REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Economiques
Option : Monnaie, Finance et Banque

Thème

La mesure de la performance d'une agence bancaire par l'application du tableau de bord prospectif : cas du CPA

Encadré par :
Docteur : RACHEDI Akila

Réalisé par :
M^lle^ : TOUMERT Ferroudja
M^lle^ : YACHIR Thileli

Jury composé de :

Président de jury :	M^me^SALMI Samia,	Maitre assistante A, UMMTO
Examinateur :	M^lle^ SI MENSOUR Farida,	Maitre assistante A, UMMTO
Reportrice :	M^me^ RACHEDI Akila,	Maitre de conférences B, UMMTO

Promotion : 2014/2015

Remerciements

On voudrait remercier profondément :

- M^{r} SEHAKI Hocine directeur du CPA ;

- M^{r} HADNI Mouhend cadre au CPA ;

- M^{me} RACHEDI Akila notre promotrice ;

- M^{r} ZEGGANE Kamel responsable de spécialité MFB ;

- Les membres du jury.

Cette étude n'aurait, en effet, pu être ce qu'elle, sans leur soutien ; ni être aussi riche, sans leur patience ; ni surtout aussi importante à nos yeux, sans leurs encouragements.

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

- ***Mes très chères parent MOH EL HADJ MOH et FATIHA pour leur***

Compréhension et leur sacrifices tout au long de mes études ;

- ***A mes frères : Kamel, Aghilas, Hacen, Samir ;***

- ***A mes tentes, et à mes oncles ;***

- ***A mes cousins et cousines ;***

- ***A mes amis (es) ;***

- ***A mon binôme.***

THILELI

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- ***Mes très chers parents pour leur soutient, leur encouragement, la confiance totale qu'ils m'ont toujours accordée, surtout pour leur patience, leur tendresse et leur amour infini ;***

- ***A mes sœurs :***

- ***Karima et son mari Kamel ainsi que mes adorables Kamilia et Moumouh***

- ***Linda et son mari Merzouk ainsi que mes petits anges Ryan et Zira ;***

- ***A mes frères Yahia et Alilou ;***

- ***Et surtout à ma petite sœur Sissi que j'adore beaucoup ;***

- ***A toutes mes cousines et cousins ;***

- ***Mes amis(es) ;***

- ***Mon binôme.***

FERROUDJA

Sommaire

Introduction générale 1

Chapitre 1 : Le système de contrôle de gestion et suivi de la performance 5

Section I : Le contrôle de gestion bancaire 5

Section II : Les notions de la performance 11

Section III : La mesure de la performance 19

Section IV: Les outils classiques du contrôle de gestion pour la mesure de la performance 27

Chapitre 2 : Les méthodes modernes d'évaluation de la performance 33

Section I : L'Activity Based Costing 34

Section II : Le benchmarking 42

Section III: La gestion budgétaire 48

Section IV: Le tableau de bord prospectif 55

Chapitre 3 : Le tableau de bord prospectif 57

Section I : Le tableau de bord comme outils de pilotage 57

Section II : Origine, historique et définition du tableau de bord prospectif 60

Section III : Les mécanismes de construction du tableau de bord prospectif 62

Section IV : Les apports de tableau de bord prospectif 75

Chapitre 4 : Etude de cas 84

Section I : Présentation du CPA, organisation et fonctionnement général 86

Section II : Présentation et organigramme général du groupe d'exploitation 92

Section III : Le tableau de bord à mettre en place 96

Section IV: Interprétation des résultats 101

Conclusion générale 109

INTRODUCTION GENERALE

Le nouvel environnement, caractérise par une incertitude et une concurrence accrue, par la primauté de l'offre et de la demande et par la possibilité de faillite, implique une compétitivité constamment renouvelée de tous les secteurs de l'économie et particulièrement de ceux des services dont le secteur bancaire est au cœur.

En effet, il n'est plus requis aujourd'hui de démontrer l'importance du rôle qu'est appelé à jouer le système bancaire dans toute stratégie de développement. La présence d'un système bancaire performant en Algérie sain, solide, dynamique et ouvert a été, partout dans le monde, un facteur déterminant pour favoriser la réussite de politiques de progrès et de prospérité. En revanche, un système bancaire affaibli a toujours été parmi les facteurs qui ont entraine l'échec d'autres politiques de développement et de croissance.

Dans ce contexte, et particulièrement en raison de son rôle directeur dans le financement de l'économie et son impact sur les équilibres macro-économiques du pays, le secteur bancaire algérien à fait le sujet d'importantes reforme, a travers la promulgation d'un certain nombre de textes juridiques. A l'instar de la loi n°88/01 relative a l'autonomie des entreprises publiques économiques et de la loi n°90/10 relative à la monnaie et au crédit, ces textes juridiques ont permis d'attribuer l'autonomie aux banques algériennes. Par conséquent, ils ont permis d'élargir le champ d'action de ces banques et d'encourager l'émergence de la concurrence dans ce secteur.

Aujourd'hui, ces banques se trouvent confrontées a :

- un environnement économique instable, incertain et imprévisible ;
- une obligation de performances interne et externe pour assurer le développement et la pérennité et faire face à une concurrence intensifiée, notamment de par l'ouverture des banques privées et étrangères en Algérie.

Face à cette situation, nos banques doivent faire preuve de plus d'imagination et d'innovation afin de s'adapter aux profondes mutations, se préparer aux éventuels bouleversements et devenir plus compétitives et mieux armées.

C'est ainsi que dans ce contexte, la multiplication des besoins d'une clientèle de plus en plus diversifiée et exigeante a conduit ces banques à se doter de stratégies de plus en plus orientées vers le client. A cet effet, elles ont par exemple élargi leurs gammes de produits en fonction des nouveaux besoins et accru leur capacité d'intervention dans la prestation d'un nombre grandissant de services divers (Ingénierie financière, Assurances, etc.) ; elles ont également

renforce leurs structures par l'extension des réseaux d'agences, l'intégration de nouvelles fonctions (ex. Marketing, Contrôle de Gestion, Contrôle Interne, Audit), etc.

Mais l'efficacité de telles stratégies est, en grande partie, déterminée par la performance des agences : unités de base de l'exploitation bancaire. Ces unités sont à la base de la performance globale de la banque ; elles doivent œuvrer en fonction des orientations et choix stratégiques qui leur sont déployés, dans la limite des moyens mis a leur disposition et dans le cadre des contraintes réglementaires notamment les limites opérationnelles du contrôle interne.

En d'autres termes, c'est au niveau de l'agence que se dessine l'avenir de la banque. C'est a son niveau que les produits sont commercialises et les services prestes, les relations avec les clients sont créées et entretenues, les besoins exprimes ou même potentiels de la clientèle sont recensés, ...

La performance de la banque doit être recherchée à l'intérieure de la banque avant de penser a l'environnement. Effectivement, du fait que les banques sont amenées toutes à fournir le même type de prestations, la seule différentiation ne peut se faire que sur la qualité des hommes qui les composent. Or, la banque exerce une activité complexe et diversifiée et offre aux clients des prestations de plus en plus nombreuses et complexes qui requièrent des compétences de plus en plus diverses.

De plus, le comportement et les motivations du personnel de la banque se sont considérablement modifies : volonté plus grande de participer aux décisions, désirs de voir mettre en place une décentralisation effective des pouvoirs par une véritable délégation des responsabilités, souhait d'être apprécies et juges sur des critères objectifs.

Ceci ne peut être concevable que dans le cadre d'un système permettant d'assurer et de vérifier en permanence la performance des actions entreprises au niveau opérationnel et leur cohérence avec les objectifs généraux de la banque. Ce système doit être cohérent et objectif et peut être articule aux systèmes d'évaluation et d'incitation des hommes.

Les systèmes de mesure des performances des agences bancaires s'insèrent dans ce cadre. La mise en place de tels systèmes s'avèrent, à l'heure actuelle, nécessaire et incontestable pour les banques algériennes. A cet effet, une analyse approfondie sur la nature de ces systèmes, leurs objectifs et les principes de leur construction, sur les problèmes lies à leur mise en place ainsi que sur les éventuelles propositions à même d'améliorer leur efficacité revêt un caractère pertinent, voire problématique.

De tels systèmes sont généralement confis au contrôle de gestion, car ce dernier s'illustre comme un instrument de mesure, de pilotage et d'amélioration des performances et répond aux exigences et aux attentes des banques. Grace à ses outils, Il permet de mesurer la réalisation des objectifs fixes et d'instaurer une communication efficace entre les différents niveaux hiérarchiques, notamment entre l'agence et le siège.

A cet effet, nous tenterons, par le biais de ce mémoire, d'apporter des éléments de réponse aux préoccupations suivantes :

- Quels sont les objectifs d'un système de mesure de performances d'une agence bancaire ?
- Quels sont les principaux outils qu'offre le contrôle de gestion à l'effet de mesurer les performances d'une agence bancaire ?
- Quel doit être le contenu d'un tableau de bord, permettant son utilisation comme vrai outil de pilotage ?
- Est-ce que le système mis en place au niveau du CPA/Banque répond aux bases théoriques de conception et d'utilisation du tableau de bord prospectif et quelles modifications peut-on apporter à ce système ?

Pour répondre à ces préoccupations, nous avons retenu de traiter le thème de recherche suivant : « la mesure de la performance de l'agence bancaire par l'élaboration du tableau de bord prospectif, cas de l'agence du Crédit Populaire d'Algérie ».

L'objectif principal visé à travers cette étude est de savoir est ce que réellement le tableau de bord prospectif est il applicable dans une agence bancaire algérienne cas de l'agence du CPA et de détecté si les mécanismes de construction d'un tableau de bord prospectif sont-ils respectés par les dirigeants.

La réalisation de cette étude présente des intérêts à deux (2) niveaux :

Pour l'agence du Crédit Populaire d'Algérie, Il s'agit de contribuer à l'amélioration du tableau de bord prospectif par une évaluation de ses outils dans le but de rendre son contrôle de gestion plus performant.

Pour nous même : Cette étude nous permettra de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises et de perfectionner nos compétences en matière de performance bancaire.

La présente étude est subdivisée en quatre (4) chapitres :

- le premier chapitre concerne les fondements théoriques sur le contrôle de gestion et la performance bancaire, enrichis des concepts généraux sur celle-ci.

- le deuxième chapitre sera consacré à la présentation des nouveaux outils de mesure de la performance.

- le troisième chapitre portera le principe outil du contrôle de gestion qui permet de mesure la performance d'une agence bancaire, en l'occurrence, le tableau de bord prospectif.

- le quatrième chapitre quant à lui consistera d'abord à une description de l'entité dans laquelle nous avons effectué, ensuite il s'agira de décrire les indicateurs à mettre en place pour l'élaboration d'un tableau de bord et l'interprétation des résultats, enfin nous essayerons, de formuler quelques recommandations qui nous semblent réalisables.

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

Les banques évalue actuellement dans un monde de plus en plus incertain, confrontées à une concurrence croissante conjuguée à une opacité d'avenir et une exigence de performance et de rentabilité accentuée, la mise en place d'un système permettant d'assurer et de vérifier en permanence la performance des actions entreprises au niveau opérationnel et leur cohérence avec les objectifs généraux de la banque s'avère être une condition primordiale pour survivre et se développer tout en tenant compte de telles contraintes.

Les systèmes de mesure des performances des agences bancaires s'insèrent dans ce cadre. A cet effet, une analyse approfondie sur la nature de ces systèmes, leurs objectifs et les principes de leur construction, sur les problèmes lies à leur mise en place ainsi que sur les éventuelles propositions a même d'améliorer leur efficacité revêt un caractère pertinent, voire problématique.

De tels systèmes sont généralement confiés au contrôle de gestion, car ce dernier s'illustre comme un instrument de mesure, de pilotage et d'amélioration des performances et répond aux exigences et aux attentes des banques. Grace à ses outils, Il permet de mesurer la réalisation des objectifs fixes et d'instaurer une communication efficace entre les différents niveaux hiérarchiques, notamment entre l'agence et le siège

Le présent chapitre a pour but de mettre en évidence le lien existant entre la mesure des performances et le contrôle de gestion. Premièrement il se portera sur ce dernier, sur ses objectifs et sur ses missions. Deuxièmement on tentera de clarifier les notions de performance. Troisièmement on expliquera la mesure de la performance, on tentera également d'expliciter les objectifs et les enjeux associés à cette mesure. Et enfin on citera les différents outils classiques du contrôle de gestion pour mesurer la performance.

SECTION I : LE CONTROLE DE GESTION BANCAIRE

A l'origine, le contrôle de gestion s'est développe à partir des années 30, aux Etats-Unis, au sein des grandes entreprises industrielles. Il est apparu pour répondre à un souci de recherche permanente de l'efficacité et aux besoins des dirigeants de mieux maîtriser la gestion, compte tenu des contraintes organisationnelles telle que la nécessite de décentralisation des décisions. Il est également apparu pour répondre à un besoin d'évaluation des performances des managers, des activités qu'ils gèrent, des produits qui en résultent et de celles des centres de responsabilité dans lesquels les décisions sont mises en œuvre.

Le contrôle de gestion bancaire trouve ses origines dans le contrôle de gestion industriel. Mais il n'est intervenu dans le monde bancaire qu'a la fin des années 70. Ce retard s'explique d'une part, par la limitation de la concurrence, due à l'encadrement réglementaire qui à longtemps marque le secteur bancaire et, d'autre part, par la difficulté de mettre en place une

comptabilité de gestion des activités bancaires. Ces dernières, étant multiples et complexes, rendent délicates la fixation des objectifs et la mesure de performance.

Néanmoins, ce retard par rapport aux entreprises industrielles s'est résorbe peu a peu grâce aux différentes mutations et évolutions qu'a connues le secteur bancaire. De ce fait, le contrôle de gestion joue actuellement un rôle-clé dans les banques modernes en tant qu'avantage concurrentiel. Il est devenu leur système nerveux. Il constitue une fonction indispensable qui, par son intermédiaire et son recours à un grand nombre d'instruments de gestion, sont définis et déclines les objectifs, mesures et diffuses les résultats et les performances, responsabilises les différents niveaux hiérarchiques, etc.

I.1. Définitions du contrôle de gestion

Le concept de contrôle de gestion est souvent difficile à cerner car il repose sur deux termes (contrôle et gestion), eux-mêmes susceptibles d'avoir un contenu varié.

La notion de contrôle fait souvent penser aux aspects répressifs des contrôleurs, entendue dans le sens de *vérification* et de *surveillance.* Toutefois, cette définition semble aujourd'hui en voie de dépassement au profit de l'acceptation anglo-saxonne du terme (control) employé dans le sens de *maîtrise.* Contrôler signifie également « piloter la performance recherchée par l'entreprise »[1].

La gestion, quant a elle, peut se définir comme *« l'activité sociale qui consiste à utiliser les ressources dans une organisation de la façon la plus performante possible afin de réaliser le mieux les buts assignés à cette organisation* »[2]. En effet, gérer c'est choisir un but, c'est mettre en œuvre un plan d'actions, c'est mesurer et décider pour survivre et se développer.

Le contrôle de gestion ou "management control" n'a donc pas le sens de vérifier ou de surveiller, mais il a plutôt le sens de maitriser pour mieux gérer. Plusieurs définitions lui ont été données, chacune est différente de l'autre selon la vision de son auteur, mais elles sont toutes complémentaires. Toutefois, la définition formelle la plus répandue reste celle proposée par ANTHONY R.N. et DEARDEN. Elle met l'accent sur les finalités de la fonction : Le contrôle de gestion est « ***un processus par lequel les dirigeants de I 'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixes*** » [1].

Pour d'autres auteurs, le contrôle de gestion est défini comme «***une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la***

[1] GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L « *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance,* Gualino Editeur, France, 2002, p.15

[2] ERFI (Equipe de Recherche sur la Firme et l'lndustrie), Université de Montpellier I, *Initiation a la gestion,* Edition Eyrolls, Paris, 1991, p.1

réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de la structure »[2].

Quant au contrôle de gestion bancaire, AMAZIGH le définit comme «***l'ensemble des systèmes d'informations, des techniques d'analyse et des processus mis en œuvre en vue d'optimiser les ressources de la banque et de mesurer les performances et la réalisation des objectifs*** »[3].

I.2. Le processus du contrôle de gestion

De ce qui précède, il apparait que le contrôle de gestion est un processus qui met en relation trois éléments. Ces éléments définissent le champ d'actions de chaque responsable:

- des objectifs à atteindre ;
- des ressources mises à sa disposition ;
- et des résultats obtenus.

II en résulte ainsi trois critères dévaluation, comme le montre le schéma ci-dessous :

- L'efficacité (la capacité à atteindre un résultat conforme à l'objectif) ;
- L'efficience (la mise en œuvre du minimum de ressources pour le résultat obtenu) ;
- La pertinence (des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs).

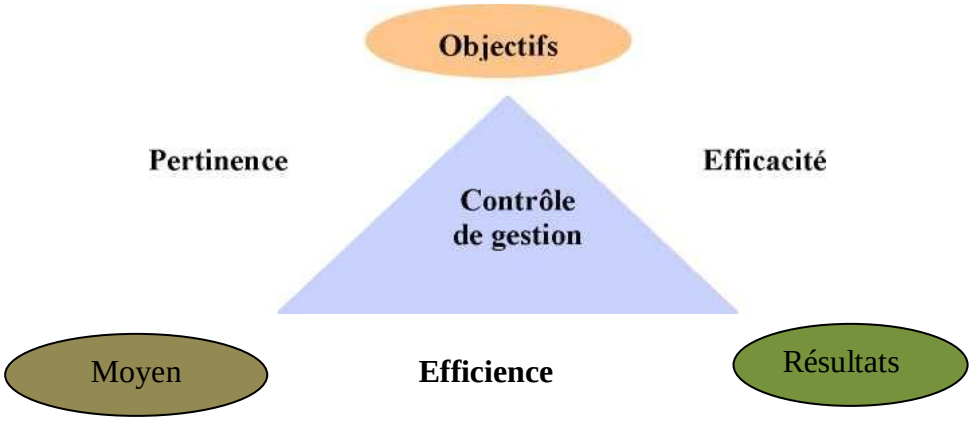


Figure 1.1 : Le triangle du contrôle de gestion
Source: BESCOS P.L., DOBLER P., MENDOZA C., NAULLAU G., GIRAUD F.,

[1] ROUACH M., NAULLEAU G. « *Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier*, 3 ème édition, Revue banque Éditeur, Paris, 2000, p.49
[2] GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p.34
[3] AMAZIGH, *Le Contrôle de Gestion Bancaire*, Edition Technique, 1978

LEVRILLE ANGER V., *Contrôle de Gestion et Management*, Monchrestien, 4eme édition, Paris, 1997, p.42

Le processus de contrôle de gestion se résume, selon ROUACH M. et NAULLAU G., en trois points principaux :

- *La définition d'un référentiel* (objectifs, normes internes ou externes) qui permet de donner un sens aux informations collectées par les dispositifs de mesure et d'évaluation ;
- *Un système de mesure et dévaluation* qui valorise l'utilisation des ressources et l'atteinte des résultats ;
- Et *un dispositif d'analyse* ou le réalise, mesure, est compare au référentiel. Cela permet de qualifier le niveau de performance atteint et un retour d'information *(feed-back*) sur le réalise.

Le *feed-back* est une composante cruciale du processus car c'est la ou réside la notion d'apprentissage pour les différents responsables de l'organisation. Les analyses effectuées servent, entre autres, à améliorer le processus de prévision afin de fiabiliser la connaissance des conditions d'obtention de la performance et de maintenir la crédibilité des engagements relatifs a la performance.

Mettre en place un système de contrôle de gestion n'est pas une chose aisée, particulièrement quand les activités sont multiples et complexes comme c'est le cas de la banque. Il importe alors de s'interroger sur les objectifs recherches de cette mise en place.

I.3. Objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion, lors de son exercice, a de multiples objectifs qui sont, ici, précises en référence a deux aspects majeurs.

I.3.1. La mesure des performances

La mesure des performances, globale et inter-médiates (des centres de profit par exemple) constitue un élément majeur demande au contrôle de gestion. Ce qui nécessite la fourniture aux responsables de différents niveaux, d'indicateurs de performance évaluant l'efficience et l'efficacité de leur gestion.

Ces indicateurs sont nécessaires :

– pour assurer un suivi des réalisations et les comparer systématiquement au référentiel préalablement défini, et ce grâce aux outils de *reporting* comme le tableau de bord. Cette démarche permet de dégager des écarts dont l'analyse aide a prendre des actions correctives, le cas échéant ;

- pour faciliter et aider a la prise de décisions, de quelques niveaux que se soient, notamment des décisions en matière de stratégie commerciale basée sur le couple produit-client, en matière de tarification des produits ou de redéploiement des moyens.

Cela suppose que le contrôle de gestion soit en mesure de mettre en place un système de comptabilité analytique et un système d'informations permettant la collecte, la synthèse, l'analyse et la diffusion de la bonne information, au bon moment.

I.3.2. La mise au point de systèmes de pilotage

Le contrôle de gestion est défini depuis quelques années comme *"une démarche de pilotage de la performance de I 'entreprise*"[4]. Cette définition indique la nature de l'objectif vise par le contrôle de gestion qui est le pilotage de l'organisation. En fait, piloter c'est a la fois, fixer des objectifs, mettre en œuvre des moyens et prévoir des régulations assurant l'adéquation objectifs-moyens.

Les systèmes de pilotage sont alimentes par le système d'informations et s'appuient sur des outils comme la planification stratégique, la planification opérationnelle, la gestion budgétaire ou le contrôle des risques qui s'articule autour du contrôle interne.

Rappelons que la banque a pour caractéristique d'être une entreprise de réseaux exerçant de multiples activités disséminées sur de nombreux sites et diversifiés sur plusieurs métiers. Il est alors indispensable de maintenir la cohérence entre sa stratégie, ses objectifs et les différentes décisions que les opérationnels sont amènes à prendre continuellement. Ce rôle est assigne au contrôle de gestion de part la nature de ses outils, qu'il convient d'ailleurs de présenter.

I.4. Les missions du contrôle de gestion

La mission principale du contrôle de gestion est de permettre aux responsables, de quelque niveau que ce soit, de maîtriser la gestion de leurs activités et de l'améliorer pour atteindre les buts qui leur sont assignés.

I.4.1. Maîtrise de la gestion, coordination des actions et amélioration des performances

Le contrôle de gestion aide les managers à bien gérer leurs activités. En effet, par le biais du cycle de planification, il les incite à réfléchir sur les objectifs à atteindre, les ressources à mettre en œuvre, les plans d'actions à suivre et les conséquences de toute action entreprise.

D'autre part la comparaison entre réalisé et référentiel pousse les managers à réfléchir aux causes des écarts, et les actions correctives à entreprendre pour améliorer leur

[4] GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Controle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p.19.

performance. La notion de retour d'information est ici centrale. En ayant connaissance des résultats de leurs actions, les managers arrivent à mieux comprendre le fonctionnement du système dont ils ont la charge, et à mieux choisir les actions à entreprendre. Néanmoins, cela ne signifie pas que les actions des différents managers soient isolées les unes des autres, au contraire, le contrôle de gestion permet de s'assurer de la cohérence de l'ensemble des actions planifiées et vérifie la cohérence de celles effectivement entreprises au cours de l'année.

I.4.2. Conception et gestion d'un système d'information orienté vers la décision

L'information représente, actuellement, un atout stratégique. Celui qui détient la bonne information au bon moment détient un avantage concurrentiel décisif. Par conséquent, le contrôle de gestion aura à mettre en place un système de traitement de l'information en amont et en aval de la décision. Il permettra aux responsables de disposer d'informations pertinentes pour prendre des décisions efficaces et par la suite, avoir des informations du résultat de ces décisions (la notion de retour de l'information ou le feed-back).

I.4.3. Médiation entre stratégie et opérations

Le contrôle de gestion joue, dans la banque, le rôle de médiateur entre la stratégie et la gestion des opérations.

Au niveau stratégie :

- Il contribue à la validation des hypothèses stratégiques. En connaissant les performances des différentes entités de la banque, le contrôle de gestion fournit une sorte de modélisation du fonctionnement de cette dernière permettant ainsi, d'anticiper les conséquences des hypothèses retenus ;
- Transmet à la Direction Générale un rapport récapitulatif régulier (semestriel, trimestriel et même mensuel) portant sur l'état d'avancement de la réalisation des options décidées et cela, a travers un système de reporting et de tableau de bord central. Les analyses qui y figurent permettent d'affiner les plans et les choix portant sur le moyen et le long terme.

Au niveau de la gestion des opérations : le niveau opérationnel est le niveau de l'action et de la mise en œuvre des décisions. A ce stade, le contrôle de gestion :

- Incite les opérationnels à mettre au point un ensemble d'indicateurs de suivi de la gestion de leurs activités afin de suivre de prés les conditions d'obtention de la performance ;
- Met en place un système de tableaux de bords décentralisés qui incluent, à la fois, des indicateurs de pilotage et d'autres de reporting.

SECTION II : LES NOTIONS DE LA PERFORMANCE

Aujourd'hui, avec l'avènement du marketing et le développement des stratégies de différentiation, la problématique du contrôle de gestion devient celle de la créativité, c'est-à-dire la capacité de ce dernier à créer de la valeur ajoutée tout en maintenant la qualité des produits élevée et à influencer les acteurs pour qu'ils mettent en œuvre des actions concrètes permettant d'exploiter les ressources dégagées par les réductions des coûts. Le contrôle de gestion créatif est donc un processus qui s'attache à la fois à la réduction des coûts et à la réallocation des ressources économisées. Pour répondre à ces besoins, le contrôle de gestion moderne s'est doté de certains outils de mesure de la performance des entités de gestion.
Cependant, la performance est une notion très vague qu'il convient de cerner, comprendre et définir avant de procéder à sa mesure et à son utilisation dans le procédé de classification.

II.1. Définition de la performance

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19ème siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évalua au cours du 20ème siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès »

Le concept couvre de multiples facettes. Ainsi, en économie, quelle que soit l'activité productive que l'on étudie, on raisonne toujours en termes d'objectifs à atteindre. Ces objectifs peuvent être essentiellement privés c'est-à-dire orientés vers la maximisation du profit ou la minimisation des coûts ; ou d'ordre plus général à savoir l'optimisation de l'emploi des ressources, le contrôle des prix, la sauvegarde de l'environnement, la qualité des biens produits, etc. C'est dans cette logique que la performance d'une entreprise est définie comme étant le degré de réalisation des objectifs que les propriétaires lui ont assignés

La performance est à la fois accroissement du chiffre d'affaires, de la part de marché, des bénéfices ; elle est innovation, variation de la gamme de produit ; dans l'entreprise, elle répond à un certain nombre d'atouts qui vont des qualités du coup d'œil de l'innovateur, à la capacité de mobilisation des moyens financiers, à l'arbitrage judicieux de la combinaison des facteurs, du succès d'une insertion commerciale et à la pérennité de l'unité de la production dans la concurrence ; etc.

