34
c) Le rapport des contrôleurs de gestion à la performance	36
III/ Discussion des résultats	40
1) Confrontation des résultats à la littérature	40
2) Limites de l'étude.....	42
IV/ Préconisations : proposition de tableau de bord.....	42
1) Identification des objectifs stratégiques.....	43
2) Identification des indicateurs à suivre	45
3) Pistes d'améliorations.....	46
Conclusion.....	47
Bibliographie	48
Annexes.....	51

Introduction

« L'entreprise à mission, c'est une démarche collective et concrète pour développer et transformer vertueusement notre entreprise, au plus proche des attentes de nos clients et de la société. », déclare Daniel Baal, Directeur Général de Crédit Mutuel Alliance Fédérale dans le document d'enregistrement universel de 2021.

Comme l'univers bancaire, le métier de contrôleur de gestion est en perpétuelle mutation. Depuis une dizaine d'années, le terme contrôle de gestion, commence à être substitué à un autre : *performance manager*. En effet, les missions de cette fonction sont de plus en plus tournées vers le pilotage de la performance en conseillant aussi bien les managers opérationnels que le top management. C'est notamment à la suite d'une étude menée en 2016 par l'association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG), que la notion de *performance manager* est sorti comme étant le terme vers lequel le contrôle de gestion devait évoluer. Depuis, les études menées par l'observatoire international du manager de la performance continuent de montrer l'importance grandissante de la performance étant donné que le contrôleur de gestion dispose d'une vision transverse de l'entreprise.

D'ailleurs, l'étude 2022 de l'observatoire international du manager de la performance sur les priorités de la performance 2022 mettent en avant une nouveauté : la volonté de prendre en compte la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans les reportings.

Ces constats, associés au fait que mon entreprise accueillante a adopté le statut d'entreprise à mission depuis 2020, m'ont questionné sur le rôle du contrôle de gestion dans la valeur ajoutée qu'il crée. La tradition fait que sa fonction est davantage tournée vers les aspects financiers. Mais en tant que performance manager, ne doit-il pas prendre en compte d'autres éléments dans ses travaux ?

Nous pouvons donc nous demander : comment peut-on améliorer l'apport du contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance globale d'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique, nous commencerons par une revue littéraire des notions de contrôle de gestion et de performance globale. Nous verrons dans cette partie

deux méthodes permettant de prendre en compte les différents aspects clés de la performance globale.

Nous allons ensuite étudier l'apport des contrôleurs de gestion au Crédit Mutuel Alliance Fédérale par rapport à la notion de performance globale. Puis, nous proposerons une ébauche de reporting reprenant les éléments de la performance globale.

Mots clés : performance globale, contrôle de gestion, pilotage, Balanced ScoreCard, Sustainable Balanced ScoreCard, performance manager, aide à la décision.

Partie 1 : Cadre théorique : contrôle de gestion bancaire et analyse globale d'entreprise

Pour évoquer le lien entre ces différents termes, nous devons dans un premier temps les comprendre.

I/ Contrôle de gestion bancaire

1) Contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une discipline apparue au milieu du siècle dernier dans le but d'utiliser la comptabilité générale à des fins de gestion. C'est une fonction souvent connue mais mal comprise dans le monde de l'entreprise. En effet, cette discipline peut être exercée dans tout type d'entreprise (start-up, PME, ETI) et dans tous type de secteurs d'activité (industriel, agroalimentaire, banque, ...).

Ainsi, les missions d'un contrôleur de gestion diffèrent selon de nombreux facteurs comme le type d'entreprise, le secteur d'activité, le niveau hiérarchique, ...

De ce fait, il existe de nombreuses définitions de cette science. De la définition du père fondateur du contrôle de gestion qu'est Robert Anthony, à celles de nombreux autres chercheurs à la suite comme Henri Bouquin, il n'y a pas de définition unanime du fait des facteurs évoqués précédemment.

Néanmoins, de mon point de vue, c'est la définition venant de Robert Anthony qui définit le mieux le contrôle de gestion : il s'agit d'« un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés » (R.N Anthony et J.Dearden, 1976, p8 à 10).

2) Appliqué au milieu bancaire

Depuis les années 90, les entreprises proposant des services - comme la télécommunication, les médias, les transports, les banques et assurances, ...- se sont développées de manière fulgurante.

Ainsi, le contrôle de gestion n'a pas échappé à cette montée en puissance des services.

Dans le milieu bancaire, il s'est notamment étendu en raison de plusieurs éléments (S.Alcouffe, A.Rivière, F.Dubus, 2013) :

- La volonté des institutions nationales et supranationales de contrôler et superviser le milieu pour se prémunir contre un risque systémique.
- La transformation du milieu bancaire (proposant de plus en plus de services différents aux clients, l'émergence des technologies de l'information et de la communication).
- L'importance de la production d'information financières chiffrées à destination de la direction.

Grâce à ces différents éléments, le contrôle de gestion est devenu un élément clé de la banque. Les systèmes de contrôle de gestion se sont donc étendus afin de contribuer d'une meilleure façon au pilotage de la performance.

3) Les missions du contrôle de gestion bancaire

Le contrôle de gestion bancaire est un intermédiaire entre d'une part, la planification stratégique assurée par la direction, et d'autre part, la gestion des opérations comme le montre le schéma ci-dessous :

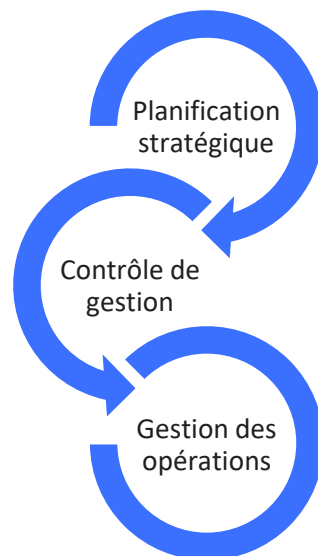


Figure 1 : missions du contrôle de gestion, contrôle de gestion bancaire, Michel Rouach, 2020, page 36

Bien que les missions du contrôle de gestion bancaire diffèrent selon le niveau du centre de responsabilité, nous pouvons retenir quatre types de missions distinctes affectées au contrôle de gestion (M. Rouach, 2020):

- La mise en place de prévisions concernant les besoins en ressources nécessaires à la réussite des objectifs stratégiques traduits dans des plans. Concrètement, cette mission a pour but de réaliser un prévisionnel des objectifs et résultats grâce à une collaboration avec différents services financiers afin de valider les scénarios prévus. Ce type de travaux peut se faire de manière trimestrielle, semestrielle en fonction des paliers intermédiaires décidés par la direction.
- La gestion annuelle des budgets. Ce type de mission est réalisé par les différents centres de responsabilité de l'entité, en collaboration avec le top management de chaque centre qui doit valider le budget.
- L'enregistrement, l'analyse et la diffusion d'informations par l'utilisation de tableaux de bords. Ces tableaux sont envoyés de manière mensuelle le plus souvent. Certains de ces travaux sont envoyés à la direction, tandis que d'autres, aux centres de responsabilité.
- La gestion des données : afin d'alimenter les différents tableaux de bords, le contrôleur de gestion doit rassembler les données et les transformer en information.

4) La notion de risque dans le milieu bancaire

a) Le cadre réglementaire européen

À la suite de nombreux scandales financiers dans les années 2000 (Enron, Kerviel, Madoff,...), puis de la crise des subprimes en 2008, le monde bancaire s'est restructuré et les organismes de contrôle et de supervision ont commencé à prendre de l'importance.

En Europe, en 2014, « l'Union bancaire » a été instaurée par la Banque Centrale Européenne (BCE) afin de surveiller et de prévenir contre tout risque de faillite d'une banque de l'Union Européenne (UE).

L'union bancaire s'articule autour de trois piliers :

- Le règlement uniforme : c'est le texte rassemblant les différents actes juridiques auxquels les établissements financiers de l'Union Européenne doivent se conformer.

Ce règlement est notamment connu pour ses directives sur les exigences de fonds propres des banques (accords de Bâle).

- Le Mécanisme de Résolution Unique (MSU), mis en place en 2014, a été créé par la BCE pour surveiller et analyser les risques auxquels les banques font face. Il a été ainsi décidé l'instauration de règles prudentielles uniformes afin de vérifier notamment la résistance des banques via les différents scénarios de stress tests.
- Le mécanisme de Résolution Unique (MRU) mis en place le 1^{er} janvier 2016, a pour mission de collecter des fonds propres de toutes les banques pour se prémunir contre un risque de contagion du système. Ainsi, le MRU interviendra en cas d'une défaillance d'une banque pour résorber le risque de contagion au système.

b) Les différents risques bancaires

Le cadre réglementaire européen a permis notamment plus de transparence des banques, plus d'unité et plus de sûreté.

Néanmoins, le cadre réglementaire n'a pas vocation à résorber tous les risques auxquels les banques sont confrontées.

Selon le rapport semestriel effectué par la banque de France datant de décembre 2021 sur l'évaluation des risques du système financier français, on peut énumérer cinq risques majeurs :



Figure 2 : Risques pour le système financier français, évaluation des risques du système financier, Banque de France, Décembre 2021

- La valorisation élevée du prix des actifs financiers risqués. Avec la poursuite de la reprise de l'activité économique et des prolongements des conditions de financement très favorables, ainsi que l'apparition de l'inflation, le risque de perte de valeur est élevé du fait de l'incertitude de la situation actuelle.
- Les conséquences macro-financières de l'endettement élevé en hausse : Avec l'apparition du Covid, les entreprises et pays se sont endettés massivement afin de répondre à leurs besoins. Ainsi, l'analyse du coût du risque de crédit c'est-à-dire le risque encouru par les banques de ne pas se faire rembourser, constitue une menace très suivie.
- Les pressions sur la rentabilité des banques : En 2021, bien que les provisions de coût du risque aient été reprises, l'environnement des taux bas continue de peser sur les marges d'intérêts des banques, rendant leur rentabilité à moyen terme stagnante.
- La transformation numérique et menaces cyber : Ces dernières années, le numérique a pris de plus en plus d'importance dans le milieu bancaire. De ce fait, cette transformation suscite un risque fort face aux attaquants voulant prélever des informations.
- L'exposition au changement climatique : Avec l'importance grandissante de l'enjeu du dérèglement climatique, des risques sont à prévoir : 1/ les catastrophes naturelles et épidémies à répétition rendent des indemnités importantes ; 2/ le financement des énergies fossiles ; 3/ la place des entreprises et fonds classés Environnement Social et Gouvernance (ESG) pouvant conduire à une survalorisation créant ainsi une « bulle verte » qui conduirait à une crise systémique, ...

II/ Evaluer la performance à l'aide du BSC

Nous venons de voir que les missions du contrôle de gestion bancaire sont notamment tournées vers un système de pilotage et de suivi des résultats dans le but d'évaluer la performance de l'entreprise. C'est dans cette partie que nous allons, à l'aide de la littérature approfondir cet aspect.