Tenter de définir la performance n'est une chose aisée et de nombreuses réflexions se sont succédées à ce sujet. Pour J. Pericat (Rhône Poulenc) et à propos de l'évaluation de la performance aux achats, la performance est une *« évaluation de l'avancement et de la qualité*

des réalisations par rapport à des objectifs s'inscrivant dans le cadre d'une stratégie définie par la Direction Générale et débouchant sur l'élaboration de plans d'action ».

Ainsi, pour LORINO Philippe « e*st performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût ou le ratio valeur /coût) ».* Elle est également *« tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques.*

Bouquin représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

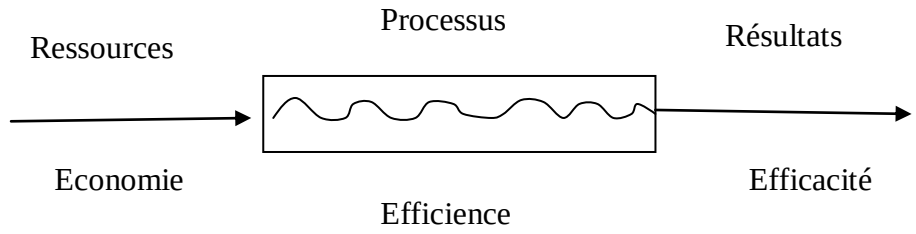


Figure 1.2 : la problématique générale de la performance.

Source : N. Berland, « mesurer et piloter la performance », édition e book, 2007.

L'économie

L'économie renseigne sur le prix auquel ont été acquises les ressources utilisées pour atteindre l'objectif fixé. Les ressources doivent se procurer au moindre coût.

L'efficience

L'efficience, quant à elle, *« maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressource : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé)»*. Nous entendons alors par efficience, la mesure d'absence de gaspillage dans l'emploi de ressources (humaines, techniques, financières et autres) tout en étant efficace.

L'efficacité

L'efficacité traduit l'aptitude à atteindre les objectifs. Elle est donc la capacité d'une organisation à atteindre le but qu'elle s'est fixé. Elle peut être quantifiable et mesurable (ex. le but de profit, de croissance) mais peut aussi parfois, s'apprécier de façon uniquement qualitative (réussite ou échec du lancement d'un produit par exemple).

De La Villarmois définit également «*l'efficacité comme étant la capacité à réaliser des objectifs et retient la définition économique de l'efficience qui se réfère au ratio output/input. L'accroissement de cette dernière provient de la maximisation de l'utilisation des ressources qui passe par l'augmentation de la production sans accroissement des coûts, ou de la délivrance d'un niveau de production ou de service donné en réduisant les dotations factorielles (Desreumaux, 1992)»* .

Par ailleurs, la qualification d'une entreprise comme étant performante est souvent limitée à sa rentabilité financière. Cependant pour C. Marmuse, la *performance « revêt des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire»*.

Ce dernier pense que la performance doit être vue sous 3 angles majeurs : en fonction de la stratégie globale de l'entreprise, dans son interaction avec son milieu, dans sa structure organisationnelle qui doit être adaptée à l'évolution sociale et économique de l'entreprise, enfin de son rendement et de sa rentabilité financière.

Un premier constat peut alors être dégagé est la nécessité de la prise en compte de toutes les ressources utilisées pour l'atteinte des objectifs et leurs comparaisons avec ceux des concurrents et/ou ce qui a été fait dans le passé.

La performance est une notion complexe, multiforme et multidimensionnelle du fait de la diversité des objectifs de l'entreprise et de ses partenaires.

II.2. Types de performance

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs ; clients, salariés, actionnaires, managers et prêteurs de fonds puisqu'ils ont des objectifs à réaliser différents (acteurs de performance internes et externes). On distingue ainsi :

- ***La performance externe***

Qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est trouvée principalement vers les actionnaires et les organisations financières. Elle porte sur le résultat présent ou futur et nécessite de produire et de communiquer les informations financières. En plus que ça, elle génère l'analyse financière des grands équilibres et donne lieu à un début entre les différentes parties prenantes.

- ***La performance interne***

La performance interne est la capacité de la banque à réaliser les objectifs fixés par les dirigeants. Elle concerne l'ensemble du personnel de l'entreprise et toutes les activités de l'entreprise (approvisionnement, production, commercialisation, administration,…).

La mesure de la performance interne suppose la fixation d'un grand nombre d'objectifs et la mise en place d'un ensemble de procédures et d'outils qui permettent de mesurer les résultats obtenus et de les comparer avec les objectifs.

Elle concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. Elle est tournée vers les managers et porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation. Ainsi, elle nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision et aboutie à la définition des variables d'action.

Au sein de l'institution bancaire, ***Venkatroman et Romanujan (1986)*** ont distingué trois conceptions concernant le concept de la performance : la performance financière, la performance opérationnelle et la performance organisationnelle.

Aussi, ***Lallé (1992)*** a ajouté d'autres types de performances telles que la performance économique, technique, managériale, commerciale et sociale.

A. La performance économique

Généralement, la performance économique désigne celle engendrée en réduisant ses couts par la maximisation du chiffre d'affaire, du profit, de la rentabilité des investisseurs et de son produit net. Ce type de performance est mesuré selon deux composantes[5] :

- Une composante à court terme évaluée à partir d'indicateurs de résultats immédiats choisis spécifiquement pour rendre compte de l'activité de l'entreprise.

- Une composante à moyen et à long terme correspondant à des objectifs de création de potentiel relatif à des actions auront des effets positifs dans l'avenir : formation du personnel, insertion des nouvelles techniques ou innovation-produit.

B. La performance sociale

Au niveau des organisations, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre un effort social et l'attitude des salariés. Cependant, ce type de performance est difficile à mesurer quantitativement.

Selon ***Bayed (1992),*** la performance sociale est définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. En effet, la performance sociale est la réduction des dysfonctionnements qui affectent les conditions de vie au travail prises au sens large. Le niveau de performance sociale a été apprécié en fonction de l'évaluation des salaires. La performance sociale dépend des conditions de vie au travail des salariés et des actions mises en œuvre par l'entreprise pour les transformer.

En fait, la performance sociale est obtenue en réduisant les dysfonctionnements qui peuvent affecter six domaines d'activités : les conditions de travail, l'organisation du travail, le système de communication-coordination-concertation qui caractérise le système formel et informel d'information, la gestion du temps qui analyse la charge du travail, la formation en adéquation avec les besoins de l'entreprise et les souhaits des personnels et la mise en œuvre stratégique.

Notons que les principaux indicateurs de la performance sociale sont présentés principalement dans deux critères à savoir ; le climat social et la satisfaction du personnel.

Dans ce cadre, il y a des critères qu'on peut les utiliser afin d'évaluer la performance sociale :

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.
- Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion.

[5] **Lallé. B. (1992)**, « Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire », Editions Comptables Malesherbes PP 16.

- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales : grèves, absentéisme, accidents de travail, etc.

C. La performance financière

La performance financière désigne la capacité de l'entreprise à maîtriser ses modes de fonctionnement ; c'est-à-dire la manière avec laquelle l'entreprise transforme les intrants en extrants de la façon la plus optimale possible. Ainsi, ce type de performance se présente comme étant la manière avec laquelle l'entreprise formule une stratégie, la communique et à fixer des objectifs tout en respectant tous les moyens humains, matériels et financiers disponibles.

D. La performance technique

Dans la littérature moderne, la performance technique désigne la manière avec laquelle l'entreprise utilise efficacement les ressources disponibles, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production et enfin les produits et services produits par elle même. Ainsi, la performance technique a mis en évidence deux facteurs : le facteur humain et le facteur technique. De ce fait, l'entreprise est demandée à maximiser la profitabilité, la croissance des ventes, l'augmentation des gains de productivité en produisant plus et à faible cout, ainsi qu'avec l'utilisation du même taux de travail et de capital.

Selon ***Rambhujan (1994),*** avec des moyens techniques utilisés et pour des raisons stratégiques, l'entreprise doit être compétitive et en même temps rentable.

En effet, ce type de performance est mesuré selon plusieurs critères :

- Veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les stages d'information et de formation sur les innovations et dans les projets.
- Ajustements périodiques de l'organisation et des procédures en fonction du développement de l'entreprise et de ses projets.

E. La performance managériale

Selon ***Frioui (2001),*** la performance managériale peut être définie à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois principaux éléments à savoir l'esprit de conception, l'habilité d'exécution et la conciliation et la gestion des contradictions.

De plus, ce type de performance est défini comme étant la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. L'évaluation de la performance managériale exige la présence de cinq critères[6] tels que :

- La direction des subordonnés : développement, aide, autorité, etc.
- L'entrepreneur ship : efficience, efficacité, pro activité, etc.
- Le leadership : logique de raisonnement, confiance en soi, communication, etc.

[6] **Boyatisiz** cité dans **Payette. A. (1998),** « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Edition de l'organisation.

- La gestion des ressources humaines : gestion des processus et des groupes.
- Des autres compétences : Contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation.

F. La performance organisationnelle

Kalika (1988) a défini la performance organisationnelle comme étant « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique»[7]. Dans ce cadre, cet auteur a expliqué l'efficacité organisationnelle en utilisant quatre facteurs :

- Le respect de la structure formelle.
- Les relations entre les services.
- La qualité de la circulation de l'information.
- La flexibilité de la structure.

G. La performance stratégique

Dans la structure organisationnelle moderne, la performance stratégique constitue un objectif primordial. Pour ce faire, l'entreprise doit fixer des objectifs stratégiques appropriés à savoir l'amélioration de la qualité des produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Par ailleurs, le souci majeur d'une organisation est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance stratégique. Tant que, ce type de performance est considéré comme équivalent à celle à long terme, elle est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis.
- La définition d'un système de volontés visant le long terme.
- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable.
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

H. La performance commerciale

La performance commerciale peut être considérée comme étant la capacité d'une entreprise à satisfaire les besoins de sa clientèle en offrant des produits et services conforme aux attentes des consommateurs. Dans ce cadre, l'objectif de l'entreprise est la satisfaction des besoins de sa clientèle afin de prendre en compte les stratégies des concurrents et en assurant la conservation et le développement d'une meilleure part de marché. Pour mesurer ce type de performance on doit faire recours à plusieurs indicateurs tels que :

- La part de marché.
- La fidélisation de la clientèle.
- La satisfaction des clients.

[7] **Kalika. M. (1988)**, « Structures d'entreprises, Réalités, Déterminants et performances », Editions Economica, Paris, PP 340.

- La rentabilité par client, par produit, par marché, etc.

II.3. Les dimensions de la performance

Morin et al. (1994) ont identifié quatre dimensions de la performance :

Une dimension sociale : elle représente la valeur des ressources humaines, c'est la mobilisation, la motivation et l'enthousiasme du personnel mesurés par le rendement et le développement du personnel.

Une dimension économique : représentant l'efficience économique mesurée par l'économie des ressources et la productivité.

Une dimension politique : représentant la légitimité de l'entreprise auprès de ses partenaires mesurée par la satisfaction des bailleurs de fonds, la satisfaction de la clientèle, la satisfaction des organismes de contrôle et de régulation et la satisfaction de la communauté.

Une dimension systémique : représentant la pérennité de l'entreprise mesurée par la qualité du produit, la rentabilité et la compétitivité.

À ces quatre dimensions, il faut ajouter une dimension financière dictée par les marchés et qui représente la santé financière et la création de valeur pour les actionnaires. En réalité, la dimension financière et la dimension économique sont le portail par lequel passe l'ensemble des autres dimensions de la performance.

Pour d'autres autres tels que ***Dess et Robinson (1986)*** ils ont étudié la convergence entre évaluations subjectives de la performance et données objectives de la performance. Ses auteurs ont développé l'idée pour laquelle l'évaluation de la performance soit directe et ceci en faisant des interviews avec les dirigeants et les cadres d'une entreprise pour y permettent une véritable évaluation de la performance de celle-ci. De plus, on remarque l'existence de plusieurs auteurs qui ont donné de multiples dimensions à la performance.

Etudes	Dimensions
J.P.Campbell (1977)	– Rationnelle – Humaine
W.R.Scott (1977)	– Rationnelle – Humaine – Systémique
K.S.Cameron (1978)	– Rationnelle – Humaine – Systémique – De processus interne
R.E.Quinn et J.Rohrbaugh (1983)	– Rationnelle – Humaine – Systémique – De processus interne
H.Bouquin (1986)	– Objective de processus
R.S.Kaplan et D.P.Norton (1992,1998)	– Financière – D'apprentissage et d'innovation – De clients – De gestion interne
E.M.Morin, A.Savoie et G.Beaudin (1994)	– Economique – Systémique – Politique – Sociale
C.H.D'Arcimales (1995)	– Economique – Sociale
D.Bessire (1998)	– Objective

Tableau 1.1 : Les différentes dimensions de la performance dans les différentes études[8]

Source : Kébé. P. I. (2006).

[8] **Kébé. P. I. (2006)**, « La performance des projets de R&D, une affaire de point de vue ? », Graduate School of management

- ***Campbell (1977)*** considère que la mesure de la performance se passe à travers la fixation de critères qui sont quantitatifs et/ou qualitatifs. En fait, il a proposé une liste qui comporte trente critères de la performance tels que ; efficacité, efficience, profit, productivité, croissance, aptitudes rationnelles du management, etc.
- Ainsi, les critères cités par Campbell sont très hétérogènes. Par ailleurs, il y a un groupe de critères se réfèrent aux facteurs sociaux et humains (57%), un deuxième groupe de critères est lié à des aspects financiers et économiques (30%) et le troisième groupe de critères est lié à la stratégie, à la productivité et à l'environnement.
- ***Scott (1977)*** a effectué une synthèse de l'étude élaborée par Campbell. Selon lui, la performance a trois dimensions ; la première concernant le modèle rationnel où l'efficacité économique est le nerf du système. La deuxième concernant le modèle naturel dans laquelle on s'intéresse à la cohésion et au moral des acteurs. La troisième est systémique qui concerne la flexibilité et la réactivité.
- ***Cameron (1978)*** a ajouté aux dimensions citées de la performance par ***Scott (1977)*** une quatrième relative au processus interne. Pour cet auteur, une organisation efficace et performante est celle qui ne présente pas de caractéristiques majeures d'inefficacité. Mais, en 1986, il a noté qu'il n'y a pas d'une conceptualisation claire et précise de l'organisation performante.
- ***Quin et Ruhrbaugh (1983)*** ont se référé aux critères de Campbell pour qu'ensuite identifier quatre dimensions de la performance. Ils ont effectué la synthèse la plus complète de l'idée développée par Campbell.
- Pour ***Bouquin (1986)***, la mesure de la performance est entendue comme « une évaluation ex-post des résultats obtenus ».
- ***Kaplan*** et ***Norton (1992,1998)*** ont proposé que « pour compléter la mesure de la performance du système de production, il faut la mise en place des indicateurs physiques ». En effet, la performance est multi-acteurs, multicritères et multi-étapes. Donc, la performance est globale.
- ***Morin et al (1994)***, ont proposé quatre dimensions pour la performance. La première c'set l'efficience et l'efficacité économique. La deuxième c'est la dimension systémique qui vient de la favorisation de la pérennité de l'entreprise. La troisième est celle de la légitimité de l'organisation auprès de l'environnement extérieur. Enfin, la valeur des ressources humaines qui implique une dimension sociale.

SECTION III : LA MESURE DE LA PERFORMANCE

La mesure est une évaluation d'une grandeur par comparaison avec une grandeur constante de même espèce prise comme référence (unité, étalon). La mesure de la performance est alors l'évaluation du réalisé par rapport à un référentiel préalablement fixé. Elle « permet avant tout d'objectiver la nature de la performance recherchée, ce qui favorise une représentation commune de cette performance au sein de l'entreprise, point de départ incontournable pour assurer la convergence des efforts engagés et des actions entreprises »
.

En effet, la mesure de la performance peut être :

Financière, exprimée en unités monétaires ou reliée à un aspect financier (ex. profit, croissance des ventes) ;

Non financière, exprimée en unités autres que financière et ne provenant pas de transformations ayant comme origine des unités monétaires (ex. nombre de réclamations, taux de satisfaction des clients, taux d'absentéisme).

■ *A posteriori,* il s'agit de mesurer la performance passée qui porte le plus souvent sur des éléments financiers (ventes, profit, part de marche, etc.);

■ *A priori,* ce sont des mesures

- le plus souvent non financières (qualité de service, nombre d'écritures comptables erronées, délai de traitement d'une opération, etc.) ;
- des actions visant à atteindre les objectifs de performance (amélioration de la qualité de service, satisfaction des clients, réduction des couts, etc.) ;
- qui reflètent en temps réel l'impact des actions entreprises aujourd'hui sur la performance future (tendance des parts de marche gagnées, le niveau de réponse des produits propose aux attentes et aux besoins de la clientèle, le montant des créances douteuses, la qualification du personnel, etc.).

En réalité, le choix d'une mesure n'est pas aussi simple qu'il parait a première vue, car les différentes mesures n'appréhendent toujours la performance que d'une façon incomplète. Cette difficulté concerne aussi bien les mesures non financières que les mesures financières de la performance, sauf que le degré de difficulté pour ces dernières est moindre.

Par exemple, la satisfaction des clients, qui est une mesure non financière, est une notion difficile a cerner par une mesure unique tel qu'un niveau de fidélité, le nombre de réclamations, les réponses apportées a une enquête de satisfaction, qui ne donnent qu'une vision plus ou moins fidele de cette satisfaction.

De même, la notion de profit, qui est une mesure financière, apparait intuitivement claire mais elle est difficile a représenter des lors que plusieurs mesures peuvent lui être associées (bénéfice comptable, la valeur actualisée des cash-flows, la valeur ajoutée, etc.) et que chacune de ces mesures représente des avantages spécifiques, mais aucune n'est exempte de défauts.

En outre, la mesure de performance peut être délicate, car la performance finale s'inscrit dans la durée et on ne peut apprécier que des résultats inter médiats, ponctuels, ne s'exprimant pas nécessairement dans les mêmes termes que la performance finale.

Par exemple, on ne peut mesurer le bénéfice final d'une entité, mais uniquement une suite de résultats annuels ; or, le bénéfice dégage a une date donnée reflète de façon imparfaite la performance obtenue, car un certain nombre d'actions engagées n'ont pas encore produit leurs résultats qui ne se traduisent pas encore en terme de bénéfice. Ainsi, une bonne performance à une instante donne pourra cacher des problèmes concernant la performance future.

Pour cette raison, il est nécessaire d'accompagner la mesure, traditionnellement financière, extrêmement synthétique, par des indicateurs prédictifs rendant compte des tendances sur un certain nombre de facteurs critiques pour la performance à moyen et à long

terme. Il s'agit d'indicateurs non financiers de la performance traduisant par exemple, la satisfaction des clients, les tendances des parts de marches, la qualification du personnel.

En réalité, ce sont, entre autres facteurs :

- les mutations de l'environnement économique de l'entreprise,
- l'intensification de la concurrence impliquant que le prix ne constitue plus le seul avantage concurrentiel mais également la qualité, les délais et la personnalisation des produits,
- le raccourcissement des cycles de conception des produits et services et de leur mise sur le marché, notamment, dans l'industrie bancaire et financière,
- la nécessite de répondre aux besoins des clients et de leurs demandes de plus en plus varies, qui ont nécessite d'accorder une importance accrue aux inducteurs non financiers de la performance et d'assurer leur suivi.

Ainsi, « le concept de performance doit passer par des résultats financiers compétitifs en même temps que par la préservation ou le développement des capacités et compétences stratégiques de l'entreprise ».

III.1. Les critères de mesure de la performance

L'appréciation des entités performantes de celles qui ne le sont pas requiert la définition de critères précis sur lesquels les mesures seront basées.
Tout d'abord, la mesure de performance est une notion **relativiste**. En effet, lorsque l'on évalue une performance, il faut savoir par rapport à quoi on le fait et surtout sur quelles bases une comparaison peut être faite.

La mesure peut néanmoins être **absolue ou relative**. Dans le cadre d'une évaluation relative, les résultats obtenus seront jugés relativement à des performances passées ou extérieures à l'entreprise. Lorsque l'évaluation est absolue, ils sont jugés sans référence à des données précises.

De plus, la mesure peut être **quantitative ou qualitative**, c'est à dire basée sur des données chiffrées ou sur des caractéristiques plus subjectives. C'est le mode d'évaluation qui permettra de déterminer ce caractère.

La distinction entre les notions d'**efficacité** et d'**efficience** est également importante. En effet, l'efficacité est le fait d'atteindre l'objectif prévu, alors que l'efficience est le fait d'y parvenir avec un minimum d'efforts et de coûts[9].

III.2. Objectifs de la mesure des performances

La mesure des performances des agences bancaires ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts que nous regrouperons comme suit:

[9] BANNOUR BOUTHEINA « Efficience des Banques commerciales Tunisiennes /Etude par l'Approche de Frontière Stochastique »

III.2.1. Un objectif d'information

La mesure de performance des agences bancaires assure avant tout une fonction sur le plan cognitif dans la mesure où :

- elle oriente les comportements en leur donnant une orientation, un cap,
- et/ou elle informe les responsables en charges des agences des choix stratégiques opères au niveau global de la banque en leur indiquant, a travers des critères de performance, les priorités qu'elle veut qu'ils suivent.

En effet, la définition des critères de mesure des performances des agences est une façon privilégiée de faire connaitre les choix stratégiques au sein de la banque. Car, cela permet d'amortir le risque d'incohérence entre les buts globaux de la banque et les actions locales prises au niveau des agences. Cette incohérence est souvent due a l'éloignement géographique des agences, a la spécificité et la spécialisation de chacune et aux changements stratégiques, et donc de direction, induits par l'incertitude de l'environnement. Cela constitue des freins importants à une bonne communication au sein de la banque.

La mesure permet, par ailleurs, de délimiter les contours de la performance spécifique attendue de chaque agence. En effet, les agences ont des rôles différencies, et donc partiels dans l'atteinte de la performance globale de la banque. Par exemple, certaines d'entre elles ne font que la collecte des fonds, d'autres ne peuvent octroyer qu'un type particulier de crédit, certaines de ces agences, par contre, sont en mesure d'effectuer tout type d'opérations bancaires et financières en raison de leur implantation géographique ou de la nature de leur clientèle, par exemple.

Par ailleurs, en fournissant l'information aux managers, le système de mesure de performance permet d'apporter une aide aux agences pour se situer entre elles et par rapport à la concurrence si des références externes ont été prises en compte.

De plus, la mesure des performances a pour objectif d'informer la hiérarchie (Succursales, Directions Régionales, Direction Générale, etc.) des niveaux de performances atteints par les agences bancaires à des fins de pilotage.

Ainsi, en fournissant à tous les niveaux de la hiérarchie des informations sur les résultats produits par les agences (feed-back) la mesure des performances de ces dernières crée un climat de communication au sein de la banque.

III.2.2. Un objectif d'incitation

La mesure des performances des agences bancaires joue également un rôle très important dans une perspective d'incitation des responsables d'agences en les mettant sous tension en direction de la performance définie. Cette tension peut être transformée en une dynamique créatrice de performance et d'apprentissage. Il s'agit, alors, de dynamiser leurs comportements dans cette direction grâce aux systèmes de sanctions/récompenses indexes sur la performance recherchée.

Les sanctions et les récompenses peuvent se traduire en terme de :

- *Rémunération* (présence ou absence de bonus, évolution de la rémunération fixe) ;
- *Statue* (promotion, mutation, licenciement) ;
- *Reconnaissance* (notoriété, prix de meilleur manager, voyage, etc.);
- *Pouvoir délègue a I 'agence ;*
- *Classement de l'agence* qui peut être érigée d'une *catégorie* à une autre, etc.

L'articulation des systèmes de rémunération aux mesures de performances est souvent considérée comme un levier puissant ayant des avantages incontestables. Toutefois, cela comporte des risques et des effets pervers. En réalité, Les indicateurs retenus pour la mesure de performance, sur lesquels est indexée la rétribution, conditionnent toutes actions. Les décideurs au niveau de l'agence chercheront, certainement, toujours, a maximiser ces indicateurs de référence et peuvent même biaiser leur choix dans le cadre de la participation à déterminer les indicateurs de performance.

Prenons l'exemple du délai de traitement d'un dossier de crédit. Il peut constituer un très bon indicateur de la satisfaction des clientèles demandeuses de fonds. Cependant, il ne peut être le bon indicateur de performance sur lequel s'appuie le système de rétribution, si la décision d'octroi ou de refus a été prise sans mener une analyse approfondie garantissant que c'est la bonne décision.

De multiples raisons nous obligent alors à s'assurer de l'efficacité de l'articulation performance/rétribution et donc se poser des questions comme : les mesures retenues sont elles appropriées, les données correspondant a ces mesures sont-elles fiables? Peut-il y avoir des conséquences inattendues ou imprévues sur la manière dont les objectifs sont atteints?[10]

De ce fait, il apparait raisonnable de faire intervenir plusieurs indicateurs dans un système de rémunération. L'établissement d'un seuil minimal pour un certain nombre

[10] KAPLAN R.S. et NORTON D.P., *Le Tableau de Bord Prospectif*: Un système de pilotage de la performance, Harvard Business Review, *les systèmes de mesure de la performance*, Editions d'Organisation, Paris, 1999, p.235.

d'indicateurs fera que les primes proportionnées a ces indicateurs seraient perdues des lors qu'un de ces seuils ne sera pas atteint pendant la période considérée. Une telle précaution motiverait les gens à mieux équilibrer leurs performances entre court terme et long terme.

Il pourrait également être souhaitable d'instaurer en parallèle des dialogues permanents entre les responsables d'agences et leurs supérieurs hiérarchiques d'un cote, et leurs subalternes d'un autre cote. Cela permet de mieux apprécier les performances et les compétences, donne de la chance a chacun de s'expliquer, d'argumenter et de défendre sa position, charge les responsables d'expliquer en toute franchise, a leur subordonnes pourquoi ils ont reçu telle ou telle sanction ou récompense. Ce qui, pour **ECCLES Robert G.**, signifie "qu'ils devront apprendre à conduire de vrais entretiens d'évaluation des performances"[11].