1) Historique et définition

Le Balanced Scorecard (BSC) est apparu au début des années 90, dans un contexte de remise en cause des systèmes d'évaluation de performance des entreprises. Avec la

conception de cet outil, les auteurs ont ainsi ouvert le champ des possibles du contrôle de gestion, davantage tourné vers une fonction de valeur ajoutée pour l'entreprise afin d'aider la direction à prendre des décisions.

C'est dans la Harvard Business Review, en 1992, que Robert Kaplan et David Norton publient le premier article relatif au BSC : The Balanced Scorecard, measures that drive performance.

Pour eux, le constat est sans appel : le contrôle de gestion perd de sa pertinence dans le cadre organisationnel pour une raison majeure. Cette raison est la suivante : pour évaluer la performance d'une entreprise, seul l'aspect financier est utilisé.

Or, les mesures financières traditionnelles (retour sur investissement, ...) ont bien fonctionné à l'ère industrielle mais ne suffisent plus pour évaluer la performance d'une entreprise à cause notamment de l'évolution incessante de l'environnement des organisations qui remet en cause la pérennité des entreprises.

Les auteurs ont donc créé un outil en se basant sur des études empiriques réalisées entre 1984 et 1992 permettant de connecter des aspects financiers à d'autres, non financiers. Pour Kaplan et Norton, ces différentes dimensions sont importantes les unes comme les autres.

Les éléments financiers restent primordiaux car ils permettent d'analyser et prendre la mesure des actions entreprises, tandis que les aspects non financiers, quant à eux, sont utiles dans la mesure où ils mettent en lumière d'autres éléments utiles pour la prise de décision dans une logique d'anticipation de la performance future.

Ainsi, le BSC se veut être un système de gestion managérial prenant en compte tous les facteurs clés pouvant aider au pilotage organisationnel.

D'ailleurs, les deux auteurs ont donné leur propre définition du BSC. Ils considèrent « mettre en évidence les relations (hypothèses) entre les objectifs (et les indicateurs) dans les différents domaines suivis, pour que ces objectifs soient validés et qu'ils servent à guider les actions » (Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, page 42).

2) Présentation

La présentation initiale du BSC se divise en 4 axes représentant les différentes sources de performance d'une entité :

- Axe financier
- Axe client
- Axe processus interne
- Axe apprentissage organisationnel

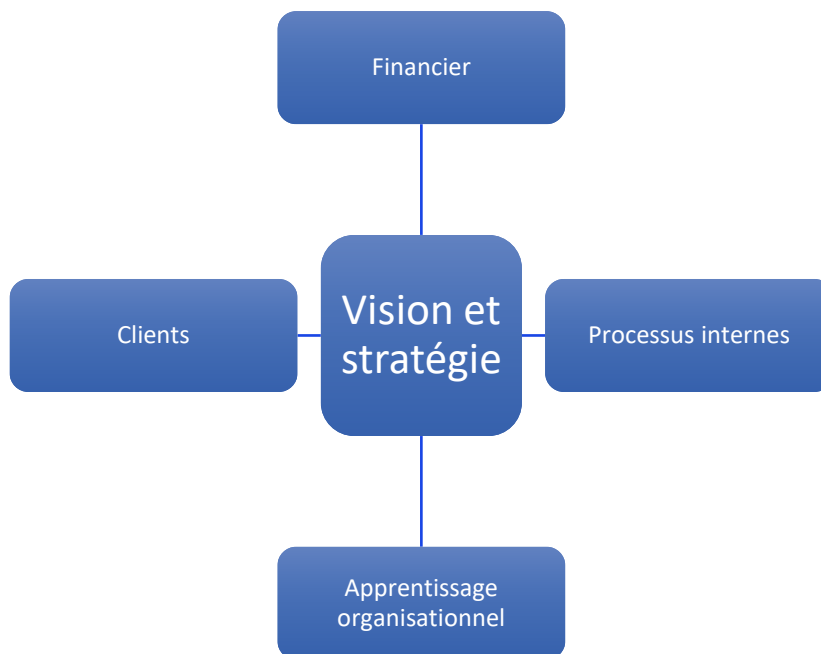


Figure 3 : Schéma du BSC (Kaplan R.S., Norton D.P, 1992)

Ces quatre axes ont pour objectif de focaliser l'attention de la direction sur des questions essentielles :

- Comment satisfaire les actionnaires ?
- Comment satisfaire les besoins des clients ?
- Quels sont les processus essentiels à la satisfaction des clients et des actionnaires ?
- Quels sont les opportunités et les défis futurs ?

Le BSC, à travers les réponses à ces différentes questions, constitue un outil de pilotage et de suivi des performances présentant des indicateurs intimement liés à la stratégie mise en place par l'organisation. Ces indicateurs, que nous pouvons considérer comme des

facteurs clés de succès, sont corrélés à des actions et des résultats, ces derniers pouvant être réalisés selon la stratégie définie (court terme, moyen terme, long terme).

Il est toutefois important de souligner que les indicateurs choisis par une entreprise sont liés au secteur d'activité de l'entreprise et à ses objectifs, et ne sont donc pas les mêmes pour toutes les entreprises.

➤ Axe financier : comment satisfaire les actionnaires ?

Ce segment du schéma coïncide avec les objectifs financiers de l'entreprise, analysés grâce à des indicateurs ex-post et prédictifs. Kaplan et Norton distinguent trois types de phases auxquels une entreprise peut appartenir : croissance, maintien, récolte. Selon la phase à laquelle l'entreprise appartient, les orientations stratégiques de l'entreprise ne sont pas les mêmes :

- Pour la phase de croissance, c'est la diversification du chiffre d'affaires qui va être importante. L'entreprise va donc être amenée à produire davantage, proposer une offre de plus en plus dense et conquérir de nouveaux marchés et clients.
- En phase de maintien, la clé est la réduction des coûts et l'amélioration de la productivité. Il faudra que l'entreprise adopte des objectifs clairs de rentabilité et supprime les goulots d'étranglements affectant l'amélioration continue.
- En phase de récolte, l'entreprise devra choisir une stratégie d'utilisation de l'actif et d'investissement dans le but de baisser le besoin en fonds de roulement important pour le financement de certaines activités.

➤ Axe client : Comment satisfaire les besoins des clients ?

A travers cet axe, l'entreprise identifie les segments de marché sur lesquels elle souhaite se positionner, ceux qui vont générer du chiffre d'affaires pour la réalisation des objectifs financiers. Les indicateurs choisis contribueront à mesurer la satisfaction client, la fidélité, la conservation, l'acquisition, la rentabilité client.

C'est en lien avec les collaborateurs opérationnels en contact avec les clients, que l'entreprise pourra capter ces informations.

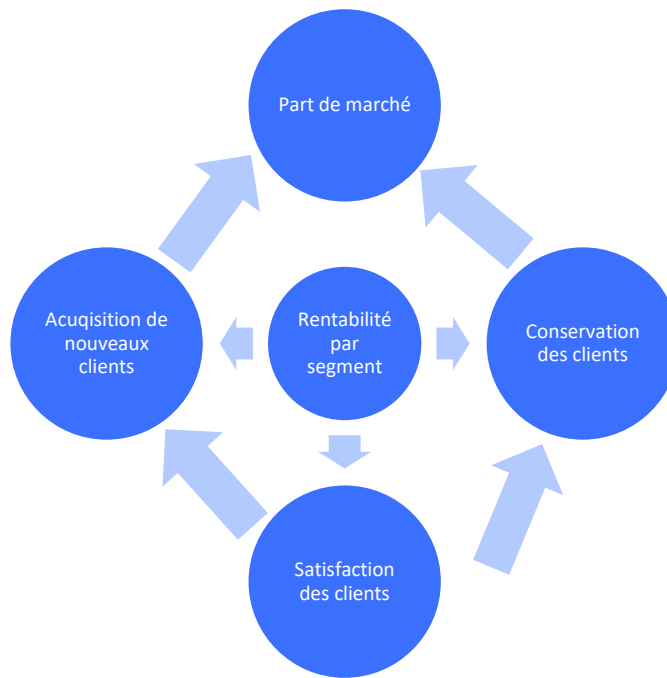


Figure 4 : les indicateurs de l'axe clients (Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, page 84)

- Axe processus interne : Quels sont les processus essentiels à la satisfaction des clients et des actionnaires ?

Dans cet axe, l'objectif est de remettre en perspective les processus clés permettant de garder l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Il existe deux types de processus :

- Processus opérationnels : l'objectif est d'identifier les besoins des clients afin d'y ajouter des indicateurs pertinents à suivre.
- Processus supports : il vise à optimiser les coûts et l'efficacité des processus internes à l'atteinte de la satisfaction des clients et des actionnaires à travers des indicateurs de coûts, délais, qualité.

Les indicateurs choisis doivent identifier les caractéristiques des segments de marché auxquelles l'entreprise destine ses produits et services futurs mais aussi innover en proposant des nouveautés.

L'entreprise doit donc, par le biais de ces indicateurs, garder son avantage concurrentiel en évaluant ses compétences clés.

- Axe apprentissage organisationnel : Quels sont les opportunités et défis futurs ?

Pour Norton et Kaplan, c'est à partir de cet axe que la réussite stratégique de l'entreprise commence. Dans leur livre The Balanced ScoreCard, ils ont mis en lumière un schéma représenté par la figure 5, la causalité des axes et leur ordre dans le processus d'évaluation de la performance :

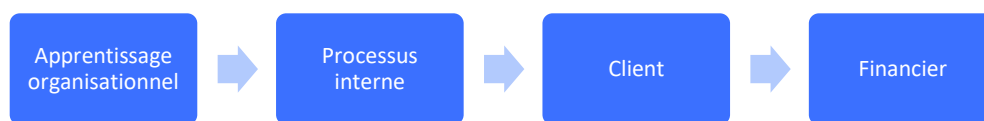


Figure 5 : Schéma des causalités du BSC (Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, page 158)

L'objectif de cet axe est de mesurer la gestion humaine, le système d'information et les savoirs des salariés dans le but d'atteindre une croissance à long terme pérenne. D'ailleurs, pour Peter Drucker, expert du management, l'innovation des personnes créatrices est le seul avantage concurrentiel donné à une entreprise à long terme.

Selon Peter Senge, pour atteindre cet apprentissage organisationnel, l'entreprise doit être ou devenir une organisation apprenante : c'est-à-dire une entreprise où le potentiel de chaque salarié est maximisé et où le salarié peut émettre des suggestions ou remettre en cause certaines idées, afin d'en apporter de nouvelles dans une logique d'amélioration continue.