Dans les faits, la banque ou n'importe quelle entreprise, ne fonctionne efficacement qu'avec l'engagement de l'ensemble de ses hommes dont la motivation constitue un réel sujet de préoccupation des managers. Cette nécessite est d'autant plus importante que la banque est décentralisée et que les pouvoirs sont délègues. La mesure des performances des agences vient justement, en partie, pour répondre à ce souci.

Ainsi, Le dispositif d'incitation, qui s'insère dans le cadre de la mesure de performance, est censé constituer un moteur d'actions et de motivation important, mais pour qu'il soit efficace, il est important que les systèmes d'évaluation économique d'une agence (son activité globale, sa rentabilité, la productivité de ses capitaux, etc.) et les systèmes d'évaluation de ses hommes soient cohérents les uns aux autres.

III.2.3. Un objectif de pilotage

Comme nous l'avons déjà vu, la mesure des performances des agences crée une certaine dynamique au sein de la banque. Cela se trouve bien dans l'expression américaine « *what gets measured gets managed* », qui est traduite en français par « on ne gère bien que ce que l'on mesure », ce qui signifie que pour piloter, il faut bien mesurer[12].

Effectivement, la mesure de performance fournit aux managers un langage qui a l'avantage d'être explicite et qui rend comparables différents états. Ces managers ont besoins de données qui fassent sens pour la prise de décisions et qui aient une signification et une valeur commune : c'est a dire, pour piloter la performance, ils ont besoin qu'elle soit mesurée, ce qui leur rend possible de conduire des analyses, des décisions et des plans d'action.

[11] *KENNEDY C.*, Toutes les réponses aux grandes questions du management, *Edition Maxima, paris, 1996*
[12] GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p. 44.

La mesure permet alors de s'accorder des objectifs de performance en amont du processus de pilotage, et d'assurer le suivi de la mise en œuvre des choix et des décisions stratégiques en aval de ce processus. Grâce à la mesure, on dégage également des écarts, entre le réalise et le prévu, dont l'analyse conduit a générer de la réactivité, car le diagnostic des causes des écarts conduit a la détermination des plans d'action ou de décisions correctifs (régulation) et permet, a moyen terme, d'ajuster ou de remettre en cause la stratégie (apprentissage).

Par ailleurs, c'est grâce à la mesure que la banque peut se donner un cap de performance commun, sur la base duquel elle pourra ensuite exercer une dynamique de contrôle de sa performance et de celle de ses différentes agences.

III.3. La difficulté de mesure la performance

Au cours des dernières années, on est passé de modèles de performance monocritère vers un modèle multicritère qui intègre les attentes des différentes parties prenantes[13] : les actionnaires, les clients, les salaries ou les tiers externes. Les critères de performance et l'évaluation qui en est faites peuvent également varier pour une même partie prenante, en fonction de l'attente sociétale, du niveau de concurrence et plus généralement du contexte de l'entreprise. Les critères de performance sont parfois peu conciliables, voire contradictoires et le manager a souvent pour rôle de les rapprocher. L'enjeu est de parvenir à faire des chois « cumulatifs ». Pour réussir il faut faire du « et » au lieu du « ou » ou du « un peu des deux ».

[13] www.fnep.com, « Comment accroitre les performances par un meilleur management », Pangloss, n°35, mai 2004,

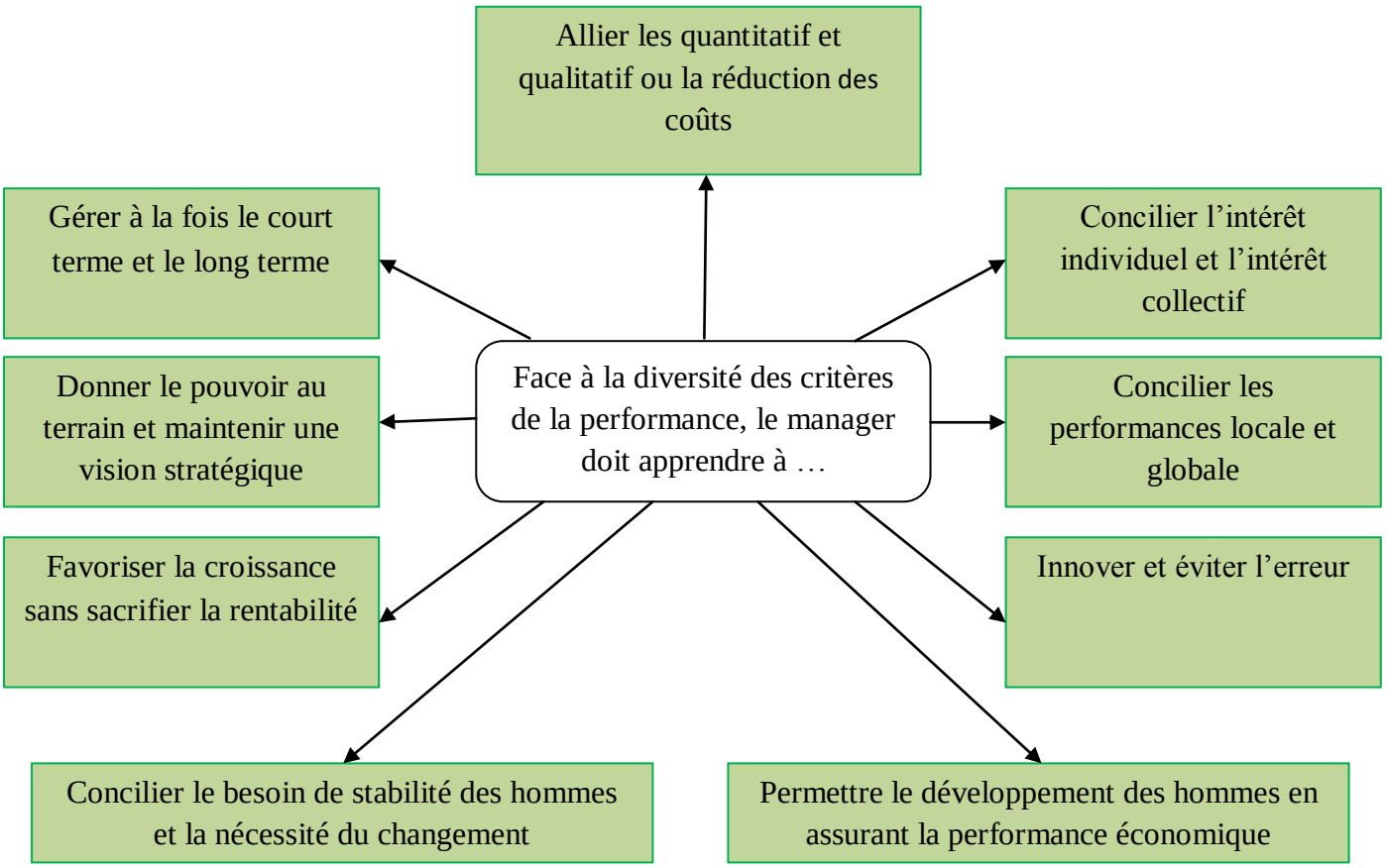


Figure 1.3 : les critères de la performance.
Source : « Comment accroitre les performances par un meilleur management », Pangloss, n°35, mai 2004, www.fnep.com.

La mesure de performance pourrait être la somme d'une mesure de l'activité (niveau de stocks, nombre de transactions, coût moyen…) et d'une mesure de la qualité (taux de transactions à refaire, satisfaction du client) la qualité se découpe en trois niveaux :

- La mesure de la satisfaction des clients ;
- La mesure de la conformité des produits/services ;
- La mesure des dysfonctionnements des processus.

Comme le souligne l'Institut syndical européen, le point de vue n'est pas neutre par rapport à la mesure. S'il est objectivement possible de contrôler une mesure de production, dénombrable, il est par contre beaucoup plus subjectif d'affecter une mesure de la responsabilité sociale d'une entreprise.

Toute mesure de performance comportant une part de subjectivité, il est impératif d'utiliser des indicateurs évalués par différentes parties prenantes et de profiter ainsi du « croisement des regards ». La difficulté est donc et de bien répondre à l'enjeu de la mesure : comment identifier des indicateurs peu nombreux, simples, fiables et partagés avec les parties prenantes.

SECTION IV : LES OUTILS CLASSIQUES DU CONTROLE DE GESTION POUR LA MESURER DE LA PERFORMANCE

Pour bien mener sa mission, le contrôleur de gestion dispose d'un certain nombre d'outils lui permettant l'évaluation et le pilotage des activités afin d'optimiser les performances. Les outils les plus utilisés sont principalement :

IV.1. La gestion prévisionnelle

On entend par gestion prévisionnelle, le pilotage de l'activité et les résultats de l'entreprise sur une base pluriannuelle et projective. Son rôle est de prévoir afin de s'adapter au changement. Pour ce faire la gestion prévisionnelle est dotée d'une certains nombre d'outils :

⇒ ***Les prévisions***

Etablir des prévisions en matière de contrôle de gestion, c'est se prononcer à partir d'études et d'analyses spécifiques sur l'évolution probables de l'environnement et des différents facteurs affectant la gestion de l'entreprise, avant prise en compte de toute démarche volontariste par les gestionnaires[14] .Les prévisions permettent une meilleure allocation des ressources

⇒ ***Les plans***

Le plan doit être conçu comme un outil de pilotage qui permet de passer d'une réflexion générale sur la stratégie à long terme de l'entreprise à une formalisation des objectifs et des plans d'action à court terme. On distingue selon l'horizon temporel trois types de plans

❖ **Les plans stratégiques :**

Ces plans consistent à définir les axes stratégiques à moyen et à long terme sur la base d'un diagnostic interne de l'entreprise (forces et faiblesses) et externe (analyse concurrentielle). L'élaboration de ces plans relève du domaine de la direction générale.

❖ **Les plans opérationnels :**

Le plan opérationnel est une projection à moyen terme des objectifs à réaliser dans le cadre des orientations stratégiques de l'institution. Il formalise et quantifie la démarche globale de planification sur un horizon de trois ans au plus et il doit se traduire par un chiffrage des options stratégique

Il convient de préciser que les plans opérationnels doivent être conçus en cohérence avec les plans stratégiques.

❖ **Les plans d'action :**

Ils déterminent les taches attribuées à chaque entité de l'entreprise tout en précisant la nature et la quantité des ressources qui lui sont allouées.

⇒ ***Le budget***

Il se définit comme « l'expression comptable et financière des plans d'actions retenus pour mettre en œuvre la stratégie à court terme »

Le budget est un moyen de gestion et de pilotage au service des responsables de l'organisation. Il permet outre le cadrage des principaux objectifs, une meilleure allocation

[14] Michel Rouach, Gerard Naulleau « Le contrôle de gestion bancaire et financier » ,3eme édition, P254

des ressources à la démarche stratégique et une coordination dans l'exécution du programme d'actions proposé par la direction générale.

⇒ ***Le suivi budgétaire***

Le suivi budgétaire a pour objectif de comparer le niveau des réalisations aux prévisions établies pour déterminer un pourcentage de réalisation. Il permet de constater les écarts et d'analyser leurs causes et origines pour prendre les mesures correctives idoines. De son côté, le contrôle de gestion aura à produire des estimations de résultat à la fin d'année tout au long de l'exercice. Il doit veiller également, à ce que tout dépassement budgétaire soit traité par le responsable.

IV.2. La mesure de la rentabilité.

La mise en place d'un système de mesure de la rentabilité au sein de l'entreprise permet l'identification des sources de création de valeur et la détermination des facteurs clés de l'entreprise dans son environnement concurrentiel.

La rentabilité est considérée comme l'indicateur de performance le plus synthétique. De ce fait, sa mesure constitue l'un des principaux rôles confiés au contrôle de gestion. Cette mesure s'attache à déterminer la marge (Recettes -Coûts) dégagée par l'entité qui fait l'objet de l'analyse. Il s'agit alors de reconstituer les produits et les charges qui peuvent être rattachés aux différentes entités.

Ainsi, la démarche de calcul va se présenter de façon simplifiée, pour faire ressortir des soldes intermédiaires de gestion qui sont détaillés comme suit [15]:

Le Produit net bancaire PNB :

PNB =Produits d'intérêt (intérêts reçus) + Commission perçues - Intérêts payés

Le PNB se présente ainsi comme la valeur ajoutée des établissements de crédit, et se positionne comme la première marge en importance pour les banques.

Sa structure peut se présenter comme suit :

- Marge de trésorerie et de placement.
- Marge clientèle.
- Commissions.

Les deux premières marges sont directement affectées par le mouvement des taux d'intérêts à la hausse ou à la baisse. La 3ème composante (commissions) est loin d'être affectée par l'évolution des taux d'intérêts, ce qui fait d'elle l'élément fondamental pour la consolidation du PNB et par là, les résultats des banques.

[15] http://mangement.canalblog.com/archives/2009/09/17/15101176.html

Le résultat brut d'exploitation :

RBE= PNB - Frais généraux.

Ce résultat constitue la marge dégagée sur l'ensemble des activités bancaires après prise en compte des frais généraux d'exploitation. Ce solde doit permettre la couverture :

- Des amortissements issus de la politique d'investissement de la banque.
- Des provisions d'exploitation pour la couverture du risque de crédit (créances non performantes essentiellement). Ainsi, des dotations aux provisions très élevée sont synonymes d'une fragilité dans la qualité des engagements.

Le résultat d'exploitation :

RE = Résultat brut d'exploitation - Dotations aux provisions - Datations aux amortissements.

Il permet de mesurer la rentabilité de l'exploitation courante de la banque après la prise en compte des frais d'exploitation et du coût des risques.

Le résultat net de l'exercice :

Résultat net de l'exercice =Résultat d'exploitation +Produits exceptionnels et/ou sur exercices antérieurs - charges exceptionnelles et/ou sur exercices antérieurs

Le résultat net de l'exercice se trouve ainsi affecté positivement par :

- Les reprises des provisions.
- Les produits exceptionnels

Et négativement par :

- Les pertes exceptionnelles (abandons d'agios et de créances, créances irrévocables…)
- Les ponctions des dotations aux provisions hors exploitations (dépréciation de titres de participations…)

Le résultat net permet donc, à la banque de :

* Rémunérer valablement ses actionnaires et de renforcer davantage les possibilités d'augmentation du capital.

* Consolider ses fonds propres pour asseoir sa situation financière et par là, se conformer aux règles prudentielles en vigueur.

* Financer son développement par le réinvestissement des bénéfices.

La mesure de la rentabilité bancaire peut se dérouler selon plusieurs axes d'analyse : il peut être opportun de calculer la rentabilité par centre de profit, par produit ou encore par client.

a) L'analyse par centre de profit

Elle constitue la matrice des autres méthodes de rentabilité et permet de découper par centre de profit le résultat de la banque et de porter une appréciation sur les éléments interne de compétitivité de la banque.

b) L'analyse par produit :

Cette approche vient en complémentarité de l'analyse précédente, en effet elle permet de cerner les produits qui contribuent le plus au profit de la banque

L'analyse par produit implique une connaissance des coûts de reviens de chacun des produits et services permettant la mise en place d'une politique de tarification de ces derniers, et parvient à une connaissance des marges dégagées par chacun des produits et services commercialisés par la banque. Ces marges constituent un atout pour le pilotage stratégique vers les produits les plus rentables du portefeuille d'activité de la banque.

Cette approche s'effectue en trois étapes :

⇒ L'établissement de la nomenclature des produits et services de la banque ;

⇒ Détermination des charges et recettes à affecter, directement ou selon des clés de répartition, à chacun des produits et charges ;

⇒ Calcul de la marge par produit et service et analyse des résultats pour se prononcer sur le niveau de rentabilité du produit.

c) L'analyse par client ou par segment de clientèle

Le gagnant est celui qui réussit à cerner au plus juste les besoins de son marché et le profil de ses clients[16]

Cette analyse, de plus en plus demandée au contrôle de gestion, nécessite un niveau de précision en information élevé. La banque, vu l'importance du nombre de ses clients et la multitude des opérations pouvant être réalisées par un seul client, doit se doter d'un système d'information suffisamment souple afin de mener une étude sur la profitabilité de la relation entretenue avec chaque client et de connaitre sa contribution à la formation du résultat de la banque.

La démarche s'effectue en se basant sur certains critères à savoir

⇒ La détention de produits par client

⇒ Le niveau de solde moyen

⇒ La fréquentation agence

Sur la base de cette étude, la banque va opérer des choix sur sa clientèle, et encadrer plus finement les termes de négociation pour en limiter les risques.

IV.3. Le tableau de bord et le reporting

- **Le reporting :**

Le reporting[17] peut se définir comme le processus de remonté l'information des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et in fine, vers la direction générale.

[16] Jean-Michel Errera, Christian Jimenez « Pilotage bancaire et contrôle interne », France, P38

Le reporting est une procédure qui consiste pour chaque banque à élaborer périodiquement un certain nombre de documents (documents comptables : comptes de résultat et bilans mensuels par exemple ; ou documents de gestion type tableaux de bord).

- **Le tableau de bord**

Le tableau de bord se définit comme un instrument d'action dans lequel un « ensemble d'indicateurs peu nombreux sont intégrés pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influencent sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »[18].

Il constitue un outil de pilotage mis à la disposition des responsables afin de leur permettre, de façon régulière et même constante le suivi des réalisations, l'identification des écarts et des tendances entre le prévu, le voulu et le réalisé.

La difficulté d'élaboration du tableau de bord réside dans la sélection d'indicateurs parmi la masse des informations fournies par les systèmes comptable et de contrôle de gestion.

La conception d'un bon tableau de bord doit répondre à certaines règles de par son contenu et son fonctionnement à savoir :

- ✓ Une cohérence avec l'organisation
- ✓ Un contenu synoptique et agrégé
- ✓ Une rapidité d'élaboration et de transmission

Les indicateurs constituant le tableau de bord doivent être :

- **Pertinents** : répondre, au bon moment, aux besoins des responsables
- **Obtenus rapidement** afin de mener à temps les actions correctives. Il faut privilégier la rapidité d'obtention à la précision de l'information ;
- **Synthétiques** : l'ensemble des indicateurs doit offrir une image globale et complète de l'entreprise ou du champ d'activité du responsable ;
- **Contingents :** répondre à la situation et aux attentes du moment. Le tableau de bord n'a donc pas un contenu uniforme, ni entre les services, ni dans le temps, même s'il doit présenter une certaine stabilité afin de procéder à des comparaisons dans le temps.

[17] Françoise Giraud,Olivier Saulpic,Gérard Naulleau,Marie-Héléne Delmond et Pierre-Laurent Bescos «Contrôle de gestion et pilotage de la performance »,Paris,2002,P86.

[18] Revue « Bouquin, 2001, pp. 397-398 »

CONCLUSION

Le contrôle de gestion bancaire est défini depuis quelques années comme un processus de pilotage de la performance de la banque qui, grâce a ses outils (de suivi et de prévision) assure une fonction de coordination des différentes actions et d'incitation des acteurs de la banque a agir dans le sens des objectifs généraux.

Ceci conduit nécessairement a un besoin de clarification, d'explicitation et de définition de la mesure de la performance, tant globale, de la banque, que celle des différentes entités la composant, en particulier, les agences bancaires.

En effet, l'évaluation des performances repose sur un ensemble de données et de mesures, le plus souvent produites par le contrôle de gestion. Il s'agit d'un rapprochement entre les résultats obtenus, les objectifs et les moyens initialement fixes. De ce fait, la mesure des performances est, dans la majorité des cas, confiée au contrôle de gestion.

Ainsi, de multiples relations s'établissent entre le système de contrôle de gestion et le système de mesure et d'évaluation des performances. D'une part, la mesure de la performance s'appuie sur la fixation d'objectifs et sur une mesure des résultats obtenus. D'autre part, l'implication réelle des managers, indispensable au bon fonctionnement de la banque en général et du contrôle de gestion en particulier, suppose des enjeux. Ceux-ci sont crées a partir du moment où une mesure et une évaluation ont été formalisées.

Aujourd'hui, le cycle du contrôle de gestion s'est complété et enrichi. Le lien avec le pilotage stratégique s'est renforcé. La stratégie et le choix des outils de pilotage conditionnent le processus du contrôle de gestion. Par conséquent, la problématique de l'évaluation de la performance s'est largement enrichie. De cet effet on insiste à de nouveaux outils de pilotage de la performance à savoir : le benchmarking, La méthode activity based costingABC/ABM, la méthode de la gestion budgétaire, le Tableau de bord prospectif, que nous allons développées dans le deuxième chapitre.

CHAPITRE 2

INTRODUCTION

Face aux changements consécutifs tant sur le plan réglementaire que sur le plan environnemental, Les banques et les entreprises se sont trouvées dans l'obligation de déployer leurs outils de mesure de la performance, qui permettent une mesure multidimensionnelle et une prise en compte des facteurs non contrôlables afin de mieux apprécier l'activité de chaque unité de décision et sa contribution réelle à la performance de l'organisation

Aujourd'hui, la problématique du contrôle de gestion devient celle de la créativité, c'est-à-dire la capacité de ce dernier à créer de la valeur ajoutée et à influencer les acteurs pour qu'ils mettent en œuvre des actions concrètes permettant d'exploiter les ressources dégagées par les réductions des coûts. Le contrôle de gestion créatif est donc un processus qui s'attache à la fois à la réduction des coûts et à la réallocation des ressources économisées.

Le contrôle de gestion traditionnel ne peut avoir qu'une vision contrôlant et non créative car il s'intéresse peu au potentiel d'une entreprise. Il est fondé principalement sur les états financiers. Ces derniers fournissent surtout des informations historiques sur les résultats des activités réalisées dans l'entreprise. Les états comptables et financiers ne fournissent pas de variables d'actions et n'identifient pas les causes de ces résultats. L'éclairage qu'ils apportent aux gestionnaires est finalement peu pertinent pour les aider à prendre des décisions stratégiques. En effet, les outils du contrôle de gestion sont fortement remis en cause. Pour les praticiens et les consultants, les systèmes traditionnels de gestion sont lourds et inefficaces. Souvent trop concentrés sur l'intérieur de l'entreprise et pas assez ouverts sur l'extérieur, ils ne rendent pas compte du fonctionnement des entreprises qui ont adopté de nouvelles formes d'organisation.

Nous assistons alors à l'avènement de plusieurs outils qui permettent de répondre à ces besoins :

SECTION I : ACTIVITY BASED COSTING

Tout au long du vingtième siècle la structure des coûts opératoires des entreprises a subi d'importantes modifications. Leurs charges indirectes ont augmente et leurs coûts de la main d'œuvre directe, diminue.

Malgré ces changements, la comptabilité analytique (ou de gestion) continuait de fonctionner comme par le passe - la main d'œuvre directe servant de référence pour l'imputation des frais généraux, bien que ces premiers représentaient souvent moins de dix pour cent des couts totaux de l'entreprise.

Avec l'arrivée de la concurrence et la mondialisation de l'économie, les entreprises sont appelées à faire face a cette concurrence accrue.

C'est dans ce climat d'incertitude et de remise en question des méthodes traditionnelles que plusieurs approches sont apparues pour répondre à ces insuffisances. Parmi ces approches, on retrouve l'approche dénommée Activity Based Costing, ou encore ABC, apparue dans les années quatre vingt. Cette nouvelle démarche était censée, autre palier aux limites des modèles classiques, identifier les origines des gaspillages, les activités à faible valeur ajoutée, les capacités inutilisées, et la formation des coûts.

Immergés dans tel environnement et confrontés à ses composantes, les établissements bancaires sont appelés à optimiser leurs performances, notamment par la maîtrise de leurs coûts, dans un souci de rentabilité et à renforcer leurs rôles stratégiques.

I.1. Les limites des modèles de comptabilité analytique[1]

Suite aux pressions concurrentielles et aux évolutions technologiques, la comptabilité analytique de gestion se montre, désormais, insuffisamment adaptée à la gestion d'une organisation moderne. En effet, la nécessité de s'adapter à ce nouveau contexte exige une détermination plus fine des coûts opératoires, ce qui n'est plus assuré par les méthodes traditionnelles notamment après les changements entraînés par les innovations technologiques dans les données économiques de la banque . Suite à ces changements, marqués essentiellement par l'apparition d'un grand nombre d'activités indirectes, on assiste aujourd'hui à un bouleversement de la structure des coûts des produits, se traduisant par un transfert du poids des charges dans leur coût global. Cela se traduit par la réduction des coûts directs avec en même temps une envolée des coûts indirects qui représentent désormais 70% des coûts totaux alors qu'ils représentaient il y a vingt ans seulement 10%.

L'évolution de la structure des coûts peut être explicitée à partir de la pyramide renversée schématisée comme suit :

[1] G. MELYON, Comptabilité analytique, 2éme édition, Edition Bréal, Paris, 2004, p.259.

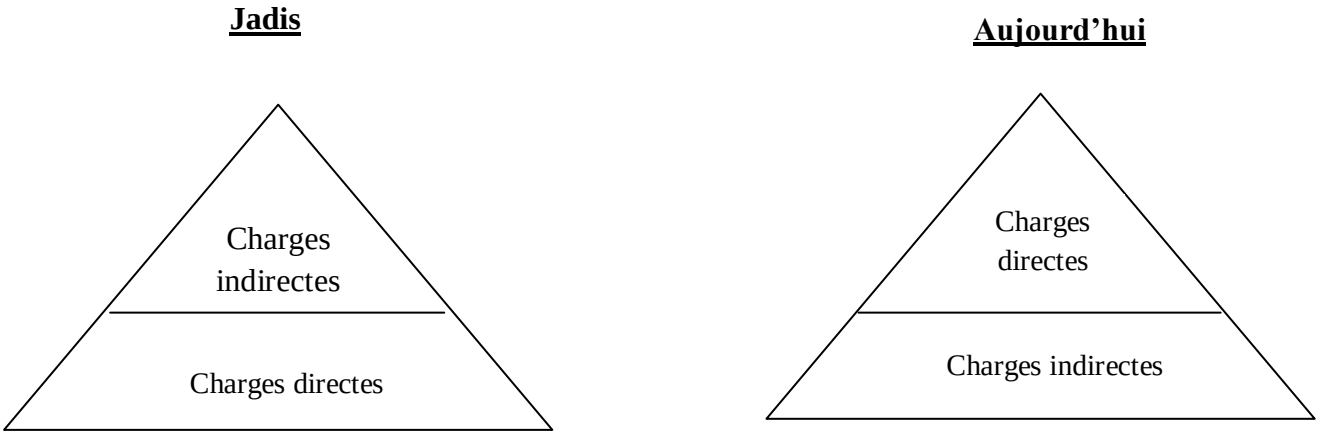


Figure 2.1 : L'évolution de la structure des coûts à partir de la pyramide renversée.