3) Exemple type d'objectifs et d'indicateurs par axe

Afin d'illustrer le détail des quatre axes, le tableau 1 présente un exemple type d'objectifs et indicateurs par axe stratégique :

AXES	OBJECTIFS	INDICATEURS
ACTIONNAIRES	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter la rentabilité Consolider la structure financière 	<ul style="list-style-type: none"> Résultats nets / Capitaux engagés Taux d'endettement
CLIENTS	<ul style="list-style-type: none"> Choisir des productions rentables Choisir des productions économes en BFR Diversification Fidélisation Produits à notre propre marque 	<ul style="list-style-type: none"> Taux EBE BFR Chiffre d'affaires (Répartition clients) % nouvelles familles Indice de fidélisation Nombre de produits sous marque propre
PROCESSUS INTERNES	<ul style="list-style-type: none"> Productivité Réduction des coûts Amélioration des cycles d'encaissement Respect qualité et délais Développer des solutions clients 	<ul style="list-style-type: none"> VA / Masse salariale Marge brute Rotation stocks, créances, fournisseurs T-score ; Taux NCR N propositions retenues / N propositions émise
APPRENTISSAGE INNOVATION	<ul style="list-style-type: none"> Développer une culture d'initiative et d'action dans le respect de la stratégie Se forger une identité d'entreprise innovante Proposer et mettre en œuvre des solutions Etre à l'affût de notre environnement Motiver Développer les compétences 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de turnover, absentéisme, accidents du travail Notoriété, partenariats, événements Nombre d'idées émises, Nombre d'idées retenues Nombre de participations à des salons, forums, séminaires, etc. Taux de satisfaction du personnel Taux de formation (dépenses de formation / Masse salariale)

Tableau 1 : De la conception collective d'un Balanced Scorecard à son abandon : l'apprentissage organisationnel en question(s)(Naro & Travaillé, 2019)

Pour la poursuite de la réflexion, nous pouvons noter que le BSC est un outil pertinent, mais semble omettre un facteur clé pour évaluer la performance d'une entreprise : l'aspect sociétal.

C'est donc dans la partie suivante que nous allons introduire cette amélioration du BSC.

III/ Evaluer la performance grâce au Sustainable Balanced ScoreCard (SBSC)

1) Contexte

Avec le dérèglement climatique qui ne cesse de s'accroître, les entreprises doivent faire face à de nouveaux enjeux, non pris en compte dans les systèmes traditionnels de gestion.

De ce fait, la notion de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) a commencé à émerger dès 2001 en France avec la loi relative aux Nouvelles Régulations Economiques pour encadrer la mise en place de reportings environnementaux et sociaux pour les entreprises cotées.

Le terme RSE peut se définir comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » d'après la Commission Européenne.

Pour Capron et Quairel (2003), le constat est sans appel : la publication de données de type RSE est liée à une communication institutionnelle ayant pour objectif d'améliorer l'image de l'entreprise. Mais, il ne faut pas oublier que pour certaines entreprises, et dirigeants, l'enjeu du RSE est bien compris et voué à être intégré dans des reportings dans le but de « rendre des comptes » (Igalens, 2004).

Cependant, nous pouvons trouver deux arguments pour convaincre une entreprise d'intégrer la RSE dans son BSC :

- Réduction des coûts et prévention des risques ayant pour conséquence de mettre en péril la pérennité de l'organisation. Pour les théories positives en comptabilité financières, la volonté des entreprises de révéler de l'information de manière intentionnelle est un élément favorable que le marché apprécie. D'ailleurs, pour Friedman et Miles (2001), le développement de fonds d'investissement RSE aurait pour conséquence majeure d'augmenter de manière drastique les reportings environnementaux et sociaux (Pérez, 2003).
- Contraintes légales : les règles sont différentes d'un pays à l'autre, mais plusieurs études ont montré que la diffusion d'information de type RSE est une pratique courante dans les pays occidentaux (Friedmann et Miles, 2001). Par exemple, les entreprises cotées en bourse en France doivent présenter des informations sur les impacts environnementaux et sociaux de leur gestion (article 116 du NRE). Et nous pouvons noter qu'avec la récente COP26, une norme IFRS relative à l'environnement devrait être créée prochainement et accentuera l'importance du développement durable dans les reportings et donc la stratégie des entreprises.

Nous voyons bien à travers ce paragraphe, tout l'enjeu de prendre en compte cet aspect RSE.

Ainsi, il nous semble important de nous interroger sur le point suivant : comment les entreprises peuvent concilier performance économique, sociale et environnementale ?

2) La notion de performance globale

Nous venons de voir que la vision traditionnelle proposée par Kaplan et Norton pouvait être remise en cause du fait notamment de la non prise en compte des aspects sociétaux dans les facteurs clés de succès de l'entreprise. Ainsi, nous allons définir la performance globale qui ajoute aux éléments du BSC, l'impact RSE de l'entreprise.

D'après Reynaud (2003), la notion de performance globale d'entreprise serait l'addition de la prise en compte des dimensions économiques, sociales, et environnementales. De nombreux écrits vont dans ce sens comme celui de Elkington en 1997 qui parlait déjà de « people, planet, profit ».

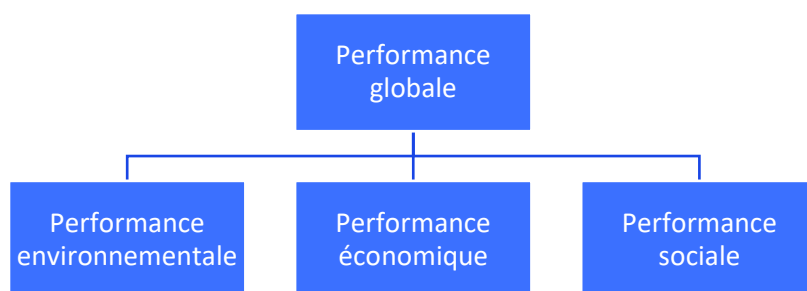


Figure 6 : La performance globale d'entreprise, Reynaud, 2003

3) Présentation du SBSC

Le « Sustainability Balanced Scorecard » (SBSC), est un modèle amélioré du BSC, précédemment présenté. Ce modèle, intègre en plus des quatre axes clés de performance, la notion de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE).

En effet, de nos jours, ce terme est imbriqué avec le concept de développement durable qui signifie qu'une organisation a le devoir de se soucier de sa croissance et de sa rentabilité, mais également des impacts environnementaux et sociaux présents et futurs.

L'ajout du RSE dans le BSC semble être important dans la mesure où l'environnement est un enjeu majeur actuel et futur auquel notre génération ainsi que les prochaines seront confrontées de plein fouet.

Ainsi, pour illustrer mes propos, je fais appel à la lettre annuelle de 2022, de Larry Fink, le PDG de BlackRock a mentionné le fait que : « Nous savons que le risque climatique est un risque d'investissement. Mais nous pensons également que la transition climatique fait naître une opportunité d'investissement historique. »

Pour Gminder (2002), reconnu comme étant l'un des créateurs du SBSC, la prise en compte des aspects RSE dans le BSC est fondamental car « environmental or social aspects being value-drivers for a company's future Success ».

D'ailleurs, pour lui, c'est la direction qui constitue l'élément déclencheur de la prise en compte du RSE.

4) Limites

A travers les explications que nous venons d'apporter sur la notion de performance globale via l'utilisation du SBSC, il convient toutefois de mentionner les inconvénients de cet outil. Certaines de ces limites sont également issues de travaux sur le BSC qui convenaient également au SBSC.

Le premier inconvénient qu'on peut trouver est le fait que certains objectifs peuvent entrer en conflits selon Naro (2019). En effet, selon lui l'entreprise peut être amenée à ne pas réussir à maximiser l'ensemble des items du tableau de bord. Il cite notamment l'exemple d'une politique de réduction des coûts qui pourrait avoir un impact négatif sur la qualité des produits proposés ainsi que sur la satisfaction des clients.

La seconde limite est la difficulté d'adapter le SBSC. Selon Naro (2019), le SBSC est un modèle excessivement normatif et peu adaptable face au cadre évolutif et concurrentiel des entreprises. Ainsi, comme le suggèrent Naro et Travaillé en 2011, le SBSC doit être davantage vu comme un outil modulable et construit comme un lego plutôt qu'un assemblage d'un puzzle prédéfini par la littérature. Il doit être ainsi adapté en fonction de chaque entreprise.

En outre, la notion de risque n'est pas prise en compte dans les facteurs clés de l'entreprise pour Stéphane Trébuçq (2011). De ce fait, les facteurs exogènes à l'entreprise tel que le taux de surendettement des ménages ne figurent pas dans le tableau de bord, rendant la présentation du SBSC moins pertinente pour certains secteurs d'activité exposés à une

concurrence importante. A travers cette limite, nous voyons encore l'importance de construire un SBSC comme un lego.

De même, la notion de mesure est clé dans le SBSC car le postulat est qu'« on ne gère bien que ce que l'on mesure ». Or, comme le mentionne Berland (2008), « ce qui ne peut être mesuré n'est pas forcément sans pertinence ».

De plus, comme nous l'avons souligné, la notion de performance, est complexe car elle dépend des regards des membres participants à l'organisation (Khenniche & Henriot, 2021).

Enfin, il est difficile d'intégrer les notions de RSE parce qu'elle constitue une dimension subjective à contrario des quatre axes du BSC qui sont objectifs. De ce fait, comme le souligne Pesqueux (2002), le concept de SBSC peut apparaître comme flou.

IV/ Le rôle du contrôle de gestion dans le SBSC

1) Quand intervient le contrôle de gestion ?

Il existe trois écoles expliquant le rôle du contrôle de gestion dans la logique originelle du SBSC :

- Le tableau de bord est un modèle de type top-down où la direction définit au préalable la stratégie et le rôle du contrôle de gestion est donc de vérifier que les comportements opérationnels sont alignés avec les objectifs. (Kaplan et Norton, 1998)
- Le tableau de bord est un modèle montrant les processus clés et créateurs de valeur dans l'entreprise dans une logique de bottom-up. (Epstein et Mendoza, 2002)
- Le tableau de bord est à la fois un système d'alignement stratégique et un outil de modélisation des relations de cause à effet (combinant les démarches top-down et bottom-up). (Lorino, 2003).

2) Quels sont les différents types de SBSC ?

Le SBSC, est donc un outil complétant la démarche de BSC créée par Kaplan et Norton.

Il existe trois possibilités pour intégrer la démarche RSE dans le BSC :

La première, mise en lumière par Quairel en 2006, consiste à scinder le système de pilotage central de l'entreprise (les quatre axes du BSC), des modes et outils de développement du RSE. Pour lui, il ne faut pas gérer conjointement ces deux aspects car « les contraintes de la vie des affaires auront une tendance naturelle à s'imposer », rendant la place du RSE restreinte. Dans ce cas, Quairel propose de mettre en place un BSC uniquement dans le but de l'intégrer aux documents annuels de l'entreprise. Or, dans ce cadre-là, le BSC constitue davantage un outil de communication externe sur la RSE qu'un réel outil de pilotage.

La deuxième possibilité a notamment été publiée par Bieker et Gminder en 2003. Nommée « The integrated SBSC approach », cette solution a pour but de créer un couplage entre la dimension RSE et la dimension économique. Dans ce cadre-là, le SBSC sera présenté avec les quatre axes traditionnels de Kaplan et Norton (financier, client, processus interne, apprentissage organisationnel), ainsi que l'ajout d'un cinquième axe sociétal.

Le schéma ci-dessous illustre sa présentation :



Figure 7 : Managing Corporate Social Responsibility by using the "Sustainability-Balanced Scorecard", C.U Gminder, 2002.