Source: G. MELYON, Comptabilité analytique, 2éme édition, Edition Bréal, Paris, 2004, p.259.

Ainsi les méthodes traditionnelles ne s'adaptent plus .Ce qui peut être démontré ainsi :

I.1.1. Le traitement des charges indirectes

Dans une logique de coût complet, les méthodes traditionnelles se sont vu reprocher leur absence de rigueur dans le traitement des charges indirectes .l'imputation de celle-ci en fonction de clés partiellement arbitraires pose problème : dans quelle mesure peut –on s'appuyer sur les coûts ainsi déterminés pour prendre des décisions ? La méthode des centres d'analyse n'échappe pas aux critiques, dont la première concerne le regroupement des charges indirectes dans les centres principaux. Ces derniers, par le jeu des déversements successifs des centres auxiliaires, rassemblent des charges de plus en plus hétérogènes. Or celles-ci sont ensuite affectées aux produits via une clé unique. La deuxième critique a trait aux choix des unités d'œuvre. Celles-ci sont dans leur grande majorité volumétriques : nombre d'heures de main d'œuvre, nombre d'heures-machine, etc. Or, la consommation des charges indirectes par les produits, n'est pas nécessairement corrélée entre volumes vendus ou produits. Ajoutons à ça que, dans la pratique, les entreprises ont pour la plupart pris l'habitude de privilégier l'heure de main d'œuvre directe (MOD) comme unité d'œuvre unique servant à ventiler les frais indirects, assez grossièrement regroupés, sur les produits.

I.1.2. L'opacité relative au processus de la formation des coûts

Les méthodes traditionnelles sont souvent comparées au système de la boîte noire : on y introduit des informations relatives aux ressources consommées et dans le cas de la méthode des sections homogènes, l'information relative à la structure organisationnelle de l'entreprise

et ce qui en sort est un coût unitaire par produit. Ces méthodes fournissent une information sur le coût de revient du produit ou service, mais pas d'information sur la manière dont ce coût s'est formé. Cette information que l'on peut qualifier de « passive » ne fournit aucune indication quant aux outils ou le chemin à suivre pour baisser ces coûts de non qualité, invisibles mais élevés correspondant aux dysfonctionnements divers, si ce n'est le chemin d'accumulation par un produit selon le schéma organisationnel de l'entreprise. Toutefois, l'organigramme de l'entreprise ne coïncide pas toujours avec le processus de formation des coûts.

C'est dans ce climat d'incertitude et de remise en question des méthodes traditionnelles que l'ABC (Activity Based Costing) a fait son apparition. Cette méthode qui se présente comme une réponse possible aux nouveaux besoins constitue un outil novateur de calcul et de suivi des coûts. Par ailleurs d'autres approches sont apparues. L'approche du coût cible est considérée l'une des approches les plus prometteuses.

I.2. Les nouvelles approches de mesure des coûts opératoires

La mondialisation, c'est-à-dire à la fois l'élargissement des périmètres de la concurrence et l'accélération des processus d'information a profondément modifié les besoins des systèmes d'informations comptables de gestion. Ce n'est plus tant des mesures précises de coût dont les entreprises bancaires ont besoin que d'indicateurs de gestion leur permettant de prendre rapidement des décisions tant stratégiques que tactique et opérationnelles. Dés lors de nouvelles méthodes de mesure des coûts émergent pour répondre à ces nouveaux besoins.

- La méthode ABC :
- Le coût cible : le Target Costing
- La méthode des coûts de marché :
- La méthode des coûts standards :
- La méthode de l'imputation rationnelle :
- Les coûts spécifiques ou « Le direct costing évolué »
- Le coût marginal

I.3. Le principe de la démarche ABC[2]

La démarche ABC (Activity Based Costing) et son adjuvant managérial l'ABM, est probablement le pan le plus significatif du renouveau du contrôle de gestion. Mise au point, aux Etas Unis dans les années quatre-vingt, par un consortium d'industriels (le CAM-I) à la recherche de nouveaux Cost Management Systems, cette démarche définie, par les principaux auteurs français, comme "Une méthode de calcul des coûts remettant en cause l'approche fondée sur les coûts complets par la prise en compte de la notion d'activités permettant

[2] G. MELYON .G, « Comptabilite analytique »2ème édition, Edition Breal, Paris, 2004.

d'apporter une information pertinente quant au pilotage de l'entreprise » propose de rendre traçable les liens entre les frais indirects de l'entreprise et leur objet final : le produit, le client, le projet etc.

Ceci peut être traduit par le principe suivant :

« Les produits consomment des activités et les activités consomment des ressources ». Ainsi il s'agit d'un raisonnement en termes de déclenchement et non en termes d'absorption.

Pour cela il faut raisonner en amont : Quelle est la cause du coût et pas la conséquence ?

Il s'agit de déterminer les activités qui sont à l'origine des coûts en permettant ainsi d'améliorer la précision des coûts , de faciliter la mise en œuvre d'une stratégie , de développer une politique d'amélioration permanente en éliminant les activités sans valeur , et d'intégrer des mesures d performance financière et opérationnelle . Cette vision s'oppose au système traditionnel de calcul des coûts, qui au lieu de rechercher les liens de causalités à chaque étape de l'élaboration d'un produit, s'est contenté de chercher des modalités d'imputation des charges indirectes. C'est cette perte de tout lien de causalité entre les consommations effectives de ressources, et les charges imputées qui est l'une des sources majeures des dysfonctionnements des systèmes de coûts en vigueur.

L'ABC devrait permettre de palier à ces limites des systèmes traditionnels de calcul des coûts, par la prise en compte de trois dimensions : la hiérarchisation des coûts indirects, la distinction entre coût des Ressources utilisées et nécessaires, ainsi que la mise en évidence des coûts inutiles.

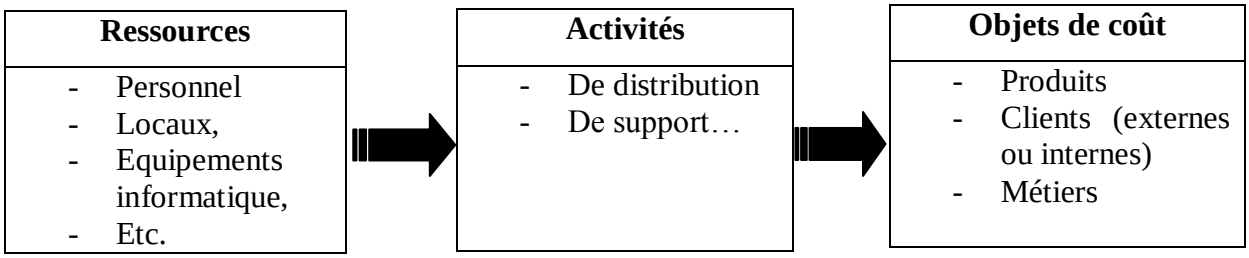


Figure 2.2 : principes de la méthode ABC

Source : Sylvie de Coussergues, Gautier Bourdeaux, **«** gestion de la banque du diagnostic à la stratégie», 6ème édition Dunod, paris, 2010, p159

I.4. Les objectifs de la démarche ABC[3]

Mise en œuvre dans une organisation transversale, la méthode ABC vise dans un premier temps, non pas à établir avec exactitude les coûts de la banque, mais à la mise à jour des facteurs déclenchant les processus consommateurs de ressources, C'est-à-dire déceler les activités consommatrices de ressources, de répondre ainsi à la question de savoir pourquoi les coûts sont engagés.

Elle vise, dans un second temps, à découvrir, en se focalisant sur les processus c'est-à-dire sur la manière de faire plutôt que sur les consommations de ressources, comment il est possible de réduire les coûts en engageant des leviers d'actions les plus prometteurs afin d'éviter la dérive des coûts de développement et d'améliorer la qualité.

En résumé, la démarche ABC répond à deux objectifs essentiels

- Calculer des coûts fiables et pertinents, à l'aide notamment d'une méthode d'affectation des frais indirects originale, pour permettre la prise de décisions ;
- Engager des plans de maîtrise des coûts grâce à une gestion efficace des activités.

I.5. L'apport de la démarche ABC à la banque

Même si la méthode ABC est historiquement d'origine industrielle, le secteur bancaire peut en attendre des gains à court terme comme à moyen terme. Ces gains peuvent être les suivants :

• **Démarche qualité :** confrontation de la réalité terrain avec les cartographies des activités et processus, pour l'élaboration de plan d'amélioration sur dysfonctionnements constatés. La méthode permet d'effectuer un premier chiffrage de certaines pratiques de non qualité ;

• **Démarche risque :** le découpage en activités des processus de production des coûts permet de mettre en lumière des zones de risque opérationnel sur lesquelles il est possible de chiffrer la mise en place de procédures additionnelles ;

• **Démarche stratégique :** le coût d'un produit non rentable structurellement (comme le chèque qui est gratuit) peut amener à une politique d'externalisation auprès de prestataires s'engageant à traiter une partie ou la totalité des activités ou du processus concernés ;

• **Démarche organisationnelle :** le coût des activités peut être modélisé par région (dans le cas d'une banque fonctionnant en caisses régionales) et permet alors d'effectuer des comparaisons pour diffuser les pratiques les plus performantes. L'ABC peut ainsi être le point de départ d'un processus d'amélioration continue en définissant par exemple des normes minimales de performance sur la base de moyennes nationales ;

[3] Leader mondial du logiciel ABC / ABM

• **Démarche commerciale :** les calculs des coûts et marges associées peuvent aider au pilotage de la politique tarifaire, en définissant des objectifs de volume pour rendre un produit rentable. Par exemple, combien de cartes de retrait doit-on vendre pour couvrir nos investissements sur ce produit ? Le calcul des coûts peut aussi être multidimensionnel et permettre ainsi une segmentation tarifaire plus fine. Par exemple, on peut obtenir le coût d'un produit par type de clientèle ou par canal d'acquisition et combiner les deux ;

• **Démarche de Communication :** Qu'elle soit orientée consommateur ou réglementaire, l'actualité bancaire, met en lumière la pertinence d'une démarche ABC pour disposer vite des arguments pertinents pour communiquer dans une attitude défensive (réponse aux procès d'intention divers) comme offensive (rémunération des comptes courants) ;

• **Démarche budgétaire :** l'ABC permet de chiffrer des prestations internes effectuées entre directions fonctionnelles, mais aussi d'envisager une meilleure allocation des ressources en remontant la chaîne de causalité des coûts. Par exemple, si une banque veut pouvoir dans le futur gérer x % de virements supplémentaires à coût inchangé, il est possible d'effectuer des simulations qui détermineront les allocations de ressources optimales pour permettre aux activités qui concourent à ces virements d'absorber la hausse des volumes prévus ;

• **Facturation interne :** l'ABC peut viser le calcul des coûts des produits ou services pour mettre en place une facturation interne, par exemple pour des prestations informatiques, des processus de recrutement ou de formation, etc.…

Cette utilisation de l'ABC amène ainsi progressivement l'ensemble des directions fonctionnelles à se considérer comme prestataire interne de services, donc à adopter un pilotage opérationnel pour optimiser leurs performances.

Enfin, il est important de signaler que ce type de démarche se construit en collaboration entre le contrôle de gestion et les opérationnelles par l'association de l'ensemble des intervenants dans la remise à plat des activités de la banque et de leurs volumes .Elle génère ainsi un réseau nouveau de coopérations, porteur d'échanges futurs grâce au partage d'un langage commun, ce qui aboutit à une meilleure transparence et à une meilleure acceptation des changements.

Ainsi, cette approche est tournée vers les deux parties, et le contrôle de gestion et les opérationnels.

Auprès du contrôle de gestion, elle renforce son rôle de garant de la performance transversale de l'entreprise et de partenaire dans la prise de décision et dans la mise en œuvre de plans d'actions et d'amélioration des performances.

En effet, la transversalité de la démarche donne au contrôleur de gestion les moyens d'un pilotage direct par les processus. Autrement dit, son travail ne se limite plus à des analyses ponctuelles et ciblées. Il dispose désormais de moyens pour dénicher les « poches » de productivité qui ressortent de l'analyse des processus « Costes », et donc de répondre par exemple à la question: comment réduire le coût de traitement d'un chèque ? Avec cette vision

des coûts résolument orientée activité, le contrôleur de gestion dispose de nouvelles cartes pour initier l'amélioration les performances. Auprès des opérationnels, elle contribue à la diffusion d'une culture de gestion et de rentabilité parfois trop guidés par les seuls objectifs commerciaux.

I.6. Le management des activités (Activity Based Management)[4]

Pour les uns, le management des activités est perçu comme un développement, une amélioration de la méthode ABC. Pour d'autres, l'ABC n'est qu'un produit de l'ABM. , enfin certains défendent une conception différente : l'ABC ne serait qu'un outil de calcul des coûts, alors que l'ABM devrait être considère comme une philosophie du management de la performance et du progrès continu.

Nous ne trancherons pas le débat mais nous proposerons une présentation de la méthode ABM et de son appui sur les apports de la méthode ABC avec pour objectif de mettre en exergue le bloc ABC /ABM comme un outil complet de management.

Une fois définie l'architecture qui permet de passer des ressources aux produits, par l'intermédiaire des activités, l'affectation plus pertinente des couts, ainsi induite, permet une meilleure compréhension de ceux-ci et de leur origine : un contrôle plus fin du cout des produits peut donc être réalise, et de nouveaux outils de pilotage de la performance peuvent être mis en place : il s'agit notamment de l'Activity Based Management.

Il semble possible de définir l'ABM comme une méthode de management de l'entreprise qui doit permettre un pilotage stratégique de l'organisation dans le but d'améliorer la performance par des démarches de progrès continu.

L'ABM articule la gestion et le management de la performance autour de la notion d'activité.

Le management des activités, utilise ainsi l'apport technique de la méthode ABC que sont la description des activités et la comptabilisation de la consommation des ressources par activités, mais elle va au-delà et cela en préconisant un nouveau mode d'organisation et de management : la structure transversale.

En effet l'ABM permet de répondre :

• Aux insuffisances de la structure en centres de responsabilité qui se limite a exacerber la délégation des responsabilités entre un supérieur et ses subordonnées. Or l'activité de la banque est fondamentalement transversale dans la mesure ou le produit (ou le service) est élabore en « traversant » les différents services de la banque, ainsi la performance de la banque dépend de sa capacité à gérer correctement l'ensemble des activités qui concourent a la réalisation du produit.

[4] POTTIER .F, « Analyse des couts », Edition Economica, Paris, 2005

Des lors l'ABM définie une nouvelle forme organisationnelle : l' « organisation transversale » qui permet de gérer et de piloter de la façon la plus efficace la performance de la banque.

• Au besoin d'appréhension globale de la performance en mettant en place des dispositifs de suivi et d'évaluation de l'ensemble des activités concourant a la mise a disposition d'un produit ou d'une prestation pour un client. Ces dispositifs sont transversaux : ils ne suivent pas la ligne hiérarchique mais les différentes étapes de l'organisation de la chaine de valeur d'une prestation ou d'un produit.

La méthodologie de mise en œuvre du management des activités est, pour une part importante, commune à la mise en œuvre de l'ABC.

La démarche commence par l'identification des activités, en interrogeant les opérationnels et leurs responsables, service par service

Toutefois, dans le cadre de l'adoption d'une démarche ABC, cela implique une cartographie d'activités peu détaillées afin d'éviter de tomber sur l'écueil de l'usine a gaz.

A l'inverse, en tant que pratique de management visant à l'amélioration des performances par la conception et le pilotage des produits, l'ABM nécessite un niveau de granulométrie très fin.

En conséquence, en implantant d'abord l'ABC puis en poursuivant par l'ABM, le concepteur du système se doit de restructurer la cartographie des activités en éclatant les macro-activités (regroupement d'activités) utilisées pour affecter les charges de manière moins arbitraire en activités élémentaires.

L'objectif est alors de les étudier en détail et de s'intéresser aux mécanismes de coordination existant entre les différentes activités.

Il s'ensuit, dans un second temps, une réorganisation des taches et des activités et une recomposition des responsabilités. C'est une différence essentielle avec l'ABC, cette dernière se limitant a l'amélioration et a la fiabilisation de l'information comptable.

Ensuite, il faut regrouper les tâches dans des activités, et ces dernières dans des processus, conduisant a la mise a disposition d'une prestation ou d'un produit.

L'étape suivante consiste à calculer le cout de chacune des activités a partir de leur consommation de ressources. Le cout de chacun des processus est évalue par agrégation des montants consommes d'activités.

Ainsi il est possible d'identifier d'importance disparités dans la consommation d'activités par les processus, disparités qui n'étaient pas perçues par le système traditionnel de comptabilités analytique.

Parallèlement, des indicateurs de valeur sont mis en place tout au long du processus. Cela conduit alors a des possibilités de décision en matière de tarification et d'actions de progrès sur les processus et les activités les moins performantes.

SECTION II : LE BENCHMARKING

Dans un contexte de compétitivité accrue, de changements technologiques rapides, il devient essentiel pour une entreprise de se comparer aux « Leaders » qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences afin que les pratiques en interne se rapprochent de plus en plus de « la perfection». Comme l'atteste la citation de Robert de la Société Xerox *« Qui veut s'améliorer doit mesurer ses résultats .Qui veut être le meilleur doit se comparer aux autres »*

Nous pouvons attribuer la paternité du benchmarking à Rank Xerox dans les années 1980. Au début, cet outil a surtout été développé pour chercher hors de l'entreprise des pratiques plus efficaces. Mais le benchmarking entre entreprises ne connait pas un grand succès car il repose sur l'échange de données. Sinon, c'est tout simplement de l'espionnage, ce qui n'est pas acceptable, ni comme outil de management de la qualité, ni comme pratique tout simplement. Cela existe mais cela ne doit bien évidemment pas être recommandé[5].

Le principe de l'échange repose sur le fait que chaque entreprise doit avoir en son sein des pratiques qui peuvent servir de références, de benchmark. Nous ne pouvons pas prétendre être les meilleurs en tout et partout mais à l'inverse, nous ne pouvons pas penser que nous sommes mauvais dans tous les domaines. Celui qui cherche des idées d'amélioration doit proposer à la communauté d'échange ses bonnes pratiques, celles qu'il juge intéressantes.

Le benchmarking entre entreprises s'appuie donc sur l'existence d'une banque de données issues d'entreprises volontaires pour montrer certains aspects de leur organisation ou de leurs méthodes de travail. Or ce principe ne fonctionne pas bien car comme chacun sait, nous aimons mieux prendre que donner. Beaucoup de demandes et peu d'offres ont tué le concept.

Ainsi selon Rank Xerox, le **benchmarking** est « le processus qui permet d'identifier ce qui se fait de mieux dans un secteur particulier, de rencontrer ces entreprises afin d'atteindre les résultats issus des meilleurs pratiques dans ce même secteur », et le **benchmark** « c'est la référence pour ce qui concerne la mesure ou l'appréciation de la qualité ».

[5] P. LEIMAITRE, PH.Dean, L.Gasnier, « guide du management dans le secteur bancaire », édition d'Organisation, Paris, 1995.

II.1. Définition du benchmarking

Tout d'abord, intéressons nous au terme benchmarking proprement dit.

Le mot « benchmark » est un terme emprunté aux géomètres, qui désigne un repère servant de point de référence de comparaison de directions et d'élévation, il est aussi souvent mentionné la borne, la référence.

Le « benchmark » est l'étalon de mesure auquel on se réfère, tandis que le « benchmarking »désigne le processus de recherche de cet étalon, qui conditionne l'amélioration des performances.

Parmi les nombreuses définitions du benchmarking qui existent on citera les plus importantes :

« le benchmarking est un processus continu d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents ou des partenaires les plus sérieux ou des organisations reconnus comme leaders ou chef de fil »[6].

« Le processus qui consiste à identifier, analyser et adapter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation »[7].

De ces définitions certains nombre de mots clés sont mis en exergue :

Le benchmarking processus continu : le benchmarking se veut une remise en question constante de la démarche de l'amélioration des produits ou des services de son entreprise (les méthodes et les savoir-faire très rapidement sur le marché concurrentiel).

Le benchmarking est systématique : une approche structurée et organisée qui comprend les étapes et des moyens qui permettent d'uniformiser l'analyse et de déterminer les meilleurs pratiques chez les leaders.

Le benchmarking une évaluation : il s'agit de comparer et mesurer les éléments du processus que l'on étudie dans son entreprise par rapport à ceux des concurrents (réels ou potentiels) ou les entreprises leaders afin de dégager les différences et les écarts observés, d'en identifier les causes, de valider les progrès réalisés et retranscrire les différences observées.

Le benchmarking une méthode : une méthode applicable à toutes les facettes d'une organisation : aux produits et aux services qui concourent à la satisfaction des clients ; aux processus et méthodes de fabrication ; à la commercialisation des produits, de même qu'aux systèmes et méthodes de gestion.

Le concept benchmarking est « l'étalonnage des performances compétitives des organisations constituent un instrument de qualité qui a pour objectif l'amélioration continue des processus

[6] Ibidem, p42.
[7] j.Brilman, « les meilleures pratiques du management », édition d'organisation, 1992, p.p. 288-289.

du management des organisations. Il permet une recherche permanente des meilleurs pratiques en se comparant, dans un domaine précis, à d'autres organisations leaders »[8].

Il permet d'accéder aux meilleures pratiques organisationnelles et d'être réactive face à la concurrence exacerbée due à la mondialisation des marchés, à la rapidité des mutations technologiques et l'évaluation des systèmes d'information.

Ce processus d'étalonnage à la vocation de permettre « d'analyser la confrontation de sa propre organisation aux pratiques, méthodes, d'apprentissage permanent »[9].

Il a pour objet l'observation et l'analyse des processus décisionnels, organisationnels, industriels et commerciaux. Il fournit des points de références qui servent a évalué les performances. L'organisation peut à partie de ceux-ci, concevoir ou/et améliorer ce processus.

Les meilleurs méthodes et pratiques sont analysées et les écarts sont mesurés.

Elles sont ensuite adaptées et transposées à l'organisation. « Le benchmarking révèle le niveau de performance auquel l'organisation peut prétendre. Il révèle aussi comment atteindre le niveau ».[10]

Le benchmarking sa différencie de la veille concurrentielle par son approche directe et par la réciprocité des échanges d'informations.

En somme, le benchmarking concurrentiel est un processus collaboratif. Il doit donc impérativement se faire en étroite collaboration avec le ou les concurrents, dans ce type de benchmarking, les partenaires peuvent s'échanger même les informations confidentielles.

II.2. Les objectifs du benchmarking

Le benchmarking ou l'étalonnage de la performance compétitive des organisations constitue un instrument de qualité qui a pour objectif d'accéder aux meilleures pratiques opérationnelles et d'être réactif face à la concurrence exacerbées. « Ce processus a une double vocation. Il perme d'une part d'analyser la performance de sa propre organisation aux pratiques, méthodes, processus et outils des meilleurs, d'autre part constitue un processus d'apprentissage pertinent »[11].

Cette méthode a prouvé être l'un des outils les plus efficaces pour enregistré les progrès décisifs au niveau de performance. Le benchmarking donne :[12]

- Une fixation d'objectifs d'après une vision concentrée de l'environnement extérieur ;
- Une détermination de mesures exactes de la productivité ;
- L'obtention d'un avantage concurrentiel ;

[8] F. Le Poivre, « Benchmarking, concept et méthodologie », édition Nevao conseil, 1996, p.5
[9] Idem, P19
[10] Ibidem, P25
[11] J.brilman,op-cit, P286
[12] Idem, P293

- Un signal d'alarme et permet de bâtir un dossier fort au soutient du changement ;
- La possibilité pour le personnel de bénéficié de nouvelle compétences et d'être impliquées dans le processus du changement depuis le début.

II.3. Typologie du benchmarking

Il existe différents types de benchmarking, certains auteurs les classent en 4 catégories alors que d'autres font ressortir des cas particuliers de chaque catégorie pour avoir un plus grand nombre de types, En ce qui nous concerne, et pour être précis et objectif, nous retenons les types suivants :

II.3.1. Le benchmarking interne

Il s'agit de comparer un processus, produit ou service à un processus, produit ou service similaire, à l'intérieur de l'organisation. «Les partenaires potentiels du benchmarking (autres services avec lesquels on échange des informations) sont faciles à identifier. Partager des informations confidentielles à l'intérieur d'une même organisation ne devrait pas poser de problèmes même s'il y a peu de chance pour trouver des sources d'améliorations significatives. Il est de règle de commencer par envisager le benchmarking interne avant de s'attaquer à un autre externe»[13].

C'est une excellente base de départ pour découvrir des différences de points de vue et mieux cerner les éléments essentiels du futur benchmarking externe, il peut également fournir des informations très utiles et peut même trouver une fonction interne qui servira de « benchmarking »

La véritable démonstration de benchmarking interne est l'opération « copier c'est gagner »[14], lancée par les dirigeants de Renault. Une démarche appliquée à la fabrication dans ses 10 usines européennes. Les dirigeants de Renault ont apportés la bonne parole auprès des différentes directeurs d'usine et chefs de départements, le but de leur discours est d'enlever le complexe de copiage sur les voisins, et enfin ils soulignent que le management doit définitivement tourner la page d'histoire « hier, nous encourageons les modes de management par la concurrence entre usines, aujourd'hui, nous faisons le pari que cela ira plus vite par la synergie. Inutile de réinventer quelque chose qui existe ailleurs cela coûte chère, et c'est dommage de disposer de ses propres ressources et de s'occuper du même problème à différents endroits le but est d'éviter le gaspillage »[15].

[13] Robert C. Camp, le benchmarking, Ed.Organisation, 2004, pp. 42-51
[14] M. Gormet, directeur des fabrications de Renault
[15] La quinzaine des RH, revue, n° 21, 2003, p 78

II.3.2. Le benchmarking concurrentiel

Il s'agit ici de se comparer au meilleur des concurrents sur le marché. Ils sont généralement facile à identifier, « les concurrents choisis doivent répondre à toute les tests de compatibilité, il faut, en particulier prendre garde à ce qui rend deux opérations concurrentes comparable, leur taille par exemple ; la comparaison du département logistique d'une grande échelle révélera des différences sensibles, une production de masse peut signifier un transport par rail, au lieu d'un transport par route.

Cela a évidement, une incidence sur les coûts, à ce souci de comparabilité vient s'ajouter la difficulté d'obtenir des informations sur les méthodes des concurrents directs, il y a fort a craindre que ces concurrents ne veuillent pas partager ces informations avec nous, surtout si elles sont confidentielles et forment une base d'un avantage concurrentiel.

Il y a une façon pour qu'une entreprise réussisse à faire un benchmarking avec un concurrent direct. C'est l'assistance d'un consultant qui joue le rôle d'un tiers, car il peut garantir la confidentialité et l'anonymat des informations.

Le revers de cette formule est que nous devrons former des consultants selon nos besoins, et ses besoins sont souvent partagés avec d'autres organisations en contrepartie de leur participation »[16].

II.3.3. Le benchmarking fonctionnel

Il s'agit de nous comparer avec les meilleurs au monde qui font ce que nous faisons. En général « nous les trouvons dans les mêmes branches d'activité, et il y a de fortes chances pour qu'ils soient prêts à échanger des informations même confidentielles ; il est également sûr que nous pouvons trouver des idées d'améliorations »[17].

Cependant, il faut comparer ce qui est comparable, et ce, comme nous l'avons déjà précisé plus haut. A titre d'exemple, il faut que les marchandises aient les mêmes caractéristiques : de taille, de forme, de poids, et de fragilité. Par conséquent le benchmarking peut être très productif.

II.3.4. Le benchmarking générique (horizontal)

Certaines fonctions ou certains processus sont identiques quels que soient les disparités entre les secteurs, prenons par exemple le processus de traitement d'une commande, il peut être décomposé en plusieurs fonctions, l'enregistrement de la commande, en entrepôt, la facturation et le recouvrement, un très nombre d'entreprise exécute ce type d'opération pour satisfaire leur clients.

[16] Robert C. Camp, le benchmarking, Ed.Organisation, 2004, p. 53
[17] L.Hermel, « le benchmarking », Ed afnor, 2007, p. 152

Il est plus difficile d'identifier ces entreprises mais elles présentent deux avantages majeurs :[18]

- elles seront prêtes à partager leurs informations avec nous, ce qui nous conduit sur une voie d'amélioration ;
- elles ont la possibilité de nous faire découvrir une technologie ou un processus révolutionnaire.

A titre d'exemple[19] Le groupe Crédit du Nord (une banque française), à visiter une vingtaine d'entreprises pour améliorer son taux de fidélisation. La démarche a été réalisée avec Brossard consultants, elle visait à renforcer la position concurrentielle du groupe bancaire, la banque à choisi d'appliquer le benchmarking générique après la baisse de sa part de marché et la diminution de ses clients.

Le benchmarking générique à permis à la banque Crédit du Nord d'améliorer ses performances au niveau de l'accueil et relation client, grâce à des leviers d'amélioration collectés dans les entreprises suivantes (hors secteur bancaire) :

- le Club Méditerranée (pour la prise en charge de ses clients)
- Quelle (pour la qualité de l'accueil téléphonique)
- Mc Donald's (pour la culture d'entreprise tourné vers l'accueil)

En somme il existe différents types de benchmarking et c'est a l'entreprise de choisir lequel parmi ses derniers lui convient le plus, en terme du niveau d'ambition, le temps disponible et les résultats recherchés, le tableau ci après constitue un résumé comparatif (principe, partenaire, durée de l'investissement et les objectifs à atteindre) des différents types.

SECTION III : LA GESTION BUDGETAIRE

La gestion budgétaire conduit à la mise en place d'un ensemble de budgets couvrant toutes les activités de l'Entreprise. Ces budgets représentant des programmes d'actions chiffrés sont appelés à servir d'outils de pilotage, s'il leur est adjoint un système de contrôle budgétaire cohérent et régulier. Ce système de contrôle à pour objectif de mettre en évidence des écarts pertinents qui doivent faire l'objet de réflexion sur les causes et initier des actions correctives

La gestion budgétaire est un outil du contrôle de gestion. D'après Béatrice et Francis GRANDGUILLOT[20], c'est un mode de gestion prévisionnel à court terme consistant à

[18] Idem, p25
[19] La quinzaine des RH, revue, n° 69, 2003, p 12
[20] GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, « l'essentiel du contrôle de gestion », 3ème édition, Gualino éditeur, Lextenso édition, 2008, p 134.

traduire en budget (prévisions chiffrées de tous les éléments correspondant à un programme déterminé) les décisions prises par la Direction et les responsables.

Ainsi, le budget peut être défini comme un plan annuel des activités futures établies sur la base d'hypothèses d'exploitation. Il est exprimé principalement en termes financier (prévisions), mais il incorpore souvent des mesures quantitatives non financières.

Selon HORNGREN & Al[21], « un budget est l'expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects tant financiers que non financiers, et tient lieu de feuille de route pour l'entreprise ».

Le budget a plusieurs objectifs qui lui sont assignés à savoir :

- Allouer des ressources aux centres de responsabilités ;
- Quantifier les plans ;
- Fixer des cibles de performances ;
- Coordonner les activités des différentes unités ;
- Diffuser (communiquer) les plans et objectifs de l'organisation ;
- Planifier et contrôler la performance organisationnelle.

III.1. La définition de la gestion budgétaire

De nombreuses définitions ont été formulées par les auteurs, mettant chacune l'accent sur un ou plusieurs aspects du concept.

D'après DORIATH[22], la gestion budgétaire est définie par le plan comptable français général comme « le mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ». Il parait nécessaire d'ajouter un aspect supplémentaire à cette définition : celui de la comparaison à postériori des réalisations avec ces mêmes prévisions, par la mise en évidence d'écarts significatifs qui doivent entraîner des actions correctives.

III.2. Les objectifs de la gestion budgétaire

L'outil budgétaire est l'un des dispositifs de contrôle de gestion, les plus utilisés. Il joue plusieurs rôles dans la vie des entreprises et son élaboration fait intervenir

[21] HORNGREN & Al, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », Pearson Education, 2ème édition, 2003, p420.
[22] DORIATH Brigitte, « le contrôle de gestion », Dunod, 5ème édition, 2008, p 162.

plusieurs acteurs. Le budget est à la fois un outil d'anticipation, un instrument de coordination, de communication et de motivation, un outil de contrôle et enfin un outil de remise en cause et d'amélioration des performances.

III.2.1. Le budget comme un outil d'anticipation au service de la stratégie

Selon CABANE[23], « Le budget est l'un des outils essentiels de la planification qui permet à l'entreprise d'optimiser son développement dans un environnement futur qui est par définition incertain. Dans cette phase de réflexion permanente de préparation de l'avenir, le budget représente le contrat souscrit par les différents acteurs de l'entreprise pour garantir la cohérence entre les objectifs et la stratégie. Il permet une formalisation comptable et financière des plans d'actions à court terme. Parce qu'il a pour fonction « d'écrire l'avenir », le budget a également un rôle stabilisateur dans la mesure où il encadre l'action des opérationnels limitant ainsi les inévitables perturbations liées à l'environnement externe ».

III.2.2. Le budget comme instrument de coordination, de communication et de motivation

Selon CABANE, « Le budget est aussi le mode d'affectation des ressources de l'entreprise à chaque service ou département en fonction des objectifs assignés par la Direction Générale. Mais préalablement à cette allocation de ressources, il est obligatoire de préciser les différentes missions des ressources afin que la cohérence de leurs actions respectives soit totale : le budget, processus interactif couvrant la totalité des fonctions de l'entreprise joue alors un rôle de coordination.

Le budget doit également favoriser la communication à plusieurs niveaux :

- il est l'occasion pour la Direction générale de réaffirmer la vision et les objectifs stratégiques de l'entreprise ;

- la construction du budget n'est pas réservée à un service de contrôle de gestion mais consiste en une réflexion globale de l'ensemble des interlocuteurs ;

- la discussion budgétaire est un moment privilégié d'échange entre la Direction, attachée à veiller au respect de la stratégie, et le service concerné, soucieux de bien argumenter le réalisme de ses objectifs en fonction de ses contraintes et opportunités.

Si le processus budgétaire est bien mené, notamment en veillant à la participation de tous les services, il a un aspect de motivation pour les responsables de l'entreprise. Mais le budget n'est motivant que s'il remplit sa mission. La motivation sort renforcée :

[23] CABANE Pierre, « l'essentiel de la finance à l'usage des managers », édition d'Organisation, 4ème tirage, p 259, p 260

- d'échanges fructueux avec la Direction générale (sentiment d'être associé à la stratégie de l'entreprise) ;

- de la réalité de la délégation des pouvoirs dont disposent les différents services (services d'être autonomes) ;

- du lien entre réalisation des objectifs et rémunération (sentiment d'être récompensé ou sanctionné) .

III.2.3. Le budget comme un outil de contrôle

Selon MERLOT[24], le budget permet de disposer de la meilleure visibilité possible sur l'année à venir et fixe un cadre et des objectifs clairs à chacun, son utilité ne s'arrête pas là. Le budget permet aux dirigeants de contrôler depuis le sommet stratégique jusqu'aux subordonnés. Instrument de contrôle, le budget permet aux gestionnaires de prendre des décisions en fonction des objectifs et des informations disponibles.

III.2.4. Le budget comme outil de remise en cause et d'amélioration des performances

Selon CABANE, « Le budget contribue également à une réflexion en profondeur sur le fonctionnement, le process, l'organisation et les outils utilisés. Il ne doit donc pas être considéré comme une simple répétition de l'histoire, mais comme un moyen de réflexion sur la manière dont l'entreprise pourrait être plus performante, tout en respectant le cadre des contraintes réalistes de la stratégie générale de l'entreprise ».

III.3. Les méthodes de budgétisation

Il s'agit de faire une brève description des différentes méthodes de budgétisation

III.3.1. La technique classique de reconduction ajustée

La technique de reconduction ajustée consiste à prendre le budget de l'année précédente comme base pour l'élaboration du budget de l'année en cours. Selon CABANE, la reconduction ajustée consiste à intégrer les augmentations de prix des intrants et des outputs et de salaires dus au renchérissement du coût de la vie ; tout cela conformément au cadre global fixé par la Direction générale. Les propositions de réajustement sont évidemment discutées lors des navettes budgétaires.

III.3.2. La méthode du budget à base zéro

Le budget à base zéro est un outil de gestion basé sur la remise en cause permanente de la structure organisationnelle. Mise au point dans les années 80 pour contenir la croissance des frais de structure. Selon FORGET[25], cette méthode d'élaboration des budgets vise à éviter

[24] MERLO Laetitia, « le budget est-il toujours un bon outil de pilotage », édition d'Organisation, 2003, p160
[25] FORGET Jack, « gestion budgétaire, prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'Organisation, 2005, p180.

que les budgets successifs ne soient que la reconduction des budgets des années précédentes. Elle s'applique à la plupart des unités logistiques et vise à redéfinir les coûts de structure (ceux des services généraux). À partir d'une analyse coûts-services rendus, il est décidé si les budgets alloués doivent être augmentés, réduits ou supprimés. En fin de compte, chaque unité doit justifie son maintien au sein de l'organisation, son développement, son externalisation ou sa suppression. C'est certes une méthode lourde, mais particulièrement bien adaptée aux processus de fusions et de restructurations, car il permet une réallocation des ressources vers de nouveaux marchés ou de nouvelles activités

III.3.3. Le budget objet

Selon HONORAT, le budget objet est conçu par centre de responsabilité et par objet de charges en reprenant, à toutes fins utiles, la nomenclature de la comptabilité financière. Le budget objet est simple, cohérent avec la présentation des états financiers annuels. Il peut s'avérer utile lorsque les variations de niveau d'activité sont peu importantes et ignore la nature des activités menées ainsi que le niveau de performance atteint dans la gestion de ces activités.

III.3.4. Le budget performance

Selon WEGMANN[26], Construit en portant attention aux diverses responsabilités assumées par l'unité administrative en cause, puis en regroupant les coûts selon leur vocation plutôt que selon leur nature. Le budget performance est simple, respecte la structure de coûts adoptée par la comptabilité financière en la rendant toutefois plus explicite. Ici les frais généraux sont répartis en fonction d'une base arbitraire.

III.3.5. Le budget par activité

Selon HENOT & HEMICI[27], le budget par activité est construit en portant une attention particulière à la vocation des coûts plutôt qu'à leur nature en portant une attention particulière à l'origine des frais généraux.

Le budget par activité se fait en 3 étapes :

- identifier les inducteurs de ressources;
- associer les inducteurs de ressources aux activités;
- budgétiser le coût des activités

Il est très explicite, permet de mieux visualiser le coût de nos activités et de mieux comprendre le rôle qu'y jouent les frais généraux, débranché du système de comptabilité financière et complexe.

[26] WEGMANN Grégory, « Pilotage des coûts et des performances », édition ems, 2005, p212
[27] HENOT Christophe & HEMICI Farouk, « Contrôle de gestion », édition Bréal, 2007, p177.

III.3.6. Le budget programme

Selon WEGMANN, Surtout appliqué aux administrations publiques, le budget programme est construit à partir d'un regroupement de postes réalisé en fonction du programme auquel il est destiné. Plus utile que le budget objet ou performance pour la reddition de compte aux élus. Le budget programme est complexe et difficile à gérer puisqu'il transcende les unités administratives et force à une analyse soigneuse des inducteurs de charges pour la répartition des frais fixes communs

III.4. La procédure budgétaire[28]

La gestion budgétaire consiste a doter à chaque centre de responsabilité d'un budget annuel, établi selon une procédure rigoureuse tableau (2.1) où chaque intervenant a un cahier des charges et un calendrier à respecter.

A la fin du premier semestre N, la direction générale transmet aux responsables des centres les objectifs stratégiques qu'elle compte voir réalisés en N+1. Ces objectifs se formulent en termes de parts de marché, de clientèles-cible, de produits mais aussi en termes de marges, de progression des frais généreux. De même, dans la phase terminale de la procédure budgétaire, elle négocie les budgets avec les responsables de centres, procède à des arbitrages et, après accord du Conseil d'administration valide les budgets définitifs.

[28] SYLVIE de Goussergues, GAUTIER Bourdeaux, « Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie », 6ème édition, édition Dunod, 2010, p164.

Année N et mois	Direction générale	Contrôle de Gestion	Centre de responsabilité
Juin	Fixation des objectifs globaux année N+1		
Juillet	←	Réalisation du premier semestre N →	Lancement de la procédure budgétaire : Les pré-budgets
Août		Centralisation des prés budgets et étude de cohérence NAVETTES	
Septembre			
Octobre	Pré-budgets consolidés		
Novembre	Arbitrages	Retouche des pré-budgets Budgets définitifs N+1	
Décembre	Validation		Objectifs N+1 du centre

Tableau 2.1 : les étapes d'une procédure budgétaire

Source : Sylvie de Coussergues, Gautier Bourdeaux, **«** gestion de la banque du diagnostic à la stratégie», 6ème édition Dunod, paris, 2010, p159

Les responsables du centre élaborant des pré-budgets dans lesquels ils effectuent des prévisions d'activité et de moyens avec un niveau de précision en adéquation avec la nature des opérations qu'ils accomplissent. Ainsi, un directeur d'agence décomposera ses prévisions d'activité :

- En volume de dépôts collectés ou des crédits distribués ;
- En nombre d'opérations, nombre de nouveaux comptes ouverts, nombre de cartes bancaires placées, nombre de chèques traités par exemple ;
- En revenus et coûts sur le mode du Produit net bancaire.

Les pré-budgets portant également sur les moyens à mettre en œuvre (effectif, surface, équipements, etc.), chaque agence établit en fait un compte de résultat prévisionnel.

Les contrôleurs de gestion consolident les pré-budgets, en général au début du dernier trimestre N, afin de s'assurer de leur cohérence d'ensemble avec le plan stratégique. Ils engagent ensuite des négociations avec les responsables des centres afin de retoucher ou d'affiner les propositions, ce qui donne lieu à des navettes budgétaires. Une fois les budgets définitivement adoptés en fin d'année, ils sont transmis à tous les responsables de centres et les prévisions deviennent des objectifs à atteindre.

III.4.1. Le suivi budgétaire

La gestion budgétaire comprend bien entendu un suivi afin de vérifier que les réalisations sont bien conformes aux objectifs et, si elles ne le sont pas, rechercher la cause des écarts. Les contrôleurs de gestion procèdent aux vérifications à partir des tableaux de bord et indicateurs que chaque centre établit dans le cadre de son *reporting.* Quant aux analyses d'écarts, on distingue souvent :

- Les causes internes et les causes externes. Les causes externes ont comme origine une modification de l'environnement et les causes internes sont à rechercher au sein de la banque ;
- Les écarts de volume et les écarts de prix qui recouvrent l'habituelle décomposition effet-prix et effet-quantité ;
- Les écarts de prévision et les écarts d'exécution. Les écarts de prévision proviennent d'une erreur de prévision : les responsable de centre a été trop ou insuffisamment optimiste sur ses capacités à atteindre des objectifs commerciaux et les écarts d'exécution proviennent d'une mauvaise adéquation objectifs-moyens.

Le contrôle de réalisation et l'analyse d'écarts doivent être rapides afin de pouvoir mettre en œuvre dès que possible les actions correctives.

III.5. Les avantages de la gestion budgétaire

- La gestion budgétaire, instrument de cohérence

Il y a tout d'abord une grande cohérence entre découpage d'une banque en centres de responsabilité et la gestion budgétaire, le budget annuel étant le cadre approprié pour présenter sous une forme synthétique le chiffrage des objectifs et moyens d'un centre. On observera que les centres de profit sont plus habitués que les autres, notamment les centres de structure et de support dont les prestations sont difficilement quantifiables et qui ont tendance à demander systématiquement la reconduction de leurs moyens, à cette analyse-volume-couts-marges car ils sont très sensibilisés aux notions de production, de performance ou de concurrence.

- La gestion budgétaire et la clarification des responsabilités

Les domaines de responsabilité sont nettement séparés. Aux dirigeants revient la détermination des objectifs stratégiques et l'engagement de les mettre en œuvre.

Dans le cadre des budgets annuels, les responsables déterminent les objectifs des centres et s'engagent de même à les réaliser.

- La gestion budgétaire et la concentration

Même si la préparation des budgets consomme beaucoup du temps des parties prenantes avec des réunions, des négociations ou des remises en causes, elle est néanmoins l'occasion de concentrations entre les niveaux hiérarchiques supérieurs, les contrôleurs de gestion et les opérationnels au cours desquelles les qualités de dialogue, de force de conviction et de recherche de consensus sont indispensables.

SECTION VI : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

Le tableau de bord prospectif, encore appelé Balanced Scorecard, est issu des travaux des consultants américains R.Kaplan et D.Norton. Né au début des années 90 aux Etats-Unis, le tableau de bord prospectif est devenu dans les dix dernières années qui ont suivies sa création un outil de plus en plus diffusé dans les entreprises, souvent mis en place avec l'appui de sociétés de conseil. Présenté initialement pas ses concepteurs comme un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance, le TBP est une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre dimensions : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Une des nouveautés du TBP a été de mettre en avant l'importance des indicateurs non financiers[29]. Cependant on lui reproche de créer une hiérarchie entre les quatre axes et de subordonner les trois autres axes à l'axe financier : la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel ne constituent que les moyens pour atteindre les objectifs financiers. Ainsi les compétences humaines permettant d'améliorer la productivité et la qualité des services, qui à leur tour contribuent à la satisfaction des clients et servent en définitive les objectifs financiers de l'entreprise. Le Balanced Scorecard dans son acceptation initiale reste encore un outil très orienté vers le résultat économique et financier et ne peut être considéré comme un outil d'évaluation de la performance.

[29] N. Berland, « mesurer et piloter la performance », édition e book, 2007.

CONCLUSION

Aujourd'hui les entreprises ne cherchent plus à contrôler le futur, elles cherchent à le gérer et à s'y adapter rapidement. Les systèmes d'évaluation de la performance se diversifient de plus en plus. Les techniques standardisées de gestion s'intéressent à toutes les activités (administration, logistique, qualité, délais, conception des produits…) et à tous les secteurs (public, associatif, commerce, services…). Selon Zimnovitch[30], plusieurs outils symbolisent la refondation du contrôle de gestion pour une meilleure mesure de la performance (la gestion par les activités, le tableau de bord prospectif, la budgétisation à base zéro, le benchmarking).

Ainsi, au fur et à mesure que la turbulence de l'environnement augmente, l'efficacité des outils traditionnels de gestion diminue jusqu'à ne plus servir la performance de l'entreprise.

Les techniques de mesure de la performance, quoiqu'elles doivent obéir a des régies, plus ou moins, universelles, tant dans leur conception que dans leur exploitation, sont le plus souvent dictées par les besoins spécifiques de l'entreprise et de son organisation.

En particulier, les techniques de mesure de performances des agences bancaires sont diverses et multiples, car, en dépit des outils classiques, chaque banque peut concevoir son propre système de mesure, en l'adaptant à ses besoins et aux finalités qu'elle voudra lui assigner.

Cela est rendu particulièrement possible grâce au développement informatique qui à banalise la conception des logiciels, facilite le traitement des données, favorise l'utilisation des outils statistiques et des lois de probabilité, etc.

Nous nous limiterons, dans ce chapitre à la présentation d'un nouveau outil du contrôle de gestion, clairement identifiables, en l'occurrence : le tableau de bord prospectif.

[30] Zimnovitch H. [1999], « La recherche historique en contrôle de gestion », « Faire de la recherche en contrôle de gestion », De Dupuy, Edition Vuibert, Paris.

CHAPITRE 3

INTRODUCTION

Dans le monde turbulent et instable qui est le notre aujourd'hui il est assez délicat de fonder le pilotage de l'entreprise sur des prévisions et des planifications à plus ou moins long terme. Avec la rapidité du changement et la constance des imprévus. Les plans se révèlent rapidement inadéquats et le pilotage de l'entreprise actuelle se rapproche plus d'une navigation « aux aguets »

Classiquement ; les instances dirigeantes visent une finalité pour l'entreprise ; bâtissent une stratégie et la déclinent en un certain nombre de plans tactiques ; matérialisés par des procédures d'action. Le changement actuel ; avec les approches traditionnelles ; porte principalement sur le déroulement des actions tactiques qui ne sont plus référencées par des procédures prédéterminées mais fondées sur une plus grande autonomie des acteurs de terrain ; aptes à agir et réagir selon les événements. Mais pour que le pilotage s'effectue dans de bonnes conditions ; le décideur doit disposer d'**un instrument de mesure** fiable et recueillant toute sa confiance : le tableau de bord.

SECTION I : LES TABLEAUX DE BORD COMME OUTIL DE PILOTAGE

I.1. Définition du tableau de bord

Est un document rassemblant des indicateurs financiers et économiques d'une entreprise ; le plus souvent il est mensuel mais peut s'établir sur des périodes plus au moins courtes. C'est une aide à la gestion de l'entreprise en effet il regroupe des informations telles que le carnet de commandes ; les ventes ; les parts de marchés le niveau de la trésorerie ou encore le résultat sur la période un rapprochement peut être fait avec le compte de résultat. Les tableaux de bord sont apparus pour combler un inconvénient de ce dernier ; sa fréquence ; en effet ; le compte de résultat est établit uniquement à la fin de période ; il a y a donc un manque de visibilité durant l'année. C'est le rôle de tableau de bord ainsi les dirigeants de l'entreprise peuvent modifier leur stratégie commercial si les indicateurs sont mauvais. Ils peuvent par exemple baisser le prix de vente d'un produit afin de relancer la demande ou encor abandonner la fabrication d'un produit si celui ci est trop couteux. Les tableaux de bords ont souvent une présentation simple afin que le lecteur puisse rapidement identifier ce

que ne va pas dans l'entreprise. Le tableau de bord est donc un outil de pilotage pour l'entreprise et ses dirigeants.

Selon GERVAIS un tableau de bord peut être définit comme « système d'information qui focalise l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maitrise de l'action »[1]

En effet grâce au tableau de bord le responsable peut ainsi comparer ses performances réelles à ses objectifs et ainsi réagir en conséquence à son niveau ; a ce titre comme le souligne LEROY « le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée puis qu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers »[2].

De plus ; un tableau de bord n'a pas pour objectif de fournir une information exhaustive sur l'état de fonctionnement d'une entreprise ; mais il doit se concentrer sur les objectifs clés du fonctionnement de l'organisation concernée. Sinon il risque de submerger le manager sous une masse d'information difficilement exploitables et non hiérarchisées.

En fin le tableau de bord doit permettre au manager de sélectionner d'information clé afin de déclencher l'alerte le plus rapidement possible. Cependant ; il sera nécessaire pour analyser le problème plus en détail d'utiliser d'autres sources d'informations que les informations financiers.

I.1.1. l'approche française : Tableau de Bord

Le TB constitue un outil essentiel afin de maitriser, au sens large, la gestion d'une entreprise. Cette maitrise passe par la fixation d'objectifs précis et par la définition de plan d'action adaptée à ces objectifs. Afin de contrôler le bon déroulement des plans d'actions et de s'assurer de leur pertinences, il est nécessaire de disposer d'un système d'indicateurs de pilotage. Ce système permet d'être avertir en cas de dérives et d'échafauder le cas échéant des solutions palliatives. L'objectif d'un tableau de bord est de donner les moyens de gestion pour contrôler l'atteinte des objectifs que le manager s'est fixé.

I.1.1.1. Historique du tableau de bord

Le tableau de bord français prend ses origines au début du vingtième siècle, essentiellement à l'avènement de l'ère industrielle. Les tableaux de bord essentiellement orientés production sont nés de la nécessité opérationnelle de contrôler les activités d'usine. Dans des années 50, la diffusion des méthodes de gestion américaines, introduisant entre autre la notion de centre on voit alors un tableau de bord auquel sont intégrées des données budgétaires. Jusqu'aux années 80 le tableau de bord est présenté comme un outil de reporting mais les années 90 font évaluer le tableau de bord vers une approche plus orientée plan d'action qui a abouti à la méthode d'OVAR.

[1] Gervais M. (2005) ontrôle de gestion, economica, paris, p70
[2] Leroy M. (1991) le tableau de bord, Ed. organisatio, paris,p45

Dans la méthode OVAR, la construction du tableau de bord est une approche « top-dow » c'est-à-dire que le management initie la construction du tableau de bord en fonction des objectifs stratégiques : **O**bjectifs et **V**ariables d'**A**ction. Les **R**esponsabilités sont ensuite déclinées et dépondues aux niveaux inférieurs de la hiérarchie en cascade. Ainsi chaque manager opérationnel devient responsable du choix et de la définition de ses variables d'action : ce qui représente un grand degré de délégation et de décentralisation pour chaque objectif et variable d'action, au moins un indicateur de performance existe.