Enfin, la troisième et dernière alternative intègre la RSE dans les quatre axes du BSC. Ce type de SBSC ajoute les objectifs RSE aux autres facteurs clés de l'entreprise, rendant son importance primordiale dans la stratégie des dirigeants. Ce type de SBSC est donc davantage

choisi pour des organisations publiques à but non lucratif (OBNL), entreprises de l'économie sociale, entreprises à mission.

3) Pourquoi inclure ce modèle ?

D'après Choffel et Meyssonier en 2005, il existe trois visions pour la mise en place d'un tel modèle :

La première vision du SBSC est un levier de communication externe destiné aux parties prenantes dans le but qu'elles aient une vue des orientations de l'entreprise et de son avancée. Concrètement, cela pourrait s'apparenter à un document annuel de synthèse sur le « développement durable » de l'entité.

La seconde vision du SBSC est une représentation ou carte stratégique de l'entreprise, créée par la direction pour constituer une carte cognitive des facteurs clés du succès ainsi que des liens apparents entre chaque objectif défini.

Enfin, la troisième vision de ce modèle est la mise en place d'un système de pilotage par le contrôle de gestion ayant pour rôle d'évaluer la performance de l'entreprise. C'est par la mise en place d'un tableau de bord à destination de la direction, que ce système deviendra un pilotage global de l'entreprise.

V/ La structure du SBSC

Le SBSC contient une certaine structure dont le contrôleur de gestion devra consentir. En effet, son rôle est de sélectionner les bons indicateurs facilitant un pilotage pour l'entreprise. Il pourra ainsi présenter ces indicateurs dans deux types de rendus : un reporting et un plan stratégique.

1) Le choix des indicateurs

A travers cette partie nous allons nous attarder sur l'importance d'un choix réfléchi d'indicateurs pertinents et flexibles pour évaluer la performance de l'entreprise.

Il existe six critères importants que doivent suivre les indicateurs :

➤ Pertinence :

La pertinence est un critère primordial car il convient avant tout que l'indicateur serve à quelque chose. Dans ce contexte, il faut que l'indicateur puisse être relevé dans le champ d'application du manager concerné conformément à la notion de pertinence opérationnelle de Lorino (2001).

➤ Cohérence :

La cohérence est également importante car elle apporte un sens à l'action de chaque salarié participant aux objectifs communs en mesurant l'avancée de la stratégie définie. Il faut donc que l'indicateur soit aligné avec les orientations stratégiques de l'entreprise.

➤ Orienté action :

L'orientation action est également primordiale car elle permet d'être informé sur l'état des objectifs suivis et des corrections à apporter pour l'améliorer.

➤ La quantité d'indicateurs :

Selon différentes études cognitives comme celle de Miller (1956), une personne ne peut retenir qu'un nombre restreint d'informations (de cinq à neuf). Ainsi, comme le précise Choffel et Meyssonier (2005), il convient de « ne pas dépasser sept indicateurs, puisque l'objectif est de sélectionner un nombre d'indicateurs nécessaire et suffisant pour représenter les variations du système général à contrôler ».

➤ Evolutifs :

Pour Bessire (2000), le BSC est utile dans la mesure où il est un outil d'apprentissage organisationnel facilitant une appropriation des objectifs et de la stratégie. Nous pouvons donc le considérer comme un outil de stimulation de l'apprentissage. Il faut donc choisir des indicateurs qui permettent d'évoluer dans le temps, c'est-à-dire être modifiés, remplacés en fonction de changements internes ou externes de l'entreprise.

➤ Prédictivité :

Un autre critère que peut contenir un indicateur est sa prédictivité, c'est-à-dire le fait de projeter ce qu'il peut se passer afin d'anticiper.

2) La carte stratégique

La carte stratégique d'une entreprise correspond au schéma hypothétique, la carte mentale de la direction. A travers ce schéma, les dirigeants souhaitent vérifier les liens entre les différents facteurs clés qui contribueront à la réussite et la pérennité de l'entreprise.

D'ailleurs, nous y retrouvons les différents axes du SBSC.

3) Le tableau de bord

Les tableaux de bord sont des outils de pilotage destinés au top management ainsi qu'à la direction pour piloter l'entreprise. Ces outils sont ainsi « connectés directement aux objectifs stratégiques, variables d'action et résultats cibles définis pour l'ensemble de l'entreprise » (Meyssonier & Rasolfo-Distler, 2011).

C'est par la construction d'un tableau de bord qui forme le levier central pour rassembler dans un même document des données et analyses, que la direction a la possibilité d'analyser la performance de l'entreprise.

Partie 2 : Cadre empirique : l'apport du contrôle de gestion

I/ Présentation de l'entreprise

1) Présentation du Groupe Crédit Mutuel Alliance Fédérale

C'est en 1882 que né la première caisse de Crédit Mutuel, à La Wantzenau.

Le Crédit Mutuel Alliance Fédérale est un Groupe bancaire français implanté principalement en Europe avec près de 72 480 collaborateurs au service de 27 900 000 clients à fin 2021.

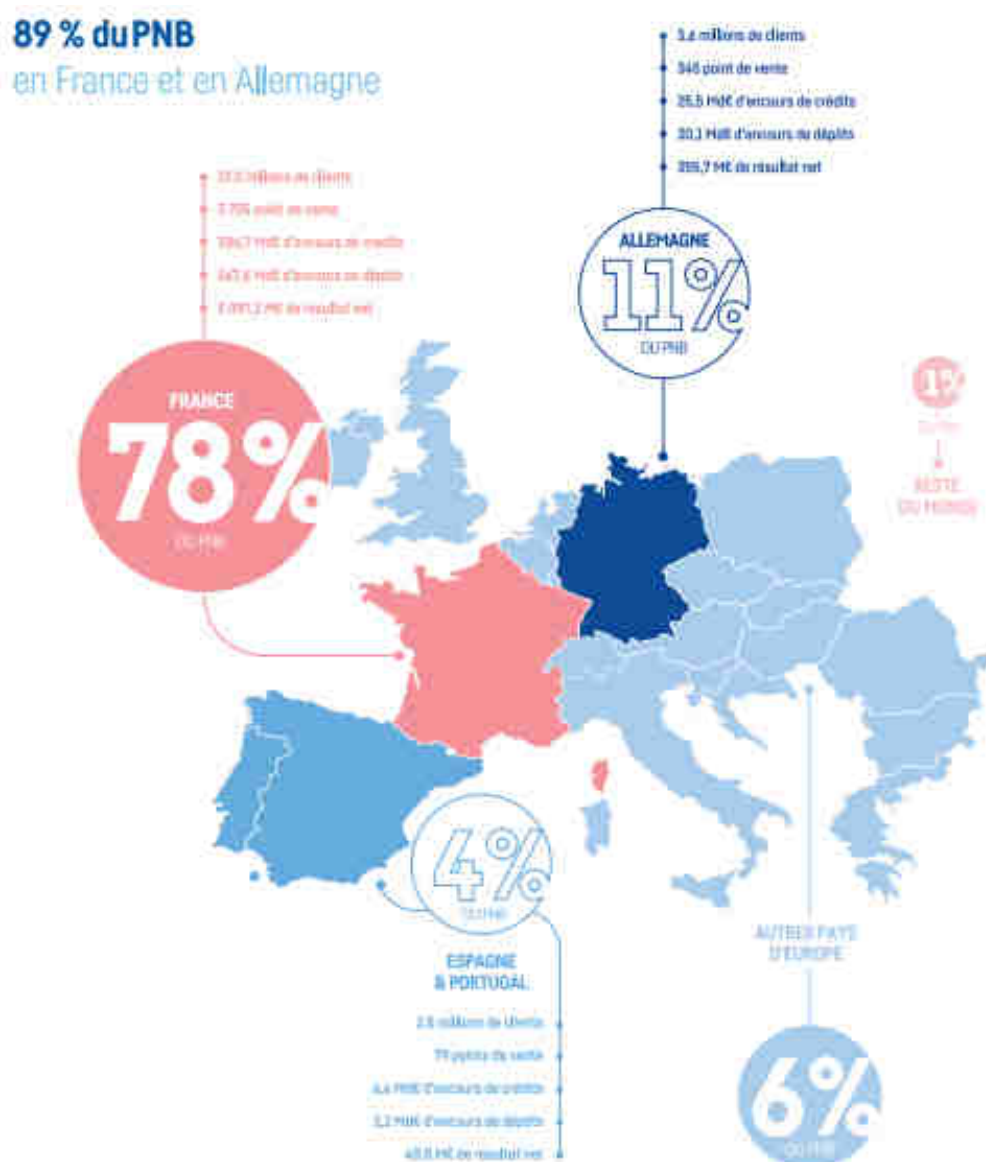


Figure 8 : Ventilation géographique du Produit Net Bancaire (PNB) au 31/12/2021

Le groupe comprend deux pôles :

- Le pôle mutualiste composé des caisses locales et régionales de 13 fédérations à compter du 1^{er} janvier 2022, et de la Caisse Fédérale de Crédit Mutuel. Ces 13 fédérations initialement indépendantes, ont rejoint la fédération Centre Est Europe (CEE) au fur et à mesure :



Figure 9 : Fédérations ayant rejoint le CMCEE

- Le pôle capitalistique, appelé, Banque Fédérative de Crédit Mutuel (BFCM), portant les filiales de Crédit Mutuel Alliance Fédérale.

Les deux cartes ci-dessous montrent l'implantation du Crédit Mutuel ainsi que du CIC en France :



Figure 10 : cartographie de l'implantation du crédit mutuel et du CIC en France

Ces deux pôles sont complémentaires et liés dans la mesure où le périmètre mutualiste commercialise des produits et services des filiales spécialisées détenues par la BFCM, ces dernières rétribuant les courants d'affaires apportés via le versement de commissions aux caisses.

2) Présentation de la Caisse Fédérale de Crédit Mutuel

a) Rôle et missions

La Caisse Fédérale de Crédit Mutuel (CFCM) est une société anonyme à statut de société coopérative de banque, elle est responsable de l'ensemble des services communs au réseau tout en assurant son animation. Elle centralise l'ensemble des dépôts des Caisses et assure parallèlement leur refinancement, tout en portant les emplois réglementaires pour leur compte (réserves obligatoires, dépôts affectés...). Sur le plan réglementaire, technique et financier, la CFCM porte l'agrément collectif en qualité d'établissement de crédit, dont profite l'ensemble des Caisses locales qui lui sont affiliées conformément au Code monétaire et financier. De plus, la CFCM assure pour les caisses locales les fonctions financières telles que la gestion des liquidités mais aussi des prestations de services techniques, juridiques et informatiques, directement ou à travers des filiales de la BFCM (assurance, crédit-bail...) La CFCM est détenue conjointement par les caisses de Crédit Mutuel, les ACM Vie à forme mutuelle et les fédérations.

En date du 7 septembre 2020 une assemblée générale extraordinaire a approuvé plusieurs modifications statutaires dont l'adoption d'une raison d'être et la qualification d'entreprise à mission dans son objet social. Ce statut d'entreprise à mission donne une finalité sociale et environnementale en plus du but lucratif.

La CFCM est organisée en départements : gestion du personnel, engagements, commercial, contrôle et risques, juridique, finances.

b) Présentation du département finance

Le département Finances de la CFCM se présente en services comme suit :

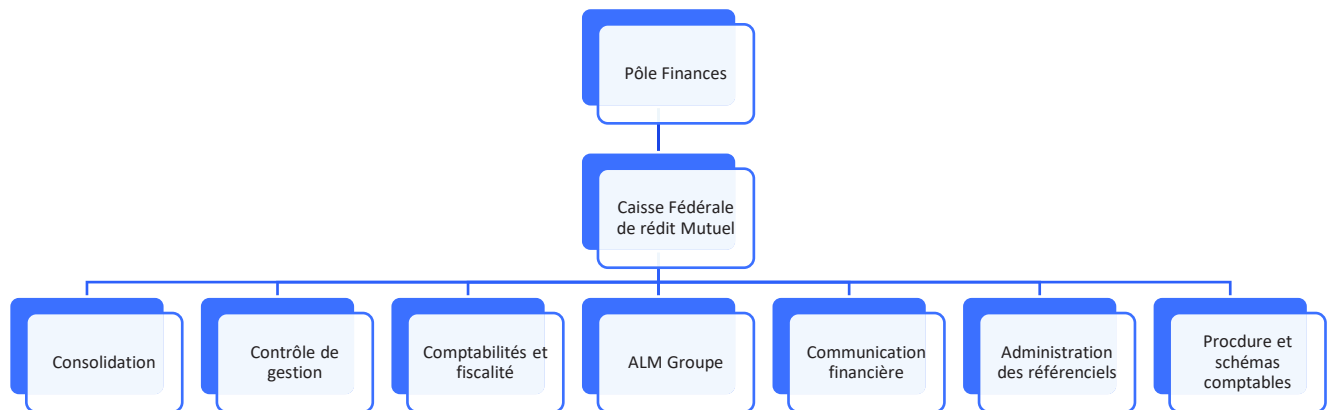


Figure 12 : Composition du département Finance

Après avoir présenté le département finances de la CFCM, nous allons voir le service dans lequel je travaille : contrôle de gestion et activités des réseaux.

3) Présentation du Service contrôle de gestion et activités des réseaux

Ce service est divisé en trois pôles :

➤ **Activités des réseaux :**

Les missions principales de ce pôle sont de produire des reportings concernant l'activité bancaire du réseau CM et CIC à destination de la direction générale du Groupe et pour les séminaires politiques.

Il effectue également des contrôles de données d'outils de pilotage et a la charge de projets en tant que maitrise d'ouvrage (MOA).

➤ **Infocentre :**

Ce pôle, quant à lui, effectue principalement des requêtes informatiques dans le but de créer des rapports automatiques.

➤ Règlements financiers (RFI) :

Son rôle est de s'occuper de la gestion des relations financières entre les CCM et la CFCM pour le réseau CMAF et entre les agences CIC et leur banque régionale.

Nous pouvons également noter que deux autres services de contrôle de gestion existent à la CFCM. Le premier est un service dédié à la gestion des budgets des fonctions supports, tandis que le second, travaille sur les prévisions des réseaux bancaires CM-CIC.

II/ Méthodologie

1) Méthodologie choisie

a) Présentation de la méthode choisie

La méthodologie quantitative a été sélectionnée pour nous aider à répondre à la problématique de ce mémoire. Les données ont été récoltées auprès de contrôleurs de gestion du Groupe Crédit Mutuel Alliance Fédérale en utilisant un questionnaire de type Microsoft Form. Cette enquête a été partagée sur la communauté de contrôleurs de gestion du réseau social interne du Groupe du 2 mars 2022 au 8 avril 2022. Les réponses obtenues ont été anonymisées.

Le but de cette récolte de données est de :

- Vérifier que les personnes évoluant dans le milieu du contrôle de gestion dans le Groupe prennent en compte, dans leurs travaux, aussi bien des éléments financiers, que non financiers, afin de garantir des analyses globales pour l'aide à la décision du top management.
- Permettre aux contrôleurs de gestion de proposer des idées nouvelles pouvant aider à l'évaluation globale.

Le questionnaire a été construit en utilisant différents éléments :

- Présentation de l'enquêteur et du sujet de l'étude.
- Questions introductives.
- Questions spécifiques.

Pour adosser ces interrogations, plusieurs types de questions ont été utilisées :

- Question filtre afin de vérifier que l'interviewé est la cible du questionnaire.
- Questions fermées (multichotomiques à réponse unique, à réponses multiples) afin d'enrichir la collecte.
- Questions ouvertes pour permettre au participant de l'enquête de proposer des solutions, de donner son avis.
- Les échelles nominales afin d'identifier l'appartenance de l'interviewé.

Le choix s'est porté sur une étude quantitative car ce type de récolte permet un brassage de réponses important, rapide et peu coûteux. De plus, les études quantitatives nous donnent la possibilité de comparer plus facilement les résultats obtenus entre eux.

b) Présentation du questionnaire

Le questionnaire est plutôt court en termes de durée (prévue entre 10 à 20 minutes) afin de concentrer l'attention des participants sur les éléments clés du sujet.

Au total, seize questions ont été posées :

1. Quelle est votre fonction dans l'entreprise ?

- Contrôleur(e) de gestion
- Autre

2. A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

- 20-35 ans
- 35-50 ans
- 50 ans et +

3. A quel genre appartenez-vous ?

- Homme
- Femme
- Autre

4. Réalisez-vous des reportings dans le cadre de votre travail ?

- Oui

Non

5. Quels types de reportings réalisez-vous ?

Financier

Risques

Activité bancaire

Environnemental

Social ou sociétal

Global

Autre

6. Quel est le poids des indicateurs financiers dans vos reportings ?

Moins de 10%

Entre 10 et 25%

Entre 25 et 50%

50% et +

Autre

7. Réalisez-vous un reporting sur la performance globale de votre entité ? (sous forme de KPI par exemple)

Aide: Un KPI qui signifie Key Indicator Performance se définit comme un nombre, montant ou taux permettant de mesurer la performance d'une entreprise. Par exemple: le taux de clients actifs, montant des commissions, PNB par client,...

Oui

Non

Autre

8. Parmi les propositions suivantes, laquelle définit le mieux la performance globale selon vous ?

- Une conception cherchant à désigner une intégration des performances (économique, sociale, environnementale) dans une approche synthétique.
- Une approche visant à prendre en compte les aspects stratégiques de l'entreprise: client, financier, processus internes, apprentissage organisationnel.
- Un concept ayant pour objectif d'évaluer la performance financière de l'entreprise.
- Tous les outils diagnostiques utilisés pour rendre compte de la santé ou de la valeur, d'une entreprise en ce qui concerne le marché financier.
- Autre

9. Pouvez-vous m'indiquer le % de temps que vous passez sur ces reportings par rapport à votre temps total de travail ?

- Moins de 10%
- Entre 10 et 25%
- Entre 25 et 50%
- 50% et +
- Autre

10. Quels critères respectent les indicateurs que vous suivez dans vos reportings parmi les réponses suivantes ?

- Pertinence
- Cohérence
- Prédiction
- Orientation action
- Evolution
- Nombre restreint d'indicateurs

11. Suivez-vous des indicateurs à risques pour l'entreprise dans vos reportings ? Précisez le(s)quel(s)

Entrez votre réponse

12. Comment les suivez-vous ? Continuez-vous à les suivre dans tous les cas ? (en cas de baisse du risque sur plusieurs mois par exemple)

Entrez votre réponse

13. A qui sont destinés vos reportings ?

Entrez votre réponse

14. Avez-vous déjà entendu parler de Balanced Scorecard ? ou de Tableau de bord prospectif en français ?

Oui

Non

Autre

15. Vous êtes-vous déjà focalisé(e) sur l'ajout d'éléments environnementaux et/ou sociaux dans vos reportings? Si oui lesquels ? Et avez-vous été confronté(e) à des difficultés particulières ?

Entrez votre réponse

16. Auriez-vous des propositions d'indicateurs pertinents à suivre et qui ne le sont pas actuellement ?

Entrez votre réponse

Le détail du questionnaire est également disponible en cliquant sur le lien suivant : <https://forms.office.com/r/8YAyYLeLnV>.

2) Analyse des résultats obtenus

Pour analyser les résultats obtenus du questionnaire, nous avons découpé en différentes parties les réponses obtenues afin de scinder le profil des répondants, leur rapport aux reportings et à la performance.

Cette récolte de données nous a permis de vérifier que les reporting restent un outil très utilisé pour diffuser des analyses aussi bien à la direction générale qu'au réseau bancaire. Néanmoins, nous remarquons que dans la majorité des cas, le rôle du contrôleur de gestion reste souvent cantonné aux aspects financiers, même si une partie d'entre eux commence à prendre en compte d'autres aspects non financiers.

De plus, la notion de performance globale semble être mal comprise. Cette incompréhension, visible avec les réponses obtenues à la question 8 du questionnaire mettent en lumière qu'il n'y a pas/peu de production de reporting prenant en compte des aspects financiers et non financiers. Cette incompréhension est expliquée par le fait que la quasi-totalité des intervenants ne prennent pas en compte d'aspects RSE dans leur reporting, le rôle de contrôle de gestion étant cantonné à la finance.

Enfin, d'après les réponses obtenues, le BSC n'est pas une notion familière des répondants. Cette méthode n'est donc pas utilisée pour réaliser un reporting sur les KPI.

a) Profil des répondants

Au total, l'étude quantitative réalisée a permis d'obtenir 30 réponses aux questions.

19 personnes sont des hommes et 11 des femmes. La fonction des répondants à l'enquête est spécifiée dans le tableau ci-dessous :

Fonction dans l'entreprise en nombre	
Contrôleur(e) de gestion	27
Responsable de service CDG	1
Responsable d'équipe CDG	1
Responsable de service RSE	1
Total	30

Tableau 2 : Quelle est votre fonction dans l'entreprise ?

Les répondants sont issus de différentes tranches d'âge, visibles dans le graphique ci-dessous :

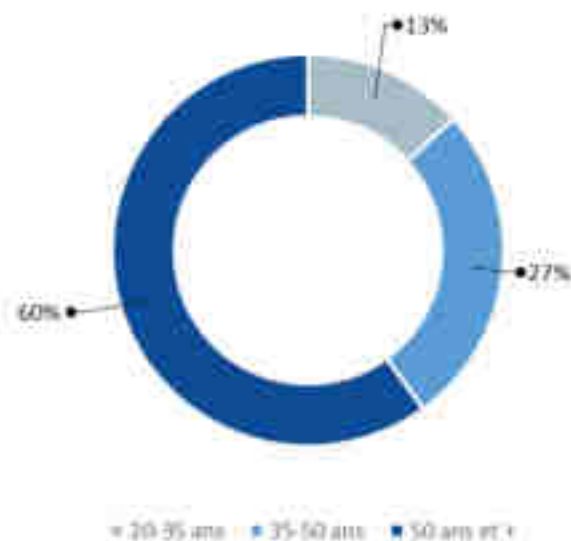


Figure 13 : A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

b) Le rapport des contrôleurs de gestion au reportings

Les reportings constituent une mission importante et prenante en termes de temps dans le quotidien des contrôleurs de gestion.