I.1.1.2. L'élaboration du tableau de bord

La mise en place d'un tableau de bord se résume en quatre étapes, tout d'abord il faut définir les missions et les objectifs de l'organisation, dans un second temps, on identifie les variables dont la maîtrise conditionne l'atteinte des objectifs puis en choisit des indicateurs reflétant l'évolution des valeurs clés, enfin on établit pour chaque indicateur une base de référence afin de savoir dans quel état est l'indicateur : bon à surveiller ou mauvais.

I.1.2. Approche américaine balanced scrorecard

Selon Alain Fernandez [3]BSC propose un nouveau mode de management et de pilotage de l'entreprise en s'appuyant sur la mise en place d'un cadre rigoureux d'élaboration et de déploiement de la stratégie garantie par l'équilibre permanant de 4 perspectives citées ci-dessous. Ceci afin de mettre en évidence et de maîtriser les liens de cause à effet c'est là que réside la véritable clé de la méthode.

Donc le balanced scorecard n'est pas un nouveau type de tableau de bord permettant de mesurer d'autres axes que la seule perspective financière. Même s'il s'agit là d'une des composantes du balanced scorecard.

Il est vrai que, classiquement, les tableau de bord étaient directement liés aux impératifs budgétaires et s'inscrivaient exclusivement dans une dimension locale et tactique. Cette époque est aujourd'hui dépassée, et les tableaux de bord de nouvelle génération mesurent la performance selon toutes les voies de progrès définies par la stratégie.

I.1.3. une comparaison des deux approches :

Deux démarches de construction du tableau de bord, l'approche française et l'approche américaine, nous constatons que leur finalité est identique : il s'agit de mettre au point un certain nombre d'indicateur afin de piloter le déploiement des choix stratégiques de s'assurer de l'atteinte des objectifs de l'organisation. D'autre par les deux approches se fondent sur l'idée que le pilotage d'une entreprise ne se fonde plus sur les seuls indicateurs financiers mais désormais le système de pilotage doit compte des indicateurs révèlent des différents axes stratégiques de l'entreprise : relation clients, qualité,(amélioration processus interne)bien qu'ayant la même finalité.

[3] Alain Fernandez , Balanced Scorecard vous tableaux de dord une mesure au point,NODESWAY,2014, p 10-11

I.1.4. Les différences

Approche française du tableau de bord s'appuie sur une analyse fine des responsabilités. Elle organise le déploiement des objectifs stratégiques aux différents niveaux de la hiérarchie grâce aux grilles objectifs - variables d'action – responsabilité. Cette démarche permet de fournir un certain nombre de tableau de bord qui sont relies les uns aux autres et connecter aux objectifs globaux de l'organisation. Ainsi elle permet d'appréhender facilement. La notion d'agrégation des tableaux de bord (c'est-à-dire la notion de système de tableau de bord) et permet de construire aisément des tableaux de bord qui s'emboitent les uns les autres.

L'approche américaine du tableau de bord ne permet pas de mettre en place aussi facilement des indicateurs selon la ligne hiérarchique néanmoins la démarche du balanced scorecard, oblige le responsable qui utilise a passer en revue les quatre perspectives et en plus elle lui fournit un cadre d'étude, pour résumer nous pouvons dire l'approche balanced scorecard aide d'avantage a promouvoir les visions multidimensionnelle de la performance tandis que l'approche française met en avant la notion d'emploi-tement des tableau de bord (la communication).

I.1.5. Les points communs

Dans Les deux approches la stratégie occupe la place centrale lors du choix et la construction des indicateurs, en effet, dans les deux approches les équipes chargées de la construction du tableau de bord sont censées se poser les questions suivantes :

Quelles sont les priorités stratégiques ?

Quelles sont les leviers de la performance ?

Dans les deux approches obligent à clarifier la stratégie et établir une liste d'indicateurs qui sont en adéquation avec celle-ci de la même manière les deux méthodologies contribuent à mettre en place les indicateurs prédictifs.

SECTION II : ORIGINE, HISTORIQUE ET DEFINITION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

II.1. Origine du tableau de bord prospectif

l'origine du tableau de bord est résumée par D.NORTON et R. KAPLAN[4] dans la préface de leur premier ouvrage il remontent à 1990 où Nalon Norton Institute ; a parrainé une étude de douze mois ; menée dans plusieurs entreprises ; sur le thème « Mesure la performance dans l'entreprise de futur » l'idée de cette étude était venue d'un constat : les

[4] Kaplan. R.S et Norton D.P. le TBP,paris,les editions d'organisation 1998,P 7

systèmes traditionnels de mesure de la performance ; essentiellement fondés sur des indicateurs financiers ; ne sont plus adaptés à l'entreprise moderne.

Les participants étaient convaincus que ces systèmes nuisaient à la capacité des entreprises à créer une valeur économique à long terme. David Norton a dirigé l'étude ; conseillé par Robert Kaplan. Des représentants d'une douzaine d'entreprises[5] des secteurs secondaire et tertiaire ; allant de l'industrie lourde à haute technologie- se sont réunis pour développer un nouveau modèle de mesure de la performance. Analog devices[6] décrivait une méthode de suivi de la progression des projets d'amélioration continue. Il présentait également un nouveau tableau de bord qui contenait ; outre divers indicateurs financiers ; des indicateurs sur les délais de livraison ; la qualité et la durée des cycles de production ; la rapidité de développement des nouveaux produits. Plusieurs autres pistes étaient présentées dans la première moitié de l'étude ; notamment des mesures de la satisfaction des actionnaires ; de la productivité et de la qualité ; ainsi que de nouvelles formules de rémunération ; mais les participants sont rapidement revenus au système de mesure pluridimensionnel ; qui leur semblait le plus apte à répondre à leurs besoins. Le groupe ; au fil des discussions ; a peu à peu élargi ce système pour en arriver à ce que nous avons appelé un tableau de bord prospectif ; bâti autour de quatre axes : des indicateurs financiers ; des indicateurs de performance vis-à-vis des clients ; des indicateurs sur les processus interne et des indicateurs d'apprentissage organisationnel. Le nom de système a été choisi précisément pour refléter l'équilibre recherché entre les objectifs à court et à long terme ; entre les indicateurs financiers et non financiers ; entre les indicateurs a posteriori et les indicateurs avancés ; enfin entre la performance interne et externe.

L'étude a abouti au développement du TBP qui à fait objet d'expérimentation dans un ensemble d'entreprise pilotes dont Analog Divices . Ces expériences ont permis à Kaplan et Norton de tirer leurs premières conclusions sur ce système et de le présenter dans leurs différents articles et ouvrages.ces expériences ont montré que certains dirigeants utilisaient le TBP non seulement pour clarifier et diffuser la stratégie ; mais aussi pour gérer sa mise en œuvre.

La littérature académique existante confirme l'introduction du TBP dans beaucoup d'organisations et dans divers secteurs à l'exemple des organisations à but non lucratif et des PME. Aussi ; le système de TBP a beaucoup évalué pour passer d'un simple système de mesure à un vrai système de management comme le constatent ces concepteurs « le TBP ; qui était au départ un outil de mesure ; est devenu peu à peu un outil de management essentiel. » cette évolution constatée à chaque fois a fait objet de plusieurs contributions marquant ce développement est cela à travers les écrits de Norton et Kaplan.

[5] Advanced micro devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systéms, General Electric, Hewlett-Pckard et Shell Canada.
[6] R.S. Kaplan. « Analog Devices : The Half-Life Metric », Harvard Business School Cas n 9-190-061, 1990.

II.2. Définition du tableau de bord prospectif

« […] Pour diriger leur appareil, les pilotes utilisent une masse d'informations fournies par d'innombrables indicateurs. Or, guider une entreprise dans un environnement concurrentiel complexe est au moins aussi compliqué que de piloter un avion. Pourquoi les dirigeants ne disposeraient-ils pas, eux aussi, d'une batterie complète d'instruments pour guider leur navire ? Les managers, comme les pilotes, ont besoin d'instruments qui leur donnent des indications sur l'environnement et la performance de l'entreprise, et les aident à mettre le cap sur l'excellence. Le tableau de bord prospectif (TBP) apporte aux managers l'instrument pour maintenir le cap. Les entreprises opèrent aujourd'hui dans des environnements complexes ; il est donc vital qu'elles connaissent parfaitement leurs objectifs et la manière de les atteindre.»[7]

« Le TBP traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. […] Il mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Il permet aux entreprises de suivre les résultats financiers, mais aussi, simultanément, les progrès dans le développement des compétences et l'acquisition d'actifs intangibles dont elles auront besoin pour asseoir leur croissance future ».[8]

Il est important de préciser que le TBP n'a pas été premièrement conçu pour formuler les stratégies mais bien pour aider les entreprises à les mettre en pratique et à les tester.

SECTION 3 : LES MECANISMES DE CONSTRUCTION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF[9]

La démarche balanced scorecard propose d'élaborer la stratégie en respectant l'équilibre de 4 perspectives.

Ces quatre perspectives permettent d'établir un équilibre entre les objectifs à long terme. Les résultats souhaités et les déterminants de ces résultats, entre des mesures objectives et des mesures subjectives. Chaque perspective contient des indicateurs qui visent à atteindre une stratégie commune en poursuivant un but cohérent.

[7] Kaplan. R.S et Norton D.P. le TBP,paris,les editions d'organisation 2003, p13
[8] Kaplan.R.S et Norton D.P. op.cit. p .14
[9] Kaplan.R.S. et Norton.D.P TBP les 4axes de succès, édition d'organisation, 1998,paris, p.61-143

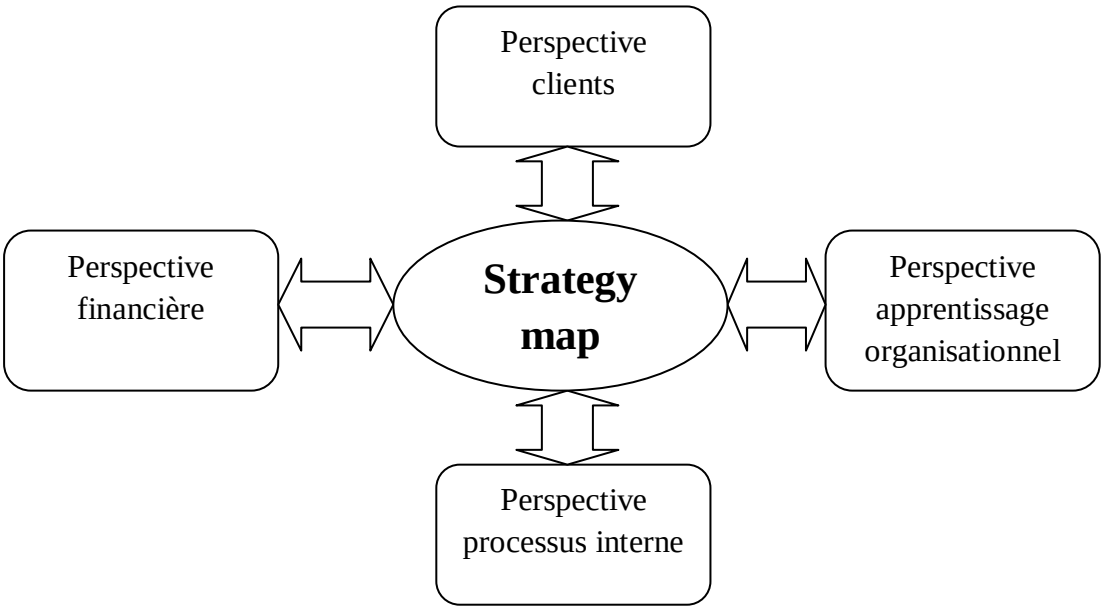


Figure 3.1 : les quatre perspectives de tableau de bord prospectif**.**

Source : Kaplon et Norton. Le TBP : système de pilotage de la performance. In les systèmes de mesure de la performance. L'expansion Management Review, éd Organisation, 1999, P159

III.1. Perspective financière :

Comment nous percevaient les actionnaires ?

Autrement dit : quels sont leurs attentes des actionnaires en matière de performance financière ?

L'objectif de toute stratégie est d'assurer dans la durée une rémunération satisfaisante de capitaux engagés. Les indicateurs financiers orientés mesure e la rentabilité comme le retour sur investissement ; l'excédent brut d'exploitation ; EBE ; EBITDA ou encore l'EVA. Permettent d'évaluer la performance des actionnaires engagées par le passé[10].

La création d'un tableau de bord prospectif doit être l'occasion pour les unités opérationnelles d'harmoniser leurs objectifs financiers et la stratégie de l'entreprise. L'axe financier sert en effet de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du TBP. Chaque indicateur sélectionné doit faire partie d'une chaine de relations de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière. Le TBP doit « raconter » la stratégie ; en exposant d'abord les objectifs financiers à long terme puis en reliant à la série d'initiatives à déployer en relation avec les résultats financiers ; les clients ; les processus internes ; les salariés et les systèmes afin de parvenir à la performance économique à long terme visée. Pour la plus part des entreprises les paramètres financiers que sont l'accroissement du chiffre d'affaires ; la réduction des couts et l'amélioration de la

[10] Alain Fernandez, Balanced Scorecard vous tableaux de dord une mesure au point, NODESWAY, 2014, p 7

productivité ; l'optimisation de l'utilisation de l'actif et la réduction du risque ; peuvent servir de traits d'union entre tous les axes du TBP.

Beaucoup d'entreprises fixent les mêmes objectifs financiers à toutes leurs divisions et leurs unités. Par exemple un retour sur le capital engagé de 16 pourcent objectif établi pour l'ensemble de l'entreprise ; sera attendu de chaque unité. Ou bien ; si l'entreprise a choisi comme paramètre la valeur ajoutée économique ; chaque unité peut se voir imposer de maximiser celle-ci pour chaque période comptable. Si cette démarche uniforme a le mérite d'être pratique ; cohérente et en un certain sens ; équitable puisque tous les responsables d'unités sont évalués selon le même critère ; elle ne tient pas compte du fait que les unités peuvent avoir des stratégies différentes. Il est même peu probable qu'un indicateur unique ; surtout d'ordre financier ; soit adapté à un large éventail d'unités. Par conséquent ; lorsqu'ils entreprennent de définir les indicateurs financiers de leur TBP ; les responsables d'unités doivent choisir des mesures adaptés à leur stratégie. Les objectifs et les indicateurs financiers ont un double rôle : ils définissent la performance financière attendue de la stratégie ; et ils servent de fils conducteurs pour ceux des autres axes du TBP[11].

Les objectifs financiers peuvent varier très sensiblement à chaque stade du cycle de vie d'une unité. Des stratégies différentes peuvent être suivies ; qui vont d'une croissance agressive de la part de marché au maintien de l'activité et à la gestion du déclin[12]. L'axe financier sert le fil conducteur et but ultime aux relations de cause à effet des autres indicateurs du TBP. Pour simplifier nous nous limitons à trois phases :

- La croissance : début de cycle caractérisé par des investissements importants et donc des retours sur investissement faibles. L'objectif financier doit être l'accroissement du chiffre d'affaire et sa diversification ventes sur les marchés cibles auprès de segments spécifiques dans des régions ciblées.
- Le maintien : milieu de cycle qui nécessite encore des investissements ; mais pour lesquels on vise un taux de rendement du capital investi. L'objectif financier est la rentabilité et peut être traduit par les indicateurs suivants : résultat d'exploitation et de marge brute ; retour sur investissement ; retour sur capital engagé et valeur ajoutée.
- La récolte : phase de maturité et de récolte des investissements réalisés lors deux précédentes ; qui ne nécessite plus d'investissement important ; seulement pour maintenir les capacités de production. L'objectif financier est de générer un maximum de liquidité au profit de l'ensemble de l'entreprises. Les entreprises choisissent des indicateurs financiers en fonction de la phase de cycle de vie de l'unité[13].

[11] S.Kaplan P.Norton le TBP, Edition d'organisation, 1998, paris, p 61
[12] C.W Hofer et D.E. shendel,strategy formulation : analytical concepts (St. Paul : West Publishing,1978) ; I.C. MacMillan, « Seizing Competitive Initiative », Journal of business strategy (printemps 1978), et P.Haspeslagh, « portfolio planing :uses and limits » Harvard Business Review (janvier-février 1982), p.58-73.
[13] S.Kaplan P.Norton le TBP, Edition d'organisation,1998, paris, p 62-63

- **Orientation stratégiques pour l'axe financier**

On a vue que chaque phase du cycle économique – croissance, maintien de l'activité et récolte – trois objectifs financiers spécifiques guident la stratégie :

Croissance et diversification du chiffre d'affaires

En matière de chiffre d'affaire, la mesure de progression la plus courante, pour les unités en phase de croissance ou de récolte, est le taux d'augmentation du chiffre d'affaires et la part de marché pour des régions, des marchés et des clients ciblés.

-le taux de croissance du chiffre d'affaires par segment ;

-la part du chiffre d'affaires générée par les nouveaux produits, services et clients ;

- la part des clients et des marchés ;

-la rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits ;

-le pourcentage des clients non rentables.

Réduction des coûts/ amélioration de la productivité

Une unité peut associer la croissance et la diversification de son chiffre d'affaires à la réduction des coûts et à l'amélioration de la productivité.

-le CA par employé ;

-le coût de revient par apport à celui des concurrents ;

-le taux de réduction des coûts ;

-le pourcentage des frais indirects par apport aux ventes ;

-le coût unitaire par unité de production ou par transaction.

Stratégie d'utilisation de l'actif et d'investissement

Des objectifs comme le retour sur le capital engagé, le retour sur investissement et la valeur ajoutée économique fournissent des mesures globales sur les résultats des stratégie financières visant à accroître le chiffre d'affaires, à réduire les coûts et à améliorer l'utilisation de l'actif. Les entreprises peuvent aussi identifier les déterminants spécifiques sur les quels elles s'appuieront pour optimiser l'exploitation des actifs[14].

-le pourcentage des investissements par apport aux ventes ;

[14] S.Kaplan P.Norton, edition d'organisation, 1998, paris, p.65-73

-le pourcentage des « R&D » par apport aux ventes ;

-les ratios du fonds de roulement (cycle de trésorerie) ;

-retour sur les capitaux engagés par catégorie d'actif ;

-le taux d'utilisation de l'actif.

III.2. Perspective client

Comment nos perçoivent nos clients ?

Autrement dit : comment doit-on créer de la valeur au sens du client pour atteindre les objectifs financiers ?

L'amélioration de la rentabilité client est un passage obligé à toutes forme de croissance que ce soit par une augmentation de chiffre d'affaire générer par chaque client et par segment ; ou par un accroissement de la clientèle ; il faut chercher toutes les pistes. Les indicateurs de cet axe sont généralement de la clientèle et de l'accroissement de la rentabilité par client[15].

L'axe « client » du tableau du bord prospectif identifie les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner ; ceux qui généreront le chiffre d'affaire nécessaire à la réalisation des objectifs financiers. Les indicateurs de cet axe permettent aux entreprises d'établir des mesures-clés de la performance concernant les clients- satisfaction ; fidélité ; conservation ; acquisition et rentabilité- parfaitement adaptés aux segments visés. Ils leur permettent aussi de cerner et d'évaluer explicitement leur offre ; dont les caractéristiques sont les déterminants de la performance vis-à-vis des clients.

Autrefois ; les entreprises pouvaient concentrer leurs efforts sur le développement de leurs capacités internes ; l'amélioration de la performance des produits et l'innovation technologique. Toutefois ; celle qui n'étaient pas à l'écoute des besoins du marché pouvaient être mises en difficulté par des concurrents offrant des produits ou des services mieux adaptés. La priorité est désormais externe : satisfaire au mieux les attentes des clients. Il n'est d'ailleurs pas rare aujourd'hui que ce soit l'objectif ultime énoncé dans les projets d'entreprise. Certes ; toutes les entreprises ne peuvent pas être « le » meilleur fournisseur de leurs clients ; mais concentrer l'énergie de tous les salariés vers ce but théorique est une intention plus que louable. Il est évident ; en effet ; que pour réaliser durablement une performance financière de haut niveau ; les entreprises doivent créer et offrir des produits et des services appréciés des clients.

Mais au-delà de la simple satisfaction du client ; les responsables d'unités doivent ; sur l'axe « client » du TBP ; traduire leur mission et leur stratégie en objectifs spécifiques au marché et aux clients. Les entreprises qui veulent exceller en tout finissent généralement par n'être à la hauteur nulle part. Les unités doivent segmenter précisément leur base de clientèle

[15] Denis Molho, Dominique Fernandez-poisson, Tableau de Bord, outil de performance, édition d'organisation, paris, 2009, p.104

existante et potentielle ; puis identifier les segments sur lesquels elles souhaitent se positionner. Bien cerner les caractéristiques qui ont e la valeur aux yeux des catégories de clients ciblées est essentiel à l'élaboration des objectifs et des indicateurs de l'axe « clients ». Celui-ci traduit donc la mission et la stratégie d'une entreprise en objectifs précis sur les segments de marché ciblés et permet de les communiquer dans toute l'entreprise[16].

Les auteurs distinguent aux types d'indicateurs :

Les indicateurs communs à toutes les entreprises qui mesurent la performance a posteriori ; appelés indicateurs clés et des indicateurs avancés qui s'intéressent aux déterminants de la performance ; c'est-à-dire aux facteurs de différenciation de l'offre.

- Il ya cinq indicateurs clés ; communs à toutes entreprises :

-Part de marché

-Conservation e la clientèle

-Acquisition de nouveaux clients

-Satisfaction des clients

-Rentabilité par segment

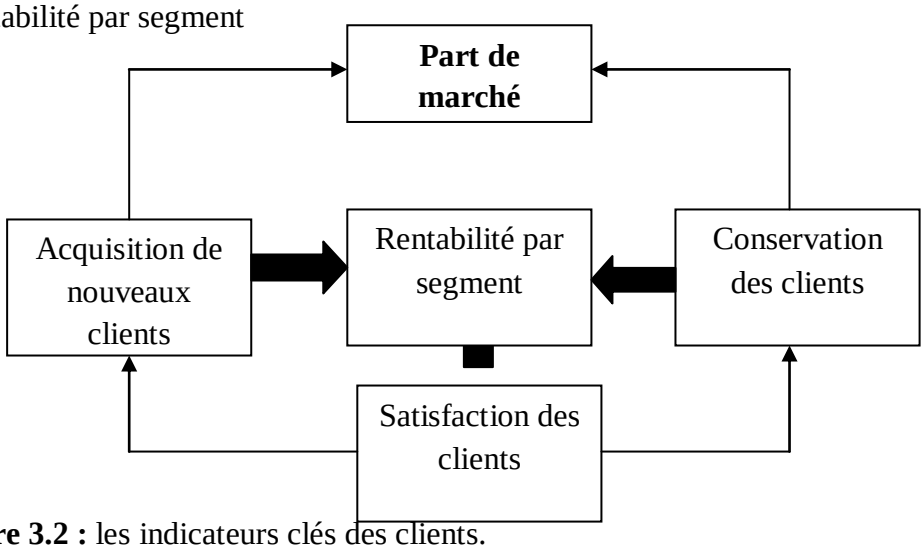


Figure 3.2 : les indicateurs clés des clients.

Source : S.Kaplan P.Norton, édition d'organisation, 1998, paris, p 84.

[16] S.Kaplan P.Norton, edition d'organisation, 1998, paris, p 79

La part de marché	Inique la part (exprimée en nombre de client ; en chiffre d'affaires ou en volume d'achat) d'un certain marché revenant à une entreprise.
Acquisition de nouveaux clients	Mesure ; en terme absolus ou relatifs ; le nombre de clients attirés ou gagnés.
Conservation des clients	Indique ; en terme absolus ou relatifs ; si une entreprise entretient des relations durables avec ses clients.
Satisfaction des clients	Evalue le niveau de satisfaction des clients en fonction de critères e performance liés à leurs attentes.
Rentabilité par segment	Mesure le bénéfice net généré par un client ou une catégorie de clients ; déduction faite des couts correspondants.

Tableau 3.1 : Les indicateurs clés communs de toute entreprise

Source : S.Kaplan P.Norton, edition d'organisation, 1998, paris, p84.

- **La part de marché** : mesurer la part de marché est relativement facile une fois que le groupe de clients ou le segment de marché est identifié.

- **Conservation des clients** : la meilleure façon de maintenir ou d'accroitre la part de marché sur les segments ciblés est de conserver la clientèle existante. Les entreprises qui peuvent identifier facilement tous leurs clients -par exemple les entreprises industrielles ; les distributeurs et les grossistes ; les éditeurs de revues et magazines ; les entreprises de services informatiques en direct ; les banques ; les sociétés de cartes de crédit et les fournisseurs de services téléphoniques longue distance- peuvent mesurer avec précision la fidélité de leur clientèle d'une période sur l'autre.

- **Acquisition de nouveaux clients** : en général ; pour accroitre le volume d'activité ; les entreprises s'efforcent d'élargir leur base de clientèle sur certains segments. La progression dans ce domaine est mesurée ; en terme absolus ou relatifs ; par le rythme auquel une unité augmente le nombre de ses clients ou son volume d'activité. L'acquisition de nouveaux clients peut être mesurée par le nombre e clients gagnés ou par le total du chiffre 'affaires réalisé avec de nouveaux clients sur ces segments.

- **Satisfaction des clients** : pour conserver ses clients et en conquérir de nouveaux ; l'entreprise doit être capable de répondre à leurs besoins. Des indicateurs spécifiques permettent de mesurer la performance dans ce domaine. On ne saurait trop insister sur l'importance de ces indicateurs. Une étude récente a montré qu'une performance moyenne ne suffit à fidéliser la clientèle ni à atteindre des nouveaux de rentabilité élevés. Pour qu'ils renouvellent leurs achats ; il faut que les clients soient complètement satisfaits des produits ou services qui leur ont été fournis[17].

[17] T.O. Jones et W.E. Sasser, « Why satisfedbcustomers defect », Harvard Business Review, 1995, p.88-89.

- Rentabilité par segment : une bonne performance dans les quartes premiers indicateurs clés - par de marché ; conservation ; acquisition et satisfaction des clients- ne garantit pas la rentabilité de la clientèle. Vendre des produits et des services très bon marché et de façon d'avoir des clients très satisfaits (et des concurrents furieux). Un taux de satisfaction élevé et une part de marché importante n'étant que des moyens d'accroitre les bénéfices ; les entreprises souhaitent pouvoir mesurer non seulement le volume d'affaire qu'elles réalisent avec leurs clients ; mais aussi la rentabilité de cette activité ; en particulier sur les segments ciblés. Les systèmes d'imputation des couts par activité permettent de mesurer la rentabilité globale et part catégorie de clients[18]. Les entreprises doivent veiller à ce que leurs clients soient non seulement satisfaits mais aussi rentables.