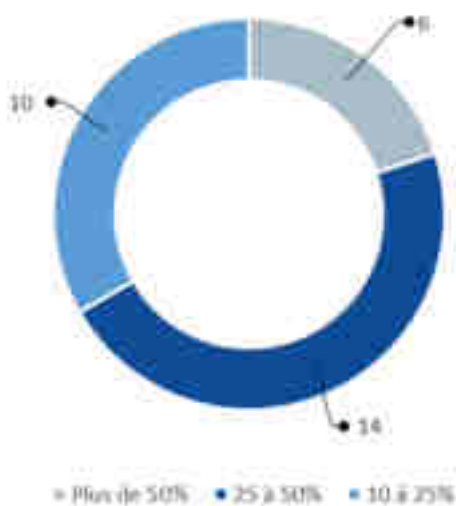


Figure 14 : Pouvez-vous m'indiquer le % de temps que vous passez sur ces reportings par rapport à votre temps total de travail ?

Pour 20 contrôleurs de gestion, soit 67% des participants, les tableaux de bords (création, préparation, diffusion) sont une mission prenante au moins 25% de leur temps de travail. Nous pouvons noter également, qu'aucun participant considère travailler moins de 10% de son temps sur des reportings. Ces éléments nous montrent donc que le rôle du contrôleur

de gestion est prioritairement de s'assurer de la bonne marche de l'entreprise. C'est ce travail d'analyse et d'aide à la décision pour la direction qui confère au contrôle de gestion la possibilité d'avoir un rôle stratégique dans l'entreprise.

Les répondants réalisent différents types de reportings, comme peut le témoigner le graphique ci-dessous.

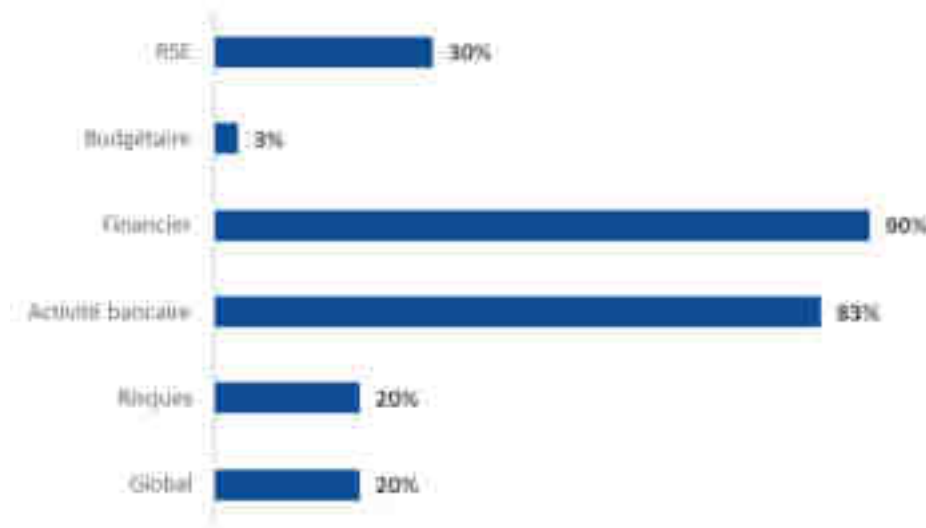


Figure 15 : Quels types de reportings réalisez-vous ?

Nous remarquons que 90% des répondants réalisent des reportings financiers, et 83% des reportings sur l'activité bancaire.

D'ailleurs, pour 62% des interviewés, soit 18 personnes, les indicateurs financiers représentent 50% et plus de leurs reportings. A contrario, seul 8% des participants indiquent que leurs indicateurs financiers représentent moins de 10% de leurs reportings.

Afin de construire des reportings intéressants, les indicateurs choisis doivent respecter certains critères. Les interviewés avaient la possibilité de sélectionner tous les critères visibles dans la figure suivante. Pourtant les résultats montrent bien qu'ils ne les considèrent pas tous au même niveau d'importance. Ce constat permet de mettre en lumière que certains reportings réalisés semblent incomplets et pourraient ne pas aider à prendre des décisions pertinentes. En effet, seuls des indicateurs respectant tous les critères proposés donnent à la direction des analyses agiles.

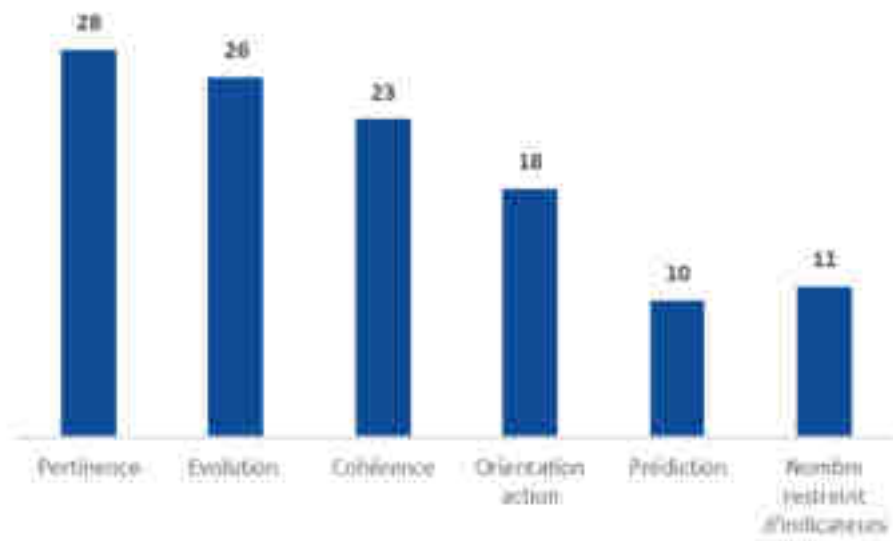


Figure 16 : Quels critères respectent les indicateurs que vous suivez dans vos reportings parmi les réponses suivantes ?

La destination des reportings réalisés est la direction générale pour la grande majorité des réponses. Mais d'autres destinataires ont également été mentionnés : direction commerciale, directeur financier, responsable de secteur, responsable engagements, contrôle permanent, commissaires aux comptes, directeurs d'agences, contrôle risques, CA, responsable marchés.

Les réponses obtenues démontrent bien que le contrôle de gestion travaille aussi bien pour la direction générale que pour le réseau bancaire.

c) Le rapport des contrôleurs de gestion à la performance

➤ Performance globale

D'après l'enquête, 25 contrôleurs de gestions considèrent réaliser un reporting sur la performance globale de leur entité.

Néanmoins, au vu des réponses à la question relative à la définition de performance globale, nous remarquons bien que cette notion est mal comprise. Seule la dernière réponse constitue la bonne définition de ce terme. Les autres définitions proposées étaient toutes incomplètes.

12 des 30 contrôleurs de gestion soit 40% ont donc trouvé la bonne réponse.

Propositions	Nombre de personnes
Tous les outils diagnostiques utilisés pour rendre compte de la santé ou de la valeur, d'une entreprise en ce qui concerne le marché financier.	1
Un concept ayant pour objectif d'évaluer la performance financière de l'entreprise.	6
Une approche visant à prendre en compte les aspects stratégiques de l'entreprise: client, financier, processus internes, apprentissage organisationnel.	11
Une conception cherchant à désigner une intégration des performances (économique, sociale, environnementale) dans une approche synthétique.	12
Total	30

Tableau 3 : Parmi les propositions suivantes, laquelle définit le mieux la performance globale selon vous ?

➤ La prise en compte des risques

11 participants ont mentionné le fait qu'ils ne suivent pas d'indicateurs à risque. Certains mettent en avant le fait que le service gestion des risques est amené à traiter pleinement tous ces éléments de risque. Ils considèrent donc ne pas les traiter mais continuent à regarder leurs évolutions afin de rester informés des tendances.

Sur les 19 réponses restantes, plusieurs types d'indicateurs ont été recensés :

- Beaucoup de réponses liées au coût du risque. Certains indicateurs sont très suivis comme le taux de couverture des crédits ou encore le taux de Créances Douteuses et Litigieuses (CDL) en montant. Le taux de couverture est déterminé en rapportant les provisions constatées au titre du risque de crédit aux encours bruts identifiés comme en défaut au sens de la réglementation (créances brutes faisant l'objet d'une dépréciation individuelle). Le taux CDL quant à lui, se mesure en faisant le rapport entre le montant des créances en défaut de paiement, et le total des créances.
- Certains évoquent des indicateurs de rentabilité comme le rapport entre les commissions et le Produit Net Bancaire (PNB) qui correspond au chiffre d'affaires dans le monde bancaire ; les frais généraux et le PNB ; le coefficient d'engagement.

Ce dernier exprime le rapport en pourcentage entre le total des crédits à la clientèle et des dépôts de la clientèle.

- D'autres encore mettent en avant des indicateurs environnementaux comme le bilan CO2.
- Le suivi des clients via le taux de rétention qui définit les clients qui ont été gardés par le Groupe.
- Les indicateurs liés à la gestion de bilan comme le risque de taux et de liquidité et les impacts sur le Produit Net d'Intérêt (PNI). Le PNI définissant la notion de revenus nets dégagés.
- L'évolution des parts de marché constitue également un indicateur suivi notamment sur les crédits accordés et les dépôts reçus.

Ces indicateurs évoqués sont suivis mensuellement ou trimestriellement par les participants à l'enquête. Ils sont notamment comparés à des périodes antérieures afin d'observer les évolutions et d'analyser les évènements marquants.

➤ BSC

Parmi les réponses obtenues, 8 personnes considèrent avoir déjà entendu parler de BSC.

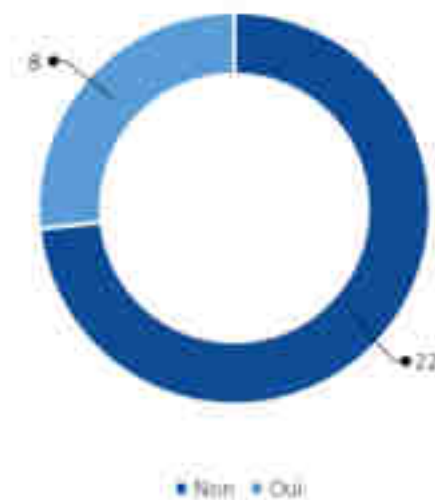


Figure 17 : Avez-vous déjà entendu parler de Balanced Scorecard ? ou de Tableau de bord prospectif en français ?

➤ RSE

Les questions liées au RSE ont suscité différents types de réponses.