- Les auteurs distinguent trois catégories d'indicateurs avancés :

- L'attribut des produits /services : ils comprennent la fonctionnalité du produit/ services ; son prix et sa qualité.

- Relation avec les clients : les indicateurs sur la qualité des relations avec les clients portent sur la fourniture du produit ou du service ; avec notamment le temps de réaction et le délai de livraison.

- Image de marque : l'image de marque reflète les facteurs intangibles qui attirent un client vers un fournisseur[19].

III.3. Perspective processus interne

Quels sont les processus internes clés de la réussite ?

En d'autre terme : quels sont les processus qui méritent nos SOINS de tous les instants pour satisfaire clients et actionnaires ?

La qualité des services délivrés aux clients est directement dépendante de la performance des processus il est important d'identifier les processus clés susceptibles d'améliorer l'offre et part voie de conséquence la rentabilité servie aux actionnaires[20].

Pour créer l'axe « processus interne » ; les managers identifient les processus essentiels à la réalisation des objectifs concernant les clients et les actionnaires. Les entreprises développent généralement les objectifs et les indicateurs de cet axe après ceux des axes « financiers » et « clients ». Procéder dans cet ordre leur permet de se concentrer sur les indicateurs correspondant aux processus véritablement essentiels. Dans la plupart des entreprises ; les systèmes de mesure de la performance visent à améliorer les processus de production. Pour le tableau de bord prospectif ; nous recommandons de perdre en compte l'ensemble des

[18] R.Cooper et R.S.Kaplan, »profit priorities from activité-based costing »,Harvard Business Reiew, mai-juin 1991,p.130-135.
[19] S.Kaplan P.Norton, edition d'organisation, 1998, paris, p 84-91
[20] Alain Fernandez , Balanced Scorecard vous tableaux de dord une mesure au point,NODESWAY,2014, p 8

processus ; depuis l'innovation jusqu'au service après-vente[21]. Les systèmes de mesure de la performance vis-à-vis de processus internes sont trop centrés sur la performance individuelle de chaque département et n'offrent pas de vision globale. Le TBP propose d'identifier les processus transverses dans lesquels l'entreprise doit exceller pour répondre aux attentes des actionnaires et des clients. Il existe toutefois un modèle générique de chaine des processus constituant un cadre général ; qui peut être adapté à chaque entreprise .Ce modèle comprend trois processus :

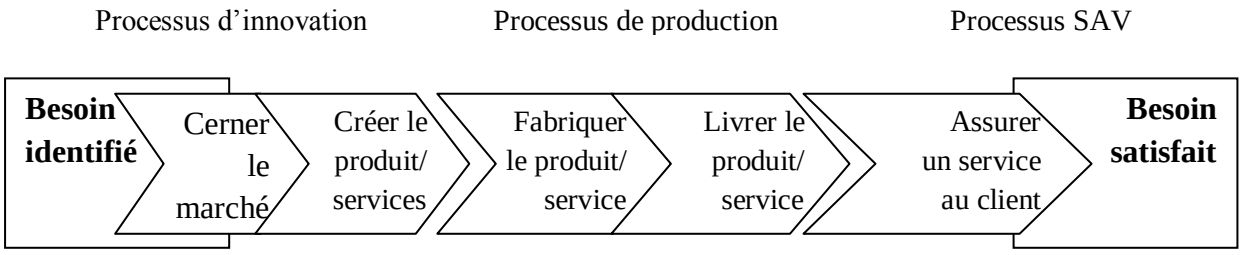


Figure 3.3 : l'axe « processus internes » - le modèle générique de chaine de création de valeur

Source : S.Kaplan P.Norton, edition d'organisation, 1998, paris, p111.

- Le processus d'innovation : les entreprises identifient les besoins nouveaux ou latents des clients ; puis créent les produits / services qui y répondent. Le processus d'innovation est la « phase longue » de l'enchaînement des processus. Dans un premier temps ; les entreprises identifient et servent de nouveaux marchés et de nouveaux clients ; ainsi que les besoins « mergents ou latents de clients existante. Ensuite ; elles conçoivent et développent de nouveaux produits et services à l'intention des nouveaux marchés et des nouveaux clients. Le processus de production est la « phase courte » ; pendant laquelle les entreprises fabriquent et fournissent les produits et les services existants à leurs clients existants.

- Le processus de production : est celui par lequel les produits /services existants sont fabriqués et fournis aux clients. Ce processus commence avec la réception des commandes et se termine par la livraison du produit ou d'un service au client. il a pour but de fournir ; de manière efficace ; régulière et ponctuelle ; des produits et services existants à une clientèle connue.

- Le service après –vente : le service après-vente ; dernier processus de la chaîne comprend toutes les activités menées après l'acte d'achat[22].

[21] S .Kaplan P. Norton, édition d'organisation, 1998, paris, p 107
[22] S .Kaplan P. Norton, édition d'organisation, 1998, paris, p 111-119

III.4. Perspective d'apprentissage organisationnel

Comment organiser notre capacité à progresser ?[23]

le quatrième et dernier axe du tableau de bord prospectif est celui de l'apprentissage organisationnel. Les objectifs établis sur les axes « financier » ; « clients » et « processus internes » identifient les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance. Les objectifs de l'axe « apprentissage organisationnel » sont les moyens ; les facteurs qui permettent d'atteindre ceux des trois autres axes.

Les entreprises qui se basent uniquement sur la performance financière considèrent comme des couts les investissements dans le développement du potentiel des salariés. Le TBP démontre que les investissements dans les domaines de l'apprentissage organisationnel sont indispensables car ils constituent les déterminants de la performance et permet d'en identifier trois composants :

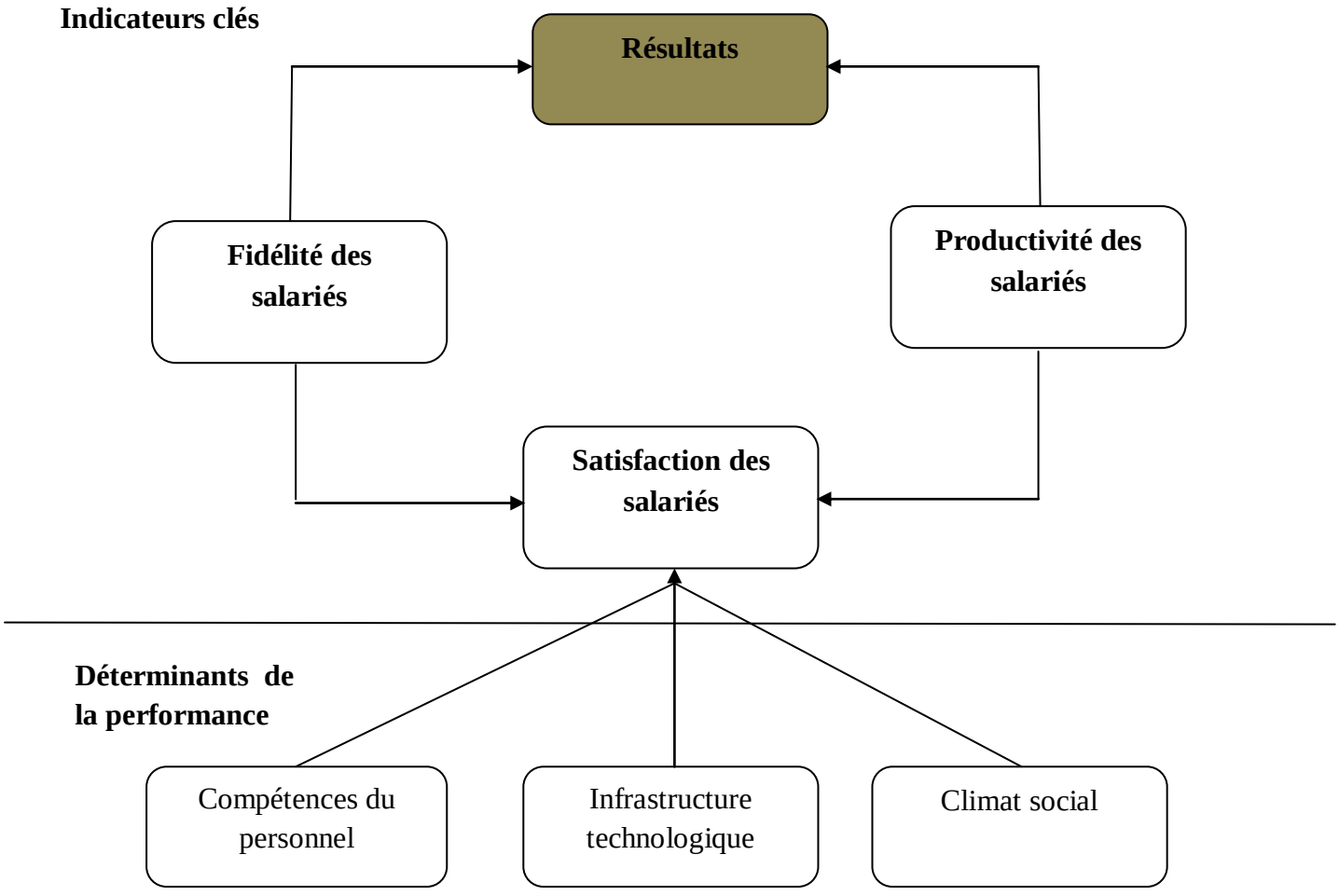


Figure 3.4 : cadre d'évaluation de l'apprentissage organisationnel.

Source : S.Kaplan P.Norton, édition d'organisation, 1998, paris, p140.

[23] Alain Fernandez, Balanced Scorecard vous tableaux de bord une mesure au point, NODESWAY, 2014, p 8

1- Le potentiel des salariés en terme de satisfaction ; de fidélité ; de productivité et de compétences.

La plupart des entreprises mesure la satisfaction des employés ; leurs fidélité et leur productivité ; et essaye d'influencer leur comportement par les systèmes de purines sur objectif ces mesures constituent les indicateurs clés :

- **Mesure la satisfaction des salariés**

L'objectif de satisfaction des salariés témoigne de l'importance qu'accordent aujourd'hui la plupart des entreprises au moral du personnel et à la valorisation des individus par l'activité professionnelle. En général ; les entreprises mesurent la satisfaction des employés par une enquête annuelle ; ou par un sondage mensuel auprès d'un échantillon représentatif de salariés. Les paramètres retenus de l'enquête de satisfaction comprennent notamment :

- La participation aux décisions
- La reconnaissance des bons résultats
- L'accès à l'information permettant d'effectuer un travail de qualité
- Des encouragements actifs à la créativité et à l'initiative
- Le soutien apporté par les services fonctionnels
- La satisfaction globale à l'égard de l'entreprise

- **Mesure la fidélité des employés**

Cet indicateur vise à mesurer la capacité de l'entreprise à fidéliser les salariés. Le développement du potentiel et du savoir-faire des salariés est un investissement à long terme que tout départ est une perte de capital intellectuel. Les employés anciens dans l'entreprise ; fidèles ; sont dépositaires des valeurs de celle-ci ; en connaissent tous les rouages et perçoivent souvent les besoins inexprimés des clients. Le taux de rotation du personnel est l'indicateur généralement retenu pour mesurer la fidélité des employés.

- **Mesure la productivité des salariés**

La mesure de la productivité des salariés permet d'évaluer les résultats des actions menées pour développer leurs compétences et les motiver ; promouvoir l'innovation ; améliorer les processus internes et satisfaire les clients. Le résultat global doit être rapporté au nombre de salariés nécessaires pour l'atteindre. On peut mesurer leur productivité de plusieurs façons. La part du chiffre d'affaire générée par chaque salarié ; par un ratio et par la valeur ajoutée.

2- Les capacités des systèmes d'information à transmettre les données nécessaires à chacun dans le cadre de son activité. La motivation et le savoir-faire des salariés sont deux paramètres nécessaires mais non suffisants pour atteindre des objectifs ambitieux en matière de clientèle et de processus interne. Pour être performants dans un environnement concurrentiel ; les salariés doivent disposer d'information détaillées sur les clients ; les processus internes et les conséquences financières de leurs décisions.

3- La motivation ; la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés. Les salariés ; quelles que soient leurs qualification et les informations dont ils disposent ; ne peuvent apporter une contribution positive à la réalisation des objectifs de l'entreprise s'ils ne sont pas motivés ou ne disposent d'aucune liberté de décision et d'action[24].

III.5. Les relations de causes à effet (stratégie MAP):

Est en effet le point central du système. Pour Norton et Kaplan[25] Une stratégie est une ensemble d'hypothèses sur des causes et leurs effets. Le TBP doit mettre en évidence les relations 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.les relations de cause à effet doivent être visibles sur les quartes axes de ce système. Par exemple ; le retour sur le capital engagé peut constituer un indicateur de la performance financière. Les déterminants de cet indicateur seront le maintien et l'augmentation du volume d'affaires avec les clients existants ; expression de leurs fidélité. Celle –ci est donc incorporée au TBP (sur l'axe clients) en raison de l'incidence notable qu'elle peut avoir sur le rendement du capital engagé. Mais comment fidéliser la clientèle ? L'analyse des préférences des clients peut révéler que la ponctualité des livraisons revêt une grande importance. En ce cas ; l'amélioration de ce facteur devrait renforcer leur fidélité et ; par conséquent ; contribuer à améliorer les résultats financiers. La fidélité des clients et la ponctualité de livraisons sont donc intégrées à l'axe « clients » du TBP.

L'enchaînement des relations de causes à effet se poursuit par l'identification des processus qui entrent en jeu dans la ponctualité des livraisons. Pour garantir celle-ci, l'entreprise peut être amenée à réduire des cycles de production et à améliorer la qualité des processus internes, deux facteurs qui peuvent apparaître sur l'axe « processus internes » comment améliorer la qualité et réduire la durée des cycles ? Par la formation et le développement des compétences des opérateurs, un objectif qui peut figurer sur l'axe « apprentissage organisationnel ». On voit clairement comme une chaîne de relations de cause à effet peut constituer le fil conducteur entre les quarts axes du TBP :

Dans la même veine, une étude récente de la chaîne de rentabilité du tertiaire a mis en évidence la relation de cause à effet entre la satisfaction des salariés et celle des clients, la fidélité de ceux-ci, la part de marché et, in fine, les résultats financiers.[26]

Un tableau de bord prospectif doit être le miroir de la stratégie de l'entreprise. Il doit identifier et clarifier les hypothèses qui sous-tendent les relations de cause à effet entre la mesure des résultats et les déterminants de la performance. Chaque mesure sélectionnée pour le balanced scorecard doit être un élément d'une chaine de relation de cause à effet exprimant l'orientation stratégique de l'entreprise.

[24] S .Kaplan et P. Norton le TBP, édition d'organisation 1998, paris, p.137-144
[25] S .Kaplan et P. Norton le TBP, édition d'organisation 1998, paris, p.42
[26] .J.Heskett, T. Jones, G. Loveman, E, Sasser et L. Schlesinger, putting the service profit chain to work », Harvard Business Review (mars-avril 1994), p. 164-174.

M.Porter[27] décrit les fondements de la stratégie comme étant les activités dans lesquelles l'organisation choisit d'exceller. Delà, la stratégie implique le mouvement d'une entreprise de sa position actuelle à une position future souhaitable mais incertaine. En plus pour Kaplan et Norton, un bon TBP doit comporter des mesures de résultats et des déterminants de la performance. Un TBP efficace doit donc associer des indicateurs a posteriori (mesure des résultats) et des indicateurs avancés (déterminants de la performance) pour valider la pertinence de la stratégie.

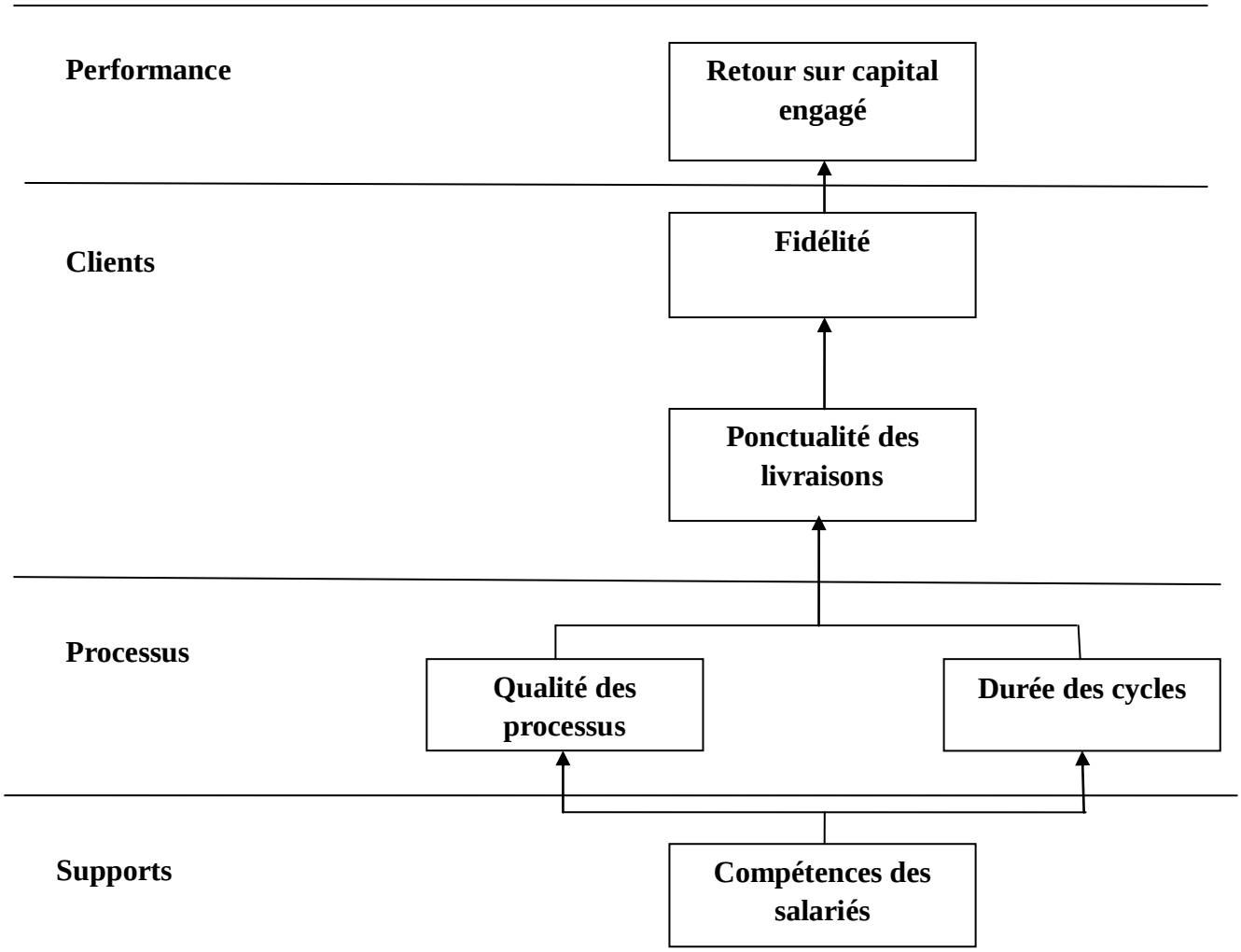


Figure 3.5 : les relations de cause à effet.

Source : S.Kaplan P.Norton, edition d'organisation, 1998, paris, p43.

[27] Porter M. (1986) l'avantage concurentiel,inter edition,paris.

SECTION IV : LES APPROTS DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

Le concept de tableau de bord prospectif est apparu avec le besoin croissant d'accéder à l'information du fait d'un environnement en constate mutation. Il est apparu comme un outil complémentaire aux mesures financières traditionnelles ; au fil des années ; cet outil a pris de plus en plus d'importance pour aujourd'hui constituer un réel outil stratégique qui a débouché sur l'apparition d'un nouveau système de management stratégique. Un outil qui au départ ; était utilisé pour développer de nouveau projets est aujourd'hui utilisé comme un outil se gestion globale de l'entreprise.

IV.1. Le tableau de bord prospectif, système de management

Les programmes et les processus de management sont bâtît dans des cadres précis. Les systèmes de management classiques reposent essentiellement sur un cadre financier, ce cadre a donné satisfaction tant que les mesures financières ont pu guider la grande majorité des activités qui généraient (ou détruisaient) une valeur ajoutée sur des périodes de trois mois ou un an. Il a progressivement perdu son impacte lorsque les entreprises ont commencé à investir davantage dans des relations avec les clients, des technologies et des capacités dont la valeur ne pouvait être déterminée selon le modèle financier du coût historique. Les entreprises adoptent le TBP par ce que les résultats financiers à court terme y ont toujours une place importante mais aussi parce qu'il prend en compte l'importance des actifs intangibles et des atouts concurrentiels.

Grâce au TBP, les dirigeants peuvent concentrer la stratégie de l'entreprise sur la performance à long terme, une tâche jusqu'â présent difficile à mener à bien faute d'outil approprié. Parce qu'il identifie les objectifs essentiels sur lesquels l'entreprise doit concentrer son attention et ses ressources, le TBP constitue le cadre d'un système de management qui organise les axes stratégiques, l'information et un ensemble de processus de management fondamentaux et dont chaque élément doit être articulé à des objectifs stratégiques. Les axes « clients », « processus internes » et « apprentissage organisationnel » sont reliés les uns aux autres pour atteindre la performance financière à long terme souhaitée par l'entreprise. Les objectifs des départements, des services et des salariés sont alignés sur la performance stratégique. L'allocation des ressources, les initiatives stratégiques et les budgets annuels sont pilotés par la stratégie. Chaque bilan effectué par les dirigeants renforce le retour d'expérience et l'apprentissage stratégiques. Le TBP n'écarte pas totalement les mesures financières du système de management, mais il les intègre dans un ensemble plus équilibré qui associe la performance opérationnelle aux objectifs stratégiques à long terme[28].

Le tableau de bord prospectif donne sa pleine mesure lorsqu'il est transformé en système de management. Mieux elles connaîtront le TBP, mieux les entreprises pourront l'utiliser car Les indicateurs du TBP leur permettent de :

[28] S .Kaplan et P. Norton le TBP, édition d'organisation 1998, paris, p.275-276

-clarifier le projet et la stratégie et les traduire en objectifs ;

-communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques, et les articuler ;

-planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques ;

-renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique.

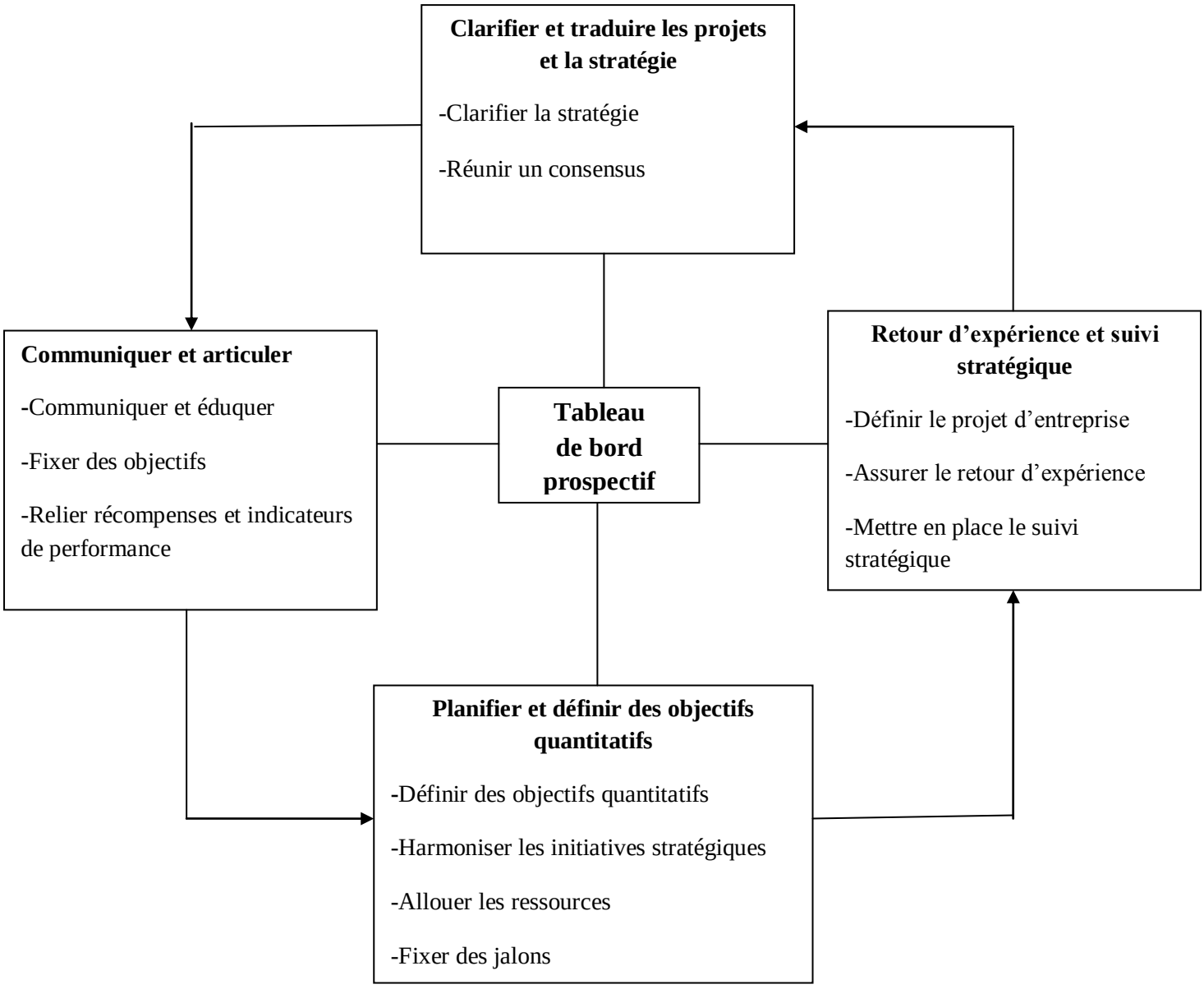


Figure 3.5 : Le TBP, cadre stratégique de l'action.

Source: Robert S. Kaplan ET David P. « using the balanced Scorecard as a strategic Management system », arvard Business Review (janvier-février 1996), p, 76. Reproduction autorisée.

- **Clarifier le projet et la stratégie, et les traduire en objectifs**

Pour construire un tableau de bord prospectif, la direction commence traduire la stratégie en objectifs concrets pour chaque département. Avant de fixer les objectifs financiers, les dirigeants doivent déterminer s'ils souhaitent mettre l'accent sur l'augmentation du chiffre d'affaire et de la part de marché, la rentabilité ; l'amélioration de la trésorerie. Concernant les indicateurs lié à la satisfaction des clients, la direction doit d'abord préciser les segments de marché qui constituent la cible.