Pour la question : « Vous êtes-vous déjà focalisé(e) sur l'ajout d'éléments environnementaux et/ou sociaux dans vos reportings? Si oui lesquels ? Et avez-vous été confronté(e) à des difficultés particulières ? », différentes réponses ont été apportées :

13 personnes n'ont jamais intégré d'éléments RSE dans leur reportings.

A cela s'ajoute 8 personnes qui considèrent n'avoir pas assez de recul sur le sujet. Elles sont conscientes qu'à l'avenir elles auront des demandes sur ces sujets et missions, mais pour le moment soit elles commencent justement à travailler sur ces sujets, soit elles considèrent ne pas avoir assez de formation ou d'outils capables de les aider.

Parmi les 9 réponses restantes, trois types de retours ressortent.

La première est que l'aspect social est pris en compte via la dimension des frais de personnel. Cependant, il en revient aux responsables de services en accord avec la DG de faire le lien entre la politique sociale et les frais qui en découlent.

Le deuxième retour met en lumière le fait que certains contrôleurs de gestion travaillent sur l'élaboration de suivis d'indicateurs RSE ou de fonds ayant un label Investissement Socialement Responsable (ISR). Le but est d'utiliser les informations communiquées par les outils du Groupe pour restituer des informations sociales, sociétales et environnementales.

Le troisième retour montre que les éléments environnementaux et sociaux sont pris en compte via des demandes réglementaires concernant par exemple la consommation d'eau, de gaz, d'électricité, de papier, % femmes dans les conseils d'administration.

Enfin, pour la question relative aux propositions d'indicateurs pertinents à suivre et qui ne le sont pas actuellement, deux types de réponses ressortent.

D'abord, 17 individus ont spécifié qu'ils n'avaient pas spécialement de nouvelles idées sur le moment. Ils considèrent qu'il y a déjà trop de reportings actuellement et qu'il faudrait faire un tri et sélectionner les reportings pertinents avant de se pencher sur des nouveaux suivis et indicateurs.

Ensuite, sur les réponses restantes, nous pouvons faire ressortir trois tendances :

La première considère qu'il faudrait créer des KPI sur la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Par exemple, la mise en place d'un aspect environnemental dans nos reportings pour tenir compte des consommations de papiers ou autres matériaux polluants par les services/régions. Le but serait aussi que l'on puisse présenter des indicateurs « réseau », permettant aux différents guichets de suivre ces éléments-là. Grâce à ces KPIs, les guichets pourraient par exemple réguler et réduire leur consommation.

La deuxième proposition est de rendre un Reporting spécifique RSE commun pour tout le Groupe et par région.

La troisième affirmation considère qu'à notre niveau il est difficile de créer des indicateurs environnementaux au sens strict du terme car nous n'avons pas de base de données commune avec le service RSE. Mais nous pourrions essayer d'explorer des axes financiers tournés vers l'environnement comme le rapport entre le montant de fonds ISR et le total des autres fonds.

III/ Discussion des résultats

1) Confrontation des résultats à la littérature

Les résultats de l'étude quantitative mettent en lumière des convergences avec la littérature.

En effet, comme le mentionne Pesqueux en 2002, la notion de performance globale peut être floue et mal comprise à cause de l'aspect subjectif que constitue l'intégration de la RSE. Les résultats obtenus coïncident avec la littérature car peu de répondants intègrent ces éléments mais sont conscients qu'à l'avenir ils seront amenés à les intégrer en raison de la décision du Groupe de devenir entreprise à mission. Igalens en 2004 évoquait déjà le fait que l'enjeu de la RSE était bien compris par les dirigeants d'entreprise. Cela se traduirait notamment par la production de plus de reportings sur la RSE. On peut noter que 18 ans plus tard, des efforts d'intégration de la RSE restent encore à faire.

Puis, comme le mentionne S.Alcouffe et al. en 2013, le rôle du contrôle de gestion reste encore davantage cantonné à la production d'informations financières. Cet élément ressort de la récolte de données avec près de 90% des intervenants qui indiquent effectuer des

reportings financiers. Ainsi, le reporting RSE reste cantonné au second plan, la moyenne partie du temps des contrôleurs de gestion étant réservé aux analyses financières.

Néanmoins, comme évoqué par Friedmann et Miles en 2001, les contraintes légales font évoluer la production de reportings RSE à la hausse. C'est le cas pour certains participants du questionnaire qui participent à ce type de reportings. Ce constat montre que malgré le fait que le contrôleur de gestion est cantonné à un rôle de financier, la RSE devient un enjeu de plus en plus important et à prendre en compte dans la production de reportings.

En outre, les tableaux de bords sont destinés à la direction générale. Comme le montre Meyssonier et al (2011), ces outils permettent à la direction une aide à la décision utile pour le pilotage d'entreprise. La RSE étant une problématique de plus en plus importante dans les décisions, avoir un tableau de bord intégrant cet enjeu est capital comme outil décisionnel.

Enfin, nous pouvons considérer que l'adhésion à la prise en compte de données RSE relève davantage d'une demande top down comme l'ont montré Kaplan et Norton en 1998. De ce fait, sans demande de la direction générale sur ce sujet, les contrôleurs de gestion n'auront pas la curiosité de proposer des reportings reliant ces éléments.

Cependant, nous pouvons également énumérer certaines divergences avec la littérature.

En effet, d'après l'enquête, les critères de choix des indicateurs ne semblent pas tous être aussi importants. Pourtant, tous les indicateurs choisis dans un reporting devraient respecter les six critères que nous avons défini dans la partie littérature. Ce constat confirme le sentiment de l'enquête qui met en avant que certains reportings n'aident pas de manière optimale la direction générale à prendre des décisions.

De plus, les résultats issus de l'enquête montrent que la définition du BSC pourrait être rattachée au terme de performance globale définie par Reynaud en 2003. Or, dans la partie littérature nous avons mis en avant que la notion de BSC ne prenait pas en compte un facteur déterminant pour évaluer la performance d'une entreprise : le RSE. C'est d'ailleurs Gminder en 2003, qui a ajouté la RSE au BSC et créé le SBSC. Nous pouvons ainsi admettre qu'il serait davantage juste de dire que la définition du SBSC se rattache à la notion de performance globale.

2) Limites de l'étude

D'une part, les résultats de l'étude quantitative montrent que les participants n'étaient pas coutumiers des notions phares de l'étude portée que sont la performance globale et le BSC. Cela crée un biais dans les réponses obtenues à certaines questions du fait de la mauvaise compréhension de ces notions.

D'autre part, avec un nombre de réponses plus important encore, nous aurions pu faire des conclusions plus franches des grandes tendances de notre étude.

De surcroît, la faible prise en compte du RSE en contrôle de gestion dans le Groupe, conduit à des réponses négatives sur des questions reliant ces deux notions. Ce type de réponse permet certes de se rendre compte que c'est un sujet d'avenir, qui commence à être évoqué dans des projets (reporting RSE) mais cela montre également que ce n'est pas le cœur du métier.

Enfin, le questionnaire n'aura pas permis de récolter des données plus intéressantes sur des indicateurs non pris en compte actuellement dans les reportings. En effet, il n'y a pas eu beaucoup de retour sur ce sujet. L'objectif était de laisser une pleine réflexion aux répondants sans les orienter vers des choix de réponses préconçues.

IV/ Préconisations : proposition de tableau de bord

Dans cette partie nous allons proposer un tableau de bord de type SBSC qui constitue l'apport du contrôle de gestion dans l'évaluation globale d'entreprise.

Pour ce faire, nous allons procéder en plusieurs étapes : identifier par axe, les objectifs stratégiques et les facteurs clés de succès ; choisir les indicateurs ; modéliser le reporting sous forme de tableau.

Le choix s'est porté sur un SBSC avec intégration d'éléments RSE à travers chaque axe stratégique étant donné que le Groupe est une entreprise à mission.

Néanmoins, cette proposition doit être vue comme un prototype d'un reporting car à ce jour, en tant que service contrôle de gestion, nous n'avons pas la capacité de collecter certains types de données RSE. Ainsi, par exemple, pour le moment la prise en compte d'émission de Co2 est impossible.

A terme, la destination de ce reporting sera la DG de chaque fédération CM et banque CIC afin de leur faire une image synthétique des facteurs clés de succès de leur entité.

1) Identification des objectifs stratégiques

Notre retour d'expérience ainsi que les réponses obtenues au questionnaire nous ont permis de justifier l'idée de réaliser un reporting global. C'est également par le rapport annuel rassemblant les ambitions de l'entreprise que nous avons pu construire cette ébauche.

Au total, quatre objectifs stratégiques sont mis en avant :

- Être une banque engagée et adaptée au niveau monde
- Mettre la solidité au service du développement du modèle mutualiste
- Être la banque relationnelle de référence dans un monde omnicanale
- Être une banque multiservice innovante

Dans le tableau ci-dessous nous avons tenté d'évaluer les facteurs clés de succès rejoignant chaque objectif stratégique :

AXES	OBJECTIFS	FACTEURS CLES DE SUCCES
FINANCIER	Mettre la solidité au service du développement du modèle mutualiste	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Piloter la marge opérationnelle ➤ Augmenter la rentabilité ➤ Croissance des réseaux bancaires
CLIENTS	Être la banque relationnelle de référence dans un monde omnicanale	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfaire les clients ➤ Améliorer notre image ➤ Améliorer la performance des guichets ➤ Renforcer la confiance des clients dans nos conseils
PROCESSUS INTERNES	Être une banque multiservice innovante	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Développement de nouveaux produits ➤ Qualité des services proposés ➤ Offres et process simplifiés
APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	Être une banque engagée et adaptée au niveau monde	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Soutenir et satisfaire les sociétaires ➤ Engagements RSE forts ➤ Formation accrue des élus et des salariés ➤ Efficacité collective

Tableau 4 : déclinaison des facteurs clés de succès par objectif

C'est en prenant en compte ces 4 objectifs, que nous avons pu construire le tableau ci-dessous.

2) Identification des indicateurs à suivre

Pour chaque axe du SBSC, des indicateurs ont été proposés :

AXES	OBJECTIFS	INDICATEURS	REGLE DE CALCUL
FINANCIER	Piloter la marge opérationnelle	ROCE	Résultat opérationnel net/capitaux employés
	Croissance des réseaux bancaires	PNB/ activité	
	Augmenter la rentabilité	ROE	Résultat net/ capitaux propres
	Croissance des réseaux bancaires	GAR	Financement d'actif et investissements dans des activités alignés/ total des actifs couverts
CLIENTS	Satisfaire les clients	Taux de satisfaction	Nombre de réclamations
	Renforcer la confiance des clients dans nos conseils	Part de marché par segment	
	Améliorer la performance des guichets	Nouveaux clients	
	Améliorer notre image	Nombre de jeunes élus	
PROCESSUS INTERNES	Developpement de nouveaux produits	PNB généré/ nouveaux produits	
	Qualité des services proposés	Enquête de satisfaction	
	Offres et process simplifiés	PNB généré/digitalisation	
APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	Efficacité collective	VA/masse salariale	
	Efficacité collective	Taux de turnover, absentéisme	
	Formation accrue des élus et des salariés	Taux de formation	dépenses de formation/ masse salariale
	Engagements RSE forts	Taux de satisfaction du personnel	Enquête satisfaction
	Engagements RSE forts	Egalité salariale femmes/hommes	Écart moyen de salaire par genre, fonction et tranche d'âge
	Soutenir et satisfaire les sociétaires	Taux de sociétariat	

Tableau 5 : identification des objectifs et indicateurs

3) Pistes d'améliorations

En dernier lieu, nous allons évoquer les pistes d'amélioration du SBSC.

D'abord, Il serait intéressant de construire ce reporting en coopération avec la DG. En effet, les objectifs stratégiques étant décidés par la DG, il serait plus facile d'établir ensuite les indicateurs à suivre.

Ensuite, ce reporting, peut potentiellement empiéter sur le travail d'autres services. En effet, un service RSE existe déjà. De ce fait, les DG des différentes entités reçoivent sûrement déjà des reportings intégrant des données RSE. Il serait intéressant de communiquer avec le service RSE afin de vérifier que notre proposition crée une vision complémentaire avec leur travail. Il faudra ainsi mettre en place une certaine collaboration afin de dialoguer sur le choix d'indicateurs RSE et sur la méthode à suivre pour nous adresser ces données.

Également, ce reporting à terme pourrait tout à fait être considéré dans un des systèmes de gestion. En effet, les directeurs de guichets ont à leur disposition des outils de gestion internes leur permettant d'analyser leur périmètre tous les jours. Avec l'ajout d'un SBSC comme outil de gestion, les directeurs auraient la possibilité de piloter leur guichet de manière optimale en visualisant des indicateurs financiers et non financiers.

Conclusion

Pour conclure, pour répondre à la problématique, nous avons apporté une réponse théorique à l'enjeu de la performance globale via l'explication du SBSC. Nous avons essayé de démontrer que cette méthode est intéressante pour prendre en compte les trois aspects de la performance globale. Mais, nous nous sommes également efforcés de mettre en lumière les limites que peuvent entraîner la mise en place de cette méthode.

Par la suite, nous avons apporté une réponse pratique en montrant qu'actuellement peu de reportings reprenaient les perspectives économiques, sociales et environnementales au sein de Crédit Mutuel Alliance Fédérale. Ce constat nous a ensuite conduit vers une proposition de reporting. Cette proposition s'est matérialisée sous forme de SBSC avec intégration d'indicateurs RSE dans les 4 axes stratégiques.

Grâce à cette étude, nous avons aussi prouvé que le contrôleur de gestion a un rôle important à jouer dans l'analyse globale d'entreprise. En tant que manager de la performance, à l'avenir il devra prendre en compte des éléments économiques, sociaux et environnementaux. De ce fait, pour contribuer en tant qu'aide à la décision, le contrôle de gestion doit ainsi comprendre que la prise en compte d'éléments uniquement financiers le conduira vers des analyses peu pertinentes dans la mesure où il ne considère pas tous les facteurs clés de succès comme la RSE. Tout l'enjeu reste donc à améliorer cette ébauche de reporting, dans le but de permettre à la direction générale de chaque entité, une vision synthétique de la performance globale de leur entité.

Les nouvelles perspectives de cette recherche pourraient se trouver dans la disponibilité de récoltes de données RSE. Cela pourrait passer par la création d'un service de contrôle de gestion environnementale. Avec la création d'un tel service, les récoltes de données pourraient être simplifiées et permettraient à notre service d'accéder à des données RSE qui sont pour le moment assez peu exploitables du fait de bases de données différentes auxquelles nous n'avons pas accès.

Nous pouvons ainsi nous demander, quelles seraient les possibilités pour exploiter des données RSE ? Faut-il considérer la création d'un service contrôle de gestion environnementale ?

Bibliographie

Références académiques :

- Berland, N., & Essid, M. (2010). *RSE, SYSTEMES DE CONTROLE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE GLOBALE*. 26.
- Bescos, P.-L., Deville, A., & Foulquier, P. (2015). *Une analyse descriptive de la mise en oeuvre du BSC : un point de vue d'acteurs*. 31.
- Bescos, P.-L., Deville, A., & Foulquier, P. (2020). BSC and long-term deployment : An actors' perspective. *Journal of Applied Accounting Research*, 21(3), 383-396.
<https://doi.org/10.1108/JAAR-01-2019-0017>
- Bescos, P.-L., & Foulquier, P. (2011). *Améliorations dans la mise en oeuvre du balanced scorecard : Le cas d'une compagnie d'assurance*. 32.
- Caron, M.-A., Boisvert, H., & Mersereau, A. (2007). *LA COMPTABILITÉ DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTALE OU L'ÉCOCONTRÔLE: UTILITÉ DES OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION*. 26.
- Cauvin, E., & Bescos, P.-L. (2004). *L'évaluation des performances dans les entreprises françaises : Une étude empirique*. 18.
- Cauvin, E., & Neunreuther, B. (2009). La contribution du contrôle de gestion au management de la valeur. *Revue française de gestion*, 35(196), 177-190.
<https://doi.org/10.3166/rfg.196.177-190>
- Chauvey, J.-N., & Naro, G. (2013). *REPORTING ET PILOTAGE SOCIÉTAUX: REPENSER LA PERFORMANCE GLOBALE À L'AUNE DES PARADOXES DE LA RSE*. 26.
- Choffel, D., & Meyssonier, F. (2005). Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 11(2), 61. <https://doi.org/10.3917/cca.112.0061>

- El-Guennouni, G., & Ezzahiri, M. (2021). *L'opportunité d'application du balanced scorecard dans les clubs sportifs de football The opportunity to apply the balanced scorecard in football clubs*. 2(6), 13.
- Gminder, C. U., & Bieker, T. (s. d.). *Managing Corporate Social Responsibility by using the "Sustainability-Balanced Scorecard"*. 17.
- Kaplan et Norton, R. et D. (1992). *Harvard-business-review-kaplan-norton-the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance.pdf*. Harvard Business Review.
- Khenniche, S., & Henriot, J. (2021). Piloter la performance globale dans les organisations publiques. Une analyse par le prisme des points de vue: *Management & Avenir*, N° 124(4), 129-150. <https://doi.org/10.3917/mav.124.0129>
- Maurel, C., & Pantin, F. (2020). Les outils et pratiques de contrôle de gestion dans les Scop pour piloter la performance globale. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-10. <https://doi.org/10.4000/fcs.5661>
- Meyssonier, F. (2010). *Comment piloter la responsabilité sociale de l'entreprise?* 14.
- Meyssonier, F., & Rasolfo-Distler, F. (2011). Balanced scorecard et pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise. Retour d'expérience. *Revue française de gestion*, 37(211), 81-92. <https://doi.org/10.3166/rfg.211.81-92>
- Morard, B., Stancu, A., & Jeannette, C. (2013). *TIME EVOLUTION ANALYSIS AND FORECAST OF KEY PERFORMANCE INDICATORS IN A BALANCED SCORECARD*. 7(2), 20.
- Naro, G., & Travaillé, D. (2011). Le BSC à l'épreuve de l'expérience De l'assemblage d'un « puzzle » et construction d'un « Lego ». *Revue française de gestion*, 37(211), 65-80. <https://doi.org/10.3166/rfg.211.65-80>

Naro, G., & Travaillé, D. (2019). De la conception collective d'un Balanced Scorecard à son abandon : L'apprentissage organisationnel en question(s): *Comptabilité Contrôle Audit, Tome 25(1)*, 13-54. <https://doi.org/10.3917/cca.251.0013>

Ory, J.-F. (2019). Piloter le développement durable dans l'université : Une expérience de construction d'un tableau de bord de la RSU: *Gestion et management public, Volume 7 / n° 2(4)*, 31-54. <https://doi.org/10.3917/gmp.072.0031>

Rouach, M. (2020). Contrôle de gestion bancaire. *Revue Banque*, 8è édition.

Trébuçq, S. (2011). Le balanced scorecard en France. Un outil de communication encore incompris. *Revue française de gestion, 37(211)*, 131-143.
<https://doi.org/10.3166/rfg.211.131-143>

Références professionnelles :

Les priorités du Pilotage de la Performance 2022 : nouvelles Approches, Nouveaux Outils, Nouveaux Talents, DFCG, décembre 2021, 211207-Cahier-Technique-IOPM-Financium-V3.2.pdf.

Références institutionnelles :

Guide de la finance durable secteur bancaire, Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises, décembre 2021, fichier_orse_pwc_guide_finance_durable_banque .pdf

Guide relatif aux risques liés au climat et à l'environnement, Banque centrale européenne, novembre 2020,

<https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.202011finalguideonclimate-relatedandenvironmentalrisks~58213f6564.fr.pdf?846f170120745a0f74790a0e83344c07>.

Gouvernance et gestion des risques climatiques par les établissements bancaires : quelques bonnes pratiques, ACPR, mai 2020, https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/20200525_synthese_gouvernance.pdf.

Annexes

Liste des figures :

Figure 1 : missions du contrôle de gestion, contrôle de gestion bancaire, Michel Rouach, 2020, page 36.....	4
Figure 2 : Risques pour le système financier français, évaluation des risques du système financier, Banque de France, Décembre 2021	6
Figure 3 : Schéma du BSC (Kaplan R.S., Norton D.P, 1992)	9
Figure 4 : les indicateurs de l'axe clients (Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, page 84)	11
Figure 5 : Schéma des causalités du BSC (Kaplan R.S., Norton D.P.,1996, page 158)	12
Figure 6 : La performance globale d'entreprise, Reynaud, 2003	15
Figure 7 : Managing Corporate Social Responsibility by using the "Sustainability-Balanced Scorecard", C.U Gminder, 2002.	18
Figure 8 : Ventilation géographique du Produit Net Bancaire (PNB) au 31/12/2021	22
Figure 9 : Fédérations ayant rejoint le CMCEE	23
Figure 10 : cartographie de l'implantation du crédit mutuel et du CIC en France.....	24
Figure 11 : organigramme du Groupe	25
Figure 12 : Composition du département Finance.....	27
Figure 13 : A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?	34
Figure 14 : Pouvez-vous m'indiquer le % de temps que vous passez sur ces reportings par rapport à votre temps total de travail ?	34
Figure 15 : Quels types de reportings réalisez-vous ?.....	35
Figure 16 : Quels critères respectent les indicateurs que vous suivez dans vos reportings parmi les réponses suivantes ?	36
Figure 17 : Avez-vous déjà entendu parler de Balanced Scorecard ? ou de Tableau de bord prospectif en français ?	38

Liste des tableaux :

Tableau 1 : De la conception collective d'un Balanced Scorecard à son abandon : l'apprentissage organisationnel en question(s)(Naro & Travaillé, 2019)	13
Tableau 2 : Quelle est votre fonction dans l'entreprise ?	33
Tableau 3 : Parmi les propositions suivantes, laquelle définit le mieux la performance globale selon vous ?.....	37
Tableau 4 : déclinaison des facteurs clés de succès par objectif	44
Tableau 5 : identification des objectifs et indicateurs	45