Une fois définis les objectifs financiers et relatifs aux clients, l'entreprise doit identifier ceux qui concernent son fonctionnement. Cette étape constitue l'une des originalités et qualités du TBP. Cette démarche révèle souvent des processus internes totalement nouveaux, dans lesquels l'entreprise doit atteindre l'excellence pour que sa stratégie produise les résultats souhaités.

Le dernier axe du tableau de bord prospectif ; celui de l'apprentissage organisationnel ; sert à piloter les investissements la réorientation ou le développement des compétences des salariés, les systèmes d'information et l'amélioration des procédures opérationnelles. Ces investissements permettent d'innover et d'améliorer considérablement la performance des processus internes ; vis-à-vis des clients et, in fin ; des actionnaires. Le tableau de bord étant mis au point par un groupe de dirigeants, dans le cadre d'un projet, il constitue un modèle représentatif de l'ensemble de l'entreprise, auquel tout le monde a contribué. Tous les membres de l'équipe dirigeante adhérent donc aux objectifs du TBP et sont responsables de leur réalisation, ce qui permet au système de servir de référence pour un large éventail de processus de management essentiels.

- **Communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques, et les articuler**

On communique les objectifs et les indicateurs stratégiques du tableau de bord prospectif dans l'entreprise par plusieurs méthodes : journal interne, panneaux d'information, vidéo, voire par un circuit de courrier électronique interne. Tous les salariés sont ainsi informés des objectifs qui doivent impérativement être atteints pour assurer la réussite de la stratégie. Lorsque les salariés connaissent les objectifs et les indicateurs clés, ils peuvent définir à leur niveau des objectifs allant dans le sens de la stratégie globale de leur unité.

Le TBP est aussi un outil permettant à une unité de communiquer sa stratégie à la direction et au conseil d'administration, et de la leurs faire accepter. Il favorise le dialogue entre les unités, les dirigeants et les membres du conseil, non seulement en ce qui concernent les objectifs financiers à court terme mais aussi sur la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie propre à améliorer la performance.

Au terme du processus de communication et d'articulation des objectifs et des indicateurs, tous les acteurs doivent avoir compris le but à long terme visé par les unités ainsi que la stratégie à suivre pour l'atteindre. Des mesures auront été prises localement, qui contribueront à réaliser les objectifs définis par les unités. Et tous les efforts, toutes les initiatives, iront dans le sens des changements requis.

- **Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques**

C'est lorsque il est déployé pour piloter le changement que le tableau de bord trouve son efficacité maximale. Il incomber donc aux dirigeants de fixer des objectifs quantitatifs à trois ou cinq ans qui, s'ils sont atteints, transformeront l'entreprise. Ces valeurs-cibles doivent induire une discontinuité dans la performance.

Pour atteindre des objectifs financiers aussi ambitieux, les managers doivent déterminer les valeurs à atteindre pour les indicateurs clés des clients. Des processus internes et des processus d'apprentissage organisationnels. Ces valeurs-cibles peuvent être définies à partir de plusieurs sources. Dans l'idéal, le but à atteindre devrait être de répondre aux attentes des clients ou de les dépasser. Les préférences des clients existants et potentiels seront analysées pour définir le niveau de performance visé. Le *benchmarking* peut aider à intégrer les meilleures pratiques et veiller à ce que les objectifs locaux soient compatibles avec les indicateurs stratégiques de l'unité concernée.

Le TBP permet aussi à une entreprise d'intégrer la planification stratégique et la procédure budgétaire annuelle. Lorsque les objectifs à trois ou cinq ans sont définis pour les indicateurs stratégiques. Les managers fixent également des jalons permettant de suivre l'évolution de chaque indicateur durant le prochain exercice fiscal ou au cours des douze mois de la première année du plan. Ces intermédiaires constituent des points de repère pour évaluer les progrès à court terme dans le cadre de la trajectoire stratégique à long terme de l'unité.

Le processus de la planification stratégique et de définition des objectifs permet à l'entreprise :

- De quantifier les résultats visés à long terme ;
- D'identifier les mécanismes permettant de les atteindre et de mettre en place les ressources nécessaires ;
- De fixer des jalons à court terme pour suivre l'évolution des indicateurs financiers et non financiers du TBP.

- **Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique**

Le TBP sert de cadre à l'apprentissage organisationnel. C'est l'élément le plus novateur du système. Il permet en effet aux dirigeants de capitaliser les enseignements des actions menées. Aujourd'hui, les managers ne disposent d'aucun moyen de recevoir un *feed-back* sur leur stratégie et de tester les hypothèses sur lesquelles elle repose. Le TBP leur permettra de suivre et d'ajuster l'exécution de la stratégie et, le cas échéant, d'en modifier les postulats.

Grâce aux jalons intermédiaires établis pour tous les indicateurs du TBP, les résultats financiers peuvent toujours être examinés lors des réunions de direction mensuelles et trimestrielles. Et surtout, ils peuvent vérifier en détail si les unités atteignent leurs objectifs, par apport aux clients mais aussi aux salariés. A l'occasion de ces réunions, les managers ne se contentent plus de faire le point sur les résultats obtenus : ils en tirent des enseignements

pour anticiper. Ils ne dissèquent plus seulement ce qui a été réalisé, mais s'assurent que leurs hypothèses pour le futur restent cohérentes avec l'évolution de la situation.

Le suivi stratégique commence avec le premier illustré dans le schéma à savoir la clarification de la vision qui va guider l'entreprise vers son but. Le fait d'utiliser des indicateurs pour communiquer permet d'exprimer des concepts complexes et souvent nébuleux sous une forme plus précise, qui favorise le consensus au sein de la direction. Le processus de communication et d'harmonisation, le deuxième de la figure, mobilise tous les acteurs sur les actions destinées à atteindre les objectifs d'ensemble. L'importance accordée à l'identification des relations de cause à effet lors de la construction de tableau de bord prospectif con duit à un raisonnement systémique et dynamique. Troisième processus de la figure, servent à fixer les objectifs de performance quantifiés dans toute l'entreprise, en fonction d'un ensemble cohérent de résultats et de déterminants de la performance. La comparaison des niveaux de performance attendus et des résultats réels met en lumière le déficit de performance que les initiatives stratégiques peuvent être appelées à combler. Le TBP ne mesure pas seulement le changement, il le favorise et l'oriente.

Bien construire un tableau de bord prospectif est la boussole qui guide l'entreprise. Il doit être fondé sur une série de relations de causes à effet dérivées de la stratégie, comprenant notamment des estimations sur les temps de réaction et le degré de corrélation entre les indicateurs.

Ce processus de retour d'expérience et de suivi stratégique complète la boucle décrite dans le schéma. Il nourrit le processus suivant, celui de la clarification du projet et de la stratégie, durant lequel les valeurs-cibles des indicateurs des quartes axes sont examinées, actualisées et réajustées, en fonction de la vision la plus récente des mesures de résultats et des déterminants de la performance[29].

IV.2. Relier les mesures a la stratégie

Tout système de mesure doit avoir pour but de piloter la mise en œuvre de la stratégie, communiquer le projet et la vision de l'entreprise. Dirigeants et salariés peuvent ainsi se concentrer sur les moyens de concrétiser ce projet et rendre cohérents les investissements, les initiatives et les actions stratégiques.

Le TBP doit être un vecteur de communication de la stratégie. En effet :

- Il énonce le projet et la stratégie de l'entreprise et les fait partager à tous les acteurs.
- Il constitue un modèle générique au travers duquel chacun peut mesurer sa contribution à la performance globale. Sans ce trait d'union, les salariés et les départements peuvent apporter des améliorations locales, mais ne pas contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques.

[29] S .Kaplan et P. Norton le TBP, édition d'organisation 1998, paris, p 22-30

- Il focalise les efforts de changement. Dés lors que les objectifs sont pertinents et les mesures adaptées, leur mise en œuvre ne peut être qu'efficace. Dans le cas contraire, les investissements et les in initiatives restent sans effet.

Comment savoir si le TBP est le miroir du projet et la stratégie de l'entreprise ? La réponse tient en un mot : transparence. En effet, le TBP ne doit pas seulement être construit à partir de la stratégie ; il faut aussi qu'il permette de la reconstituer. Un observateur doit être capable de discerner au premier coup d'œil la stratégie qui à guidé la définition des objectifs et des mesures du TBP.

Comment construire un TBP qui relie les mesures à la stratégie ? Trois éléments y contribuent :

1- Les relations de cause à effet
2- Les déterminants de la performance
3- L'articulation aux résultats financiers

Les relations de cause à effet

Une stratégie est un ensemble d'hypothèses de relation de cause à effet. Par exemple l'amélioration de la formation des vendeurs peut être reliée à l'augmentation du chiffre d'affaire, en tenant le raisonnement suivant :

Des vendeurs mieux formés sont plus performants, ils vendent d'avantage, donc le chiffre d'affaires augmente.

Un TBP bien construit doit énoncer la stratégie au travers d'une suite de relations de cause à effet comme celle-ci. Il doit faire apparaître clairement le rapport entre les objectifs (et les mesures) des quartes axes de manière à ce qu'ils soient d'abord validés puis exploités. Il doit éclairer l'enchainement des hypothèses de relations de cause à effet entre les mesures des résultats et les déterminants de la performance.

Mesures de résultats et déterminants de la performance

Tous les TBP s'appuient sur des indicateurs génériques qui sont le reflet d'objectifs et de structures communs à de nombreuses entreprises. Il s'agit souvent d'indicateur à posteriori comme la rentabilité, la part de marché, la satisfaction et la fidélité des clients, le savoir-faire du personnel. Par contre, les déterminants de la performance – les indicateurs avancés – sont propres à chaque entreprise. Ils reflètent la spécificité de sa stratégie et déterminant notamment les indicateurs financiers qu'elle utilisera – rentabilité, segment de marché visés, objectifs des processus internes et d'apprentissage organisationnel – pour apporter aux clients ciblés une offre à forte valeur ajoutées.

Un bon TBP doit associer des mesures de résultats et des déterminants de la performance. Les premières seules, ne montrent pas comment obtenir les résultats. Par ailleurs, elles ne donnent aucune indication quant à la bonne mise en œuvre de la stratégie. Inversement, des déterminants de la performance comme la durée des cycles et les taux de défauts en ppm,

sans mesures de résultats, permettent à l'entreprise d'apporter des améliorations à cout terme, mais n'indiquent pas leurs répercussions sur l'accroissement du volume d'activité avec la clientèle existante et de nouveaux clients et, in fine, sur l'amélioration de la performance financière.

Un bon TBP doit associer des mesures de résultats (indicateurs à posteriori) et des déterminants de la performance (indicateurs avancés) adaptés à la stratégie de l'entreprise.

Articulation aux résultats financiers

Compte tenu de la prolifération des programmes de changement dans les entreprises, il est facile d'être obnubilé par des objectifs comme la qualité, la satisfaction des clients, l'innovation et la responsabilisation des salariés, au point de ne plus en percevoir la finalité réelle. Ces programmes peuvent contribuer à améliorer la performance, mais il est peu probable que ce soit le cas s'ils sont considérés comme une fin en soi. Les problèmes financiers de certains des récents lauréats du prix Baldrige de la qualité témoignent de la nécessité de relier la performance opérationnelle aux résultats financiers.

Le TBP doit réserver une large place aux mesures de résultats comme le retour sur le capital engagé ou la valeur ajoutée économique. Les managers omettent souvent de relier les programmes de qualité totale, de réduction de la durée des cycles, de reengineering, de responsabilisation des employés ou autres, aux résultats qui ont une incidence directe sur la satisfaction des clients ou la performance financière. Ces programmes sont considérés, à tort, comme une fin en soi. Inévitablement, les entreprises finissent par se lasse de l'absence de résultats tangibles de leurs efforts. C'est pourquoi les relations causales de toutes les mesures du TBP doivent être articulées aux objectifs financiers[30].

IV.3. Alignement stratégique

La mise en œuvre de la stratégie commence par une compagne d'information auprès de ceux qui devront l'exécuter. Dans certaines entreprises, la stratégie n'est connue que de l'équipe dirigeante. Les salariés l'appliquent sous les ordres et le contrôle de la direction. Si cette démarche a été largement utilisée pendant une grande partie du xx siècle, les managers des entreprises modernes, qui fondent leur avantage concurrentiel sur la technologie et la satisfaction du client, ont compris qu'ils ne peuvent pas définir toutes les actions locales qui concourent au succès de la stratégie. Ils s'attachent donc, en faisant connaître à tous les salariés le projet et la stratégie de l'entreprise au travers du TBP, à obtenir leur participation active à la mise en œuvre de la stratégie, mais aussi leur concours, par leurs suggestions, à sa définition et à son adoption.

Dans l'idéal, chaque acteur de l'entreprise, du sommet jusqu'à la base de la hiérarchie, devrait connaître la stratégie et la place qu'il tient dans sa réalisation. Cet alignement est possible grâce au TBP. L'initiative de sa construction revient à l'équipe dirigeante, dont la cohésion et

[30] S .Kaplan et P. Norton le TBP, édition d'organisation 1998, paris, p 157-159

l'engagement font partie des avantages essentiels générés par les systèmes. Mais ce n'est qu'une première étape : il appartient ensuite à la direction de partage son projet et sa stratégie avec tous les salariés et tous les partenaires extérieurs de l'entreprise. Lorsque chacun a compris les objectifs à long terme et la stratégie qui pilotera leur réalisation, les efforts et les initiatives sont tous alignés sur les processus de transformation à mettre en œuvre.

L'alignement de toute une entreprise sur un projet commun est un processus long et complexe qui touche parfois plusieurs milliers de personnes. Un ensemble de mécanismes permet alors de traduire la stratégie et le TBP global en objectifs locaux et en mesures spécifiques, qui orienteront les actions personnelles. Ces mécanismes sont de trois sortes :

1- Programmes de communication et de formation. Ils sont destinés à faire connaître à l'ensemble des salariés la stratégie et les comportements à adopter pour atteindre les objectifs. Un programme d'information cohérent et continu sur les orientations stratégiques, renforcé par un système efficace de retour d'expérience sur les résultats effectivement obtenus, sont la condition sine qua non de l'alignement organisationnel.
2- Action de définition d'objectifs. Lorsque les grandes ligne de la stratégie ont été communiquées et comprises, les salariés et les équipes peuvent définir leurs propres objectifs en fonction des objectifs d'ensemble. Les programmes de management par objectif classiques utilisés par la plupart des entreprises doivent être liés aux objectifs et mesures du TBP.
3- Articulation au système de primes. L'alignement de l'entreprise sur la stratégie est également encouragé au travers des systèmes de rémunération et d'encouragement. L'articulation doit être abordée avec prudence et seulement après que les programmes de communication et de formation aient été mis en place, mais beaucoup d'entreprises l'ont déjà mise en pratique avec profit[31].

CONCLUSION

Depuis sa première conception par Kaplan et Norton le TBP ne cesse d'enregistre des améliorations et des prolongements pour devenir actuellement un système de contrôle des gestions et de suivi de la performance par excellence. Cette ampleur est justifiée par son intégration dans toutes formes d'organisation et dans tous les secteurs. Mais toujours adapté pour répondre aux besoins particuliers de chaque organisation.

Toutefois, le modèle standard de tableau de bord prospectif sépare nettement lors de son introduction entre la conception et la méthode d'implémentation. Globalement la conception d'un TBP doit permettre d'expliquer, de clarifier, de communiquer et de planifier les objectifs de l'entreprise d'une manière à cerner toutes les facettes (finance, clients, processus internes et apprentissage organisationnels) constituant sa performance multidimensionnelle passe par l'intégration dans un seul système équilibré et prospectif des indicateurs stratégiques et opérationnels liés par une relation de cause à effet. La première étape d'un projet de TBP

[31] S .Kaplan et P. Norton le TBP, édition d'organisation 1998, paris, p 207 -208

consiste à expliquer et faire accepter les raisons qui justifient sa construction. Our beaucoup de managers, le TBP est concept intéressant. Ils sont conscients des carences des indicateurs financiers et il n'est pas difficile de les convaincre de la nécessité d'adopter une approche plus équilibrée. Ce premier pas ne suffit cependant pas à lancer le projet. Il faut préalablement définir ses objectifs majeurs, car ils contribueront à :

- Guider la définition des objectifs et des mesures du système,
- Gagner l'adhésion des autres participants au projet,
- Préciser les principes directeurs de processus de mise en œuvre et de management qui suivent la construction du TBP.

La construction du premier TBP d'une entreprise est un processus systématique qui génère progressivement un consensus autour des orientations stratégiques, clarifie le projet et la stratégie de l'entreprise et de ses unités opérationnelles et les traduit en objectifs et en mesurer. Le projet requiert un architecte, à qui incombera la tâche de guider et promouvoir le processus et de réunir les informations nécessaires à l'élaboration du TBP. Celui-ci doit néanmoins être le fruit d'un effort collectif de la part des équipes dirigeantes de l'entreprise et des unités. Sans leur soutien et leur participation active, le projet ne peut ni voir le jour ni aboutir[32].

[32] S .Kaplan et P. Norton le TBP, édition d'organisation 1998, paris, p 297

Liste des tableaux et figures

Référence	Intitulé	Page
Figure 1.1	Le triangle du contrôle de gestion	07
Figure 1.2	La problématique générale de la performance	12
Figure 1.3	Les critères de la performance	26
Figure 2.1	L'évolution de la structure des coûts à partir de la pyramide renversée.	35
Figure 2.2	Les principes de la méthode ABC	37
Figure 3.1	Les quatre perspectives du tableau de bord prospectif	63
Figure 3.2	Les indicateurs clés des clients	68
Figure 3.3	Le modèle générique de chaine de création de valeur	70
Figure 3.4	Cadre d'évaluation de l'apprentissage organisationnel	72
Figure 3.5	Les relations de cause à effet	74
Figure 3.6	Le TBP, cadre stratégique de l'action	76

Référence	Intitulé	Page
Tableau 1.1	Les différentes dimensions de la performance dans les différentes études	18
Tableau 2.1	Les étapes d'une procédure budgétaire	53
Tableau 3.1	Les indicateurs clés communs à toute entreprise	68

CHAPITRE 4

METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Méthode et recueille des données

Pour effectuer le travail de collecte des données deux techniques jugées complémentaires ont été adoptées dans cette recherche. Afin de justifier ce choix, il importe dans un premier temps de présenter les éléments qui ont conduit à cette combinaison.

La phase exploratoire nous a permis de mieux appréhender notre terrain de recherche, de percevoir la complexité du terrain et le caractère sensible de notre objet d'étude. Durant cette phase exploratoire, nous avons recueilli des données primaires et des données secondaires auprès d'une agence bancaire.

Nous présentons dans cette partie notre démarche méthodologique par étude de cas. Le choix d'études de cas répond à deux objectifs principaux : il permet de saisir en profondeur la complexité du concept de conflit interpersonnel en apportant des descriptions et des explications riches des processus et il participe à la construction d'un champ théorique grâce à l'émergence de nouveaux concepts et/ou de nouvelles relations de causalité entre les dits concepts. Au regard des points précités, nous privilégions l'étude cas. Elle se définit comme « une approche empirique qui interroge un phénomène contemporain dans un contexte réel.

La méthode des cas permet ainsi de bien comprendre une situation, ses déterminants et d'en donner une représentation.

Une présentation théorique du tableau de bord est élaborée en vue d'expliquer et de développer sa portée au plan pratique. Pour développer ce qu'est un tableau de bord et son application sur le terrain réel, il convient de présenter l'institution financière sur laquelle il est censé s'appliquer. Une présentation sommaire de CPA, agence et direction régionale dans ses différentes structures, seraient développée. La banque arrête son bilan, elle mesure les niveaux de réalisations atteints et se fixe des objectifs pour l'exercice d'après. Les objectifs sont quantifiés et arrêtés pour l'institution dans son ensemble (objectif global). Les objectifs assignés doivent faire l'objet d'une répartition par direction régionale tout en tenant compte des potentialités de chaque unité. Chaque succursale procède à une notification des objectifs sur les agences qui lui sont rattachées et ce après négociation et évaluation des potentialités de chaque agence.

Nous concernant, notre tableau de bord porterait sur l'agence de TIZI OUZOU/120. Les performances inhérentes au tableau de bord, porteront sur un ensemble de variantes que nous avons retenues soit :

Les ressources toutes natures confondues

Les emplois (les crédits) sous toutes les formes

Les ouvertures de comptes

Nous avons retenu en guise de référence, l'exercice/2012 et nous avons procédé à un recueil des réalisations pour 2013 et 2014 pour pouvoir mesurer les niveaux de réalisation et vérifier de visu si le tableau de bord connait un suivi sur le terrain et si les objectifs assignés sont atteints.

Un suivi hebdomadaire des réalisations est fait pour pouvoir analyser les évolutions, tirer les enseignements et corriger si besoin est pour pouvoir remédier conformément au tableau de bord tracé.

Le suivi est permanent, l'effort est collectif (tout le personnel de l'agence est concerné). Chaque fin de mois, une réunion d'évaluation est tenue pour mesurer les réalisations, apporter les corrections en terme de répartition et surtout analyser la situation pour recenser toutes les contraintes objectives qui bloquent la réalisation des objectifs. Les objectifs assignés à chaque structure supposent des moyens humains et matériels à mettre en mouvement.

L'ensemble des 03 variantes retenues ne sont pas exhaustives toutefois sur la base des 03 critères retenus, nous allons mesurer et apprécier les niveaux de performance de l'agence et ce dans une option dynamique. Le niveau d'application et de suivi des réalisations en cohérence avec le tableau de bord nous permettrait de mesurer les performances de l'agence retenue.

INTRODUCTION

La banque est un intermédiaire financier qui reçoit des capitaux moyennant rémunération. Pour pouvoir rémunérer la clientèle déposante, il faut pouvoir placer les capitaux reçus en crédits (crédits multiformes). Le capital revêt alors un caractère de marchandise.

La banque a des charges à supporter et est tenu par une obligation de résultat, sanctionnée par un bilan de fin d'exercice. Le bilan de fin d'exercice est sanctionné par un résultat positif qui est considéré comme étant le fruit d'un effort collectif. Chaque banque est tenue par l'obligation de réalisation d'un certain nombre d'objectifs, répartis par structures. Le ou les objectifs fixés sont t-ils réalisés en fin d'exercice ? Les objectifs à fixer doivent marcher de paire avec des moyens à mettre en mouvement. La répartition des objectifs doit obéir à une logique rationnelle de répartition, tenant compte des potentialités de chaque structure et chaque responsable se devait d'impliquer son équipe pour mieux s'imprégner des objectifs et coordonner la stratégie à mettre en mouvement.

La réalisation des objectifs demeure un souci permanent et des évaluations périodiques sont faîte pour mesurer le niveau de réalisation, pour apporter les corrections nécessaires, pour redynamiser les effectifs et les sensibiliser sur les efforts à fournir. Le client est au cœur des préoccupations du banquier. Un effort permanent doit être développé en vue de satisfaire totalement le client. Les objectifs à atteindre sont liés à la satisfaction de toutes les doléances clients tout en tenant compte de l'environnement économique de la banque.

Notre mission est de mesurer les performances au moyen d'un certaines nombres de variantes liées aux ressources, aux emplois et les ouvertures de comptes. Notre vision est dynamique pour apprécier les niveaux de réalisation et pouvoir cerner les causes susceptibles d'induire des contre performances et procéder aux corrections nécessaires. Les réalisations d'objectifs demeurent une obligation sanctionnée soit par une récompense collective et/ ou individuelle (intéressement par la prime d'effort, avancements à l'horizontal et/ou à la vertical). Nous comptons présenter le cas d'une agence, à qui des objectifs sont fixées. Nous mesurerons les taux de réalisations pour pouvoir établir les niveaux de performances et pouvoir expliquer les écarts non atteints et corriger les lacunes à l'origine de ces carences. A chaque fin d'exercice, avant la clôture du bilan, une rencontre d'évaluation est tenue pour situer les responsabilités et mesurer les écarts.

A la lumière des documents d'information en notre possession, nous tâcherons de vérifier si le tableau de bord est suivi et dans le cas contraire expliquer le pourquoi des écarts.

SECTION I : PRESENTATION DE LA BANQUE CPA

I. Présentation du Crédit Populaire d'Algérie

I.1. Création et organigramme du Crédit Populaire d'Algérie

I.1.1. Création du CPA

Le CPA a été créé en 1966 par l'ordonnance N°66/366 du 26/12/1966 avec un capital initial de 15 millions de DA. Le CPA a hérité des activités gérées auparavant par les banques populaires (Banque Populaire Commerciales et Industrielles à Alger, Oran, Annaba et Constantine) ; ainsi que d'autres banques étrangères : Banque Alger-Misr, société marseillaise du crédit et Compagnie Française de Crédit et de banque (CFCB).

En Avril 1997, le CPA a obtenu son agrément auprès de la Banque d'Algérie, après avoir satisfait aux conditions d'éligibilité fixées par la loi 90/10 sur la monnaie et le crédit. En tant qu'Entreprise Publique Economique (EPE) et sous la forme juridique de Société Par Actions (SPA), il est placé sous tutelle du Ministère des Finances et doté d'un capital social de 29,3 milliards DA, il traite toutes les opérations dévolues à une banque commerciale (collecte de ressources, octroi de crédits, placements, prises de participations…).

Traditionnellement orienté vers le secteur du bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique (BTPH), de la santé et des services, le portefeuille du CPA s'est élargi à l'ensemble des secteurs d'activité, aux professions libérales, aux particuliers et ménages, avec notamment le crédit à l'immobilier et l'accompagnement de la micro entreprise dans le cadre des différents dispositifs et garantis mis en place par les pouvoirs publics, à savoir : l'Ansej, le Cnac, le Prolib, le Promed et l'Angem).

Tout en développant son champ de compétence à d'autres gammes de services et produits, le CPA participe dans le cadre du plan de soutien à la croissance économique, aux financements de projets d'envergure initiés par l'Etat (centrales électriques, stations de dessalement d'eau de mer, cimenteries, pétrochimie, hôtels,…).

Le processus d'ouverture du capital du CPA aux Banques étrangères, n'a pas connu d'aboutissement en raison de la crise ayant affectée certaines banques candidates à la reprise. Aussi, pour préserver les intérêts du CPA, ce processus a été suspendu en Novembre 2007.

Le capital social de la banque initialement fixé à 15 millions de DA a évolué comme suit :

Année 1966 : 15 millions de DA

Année 1983 : 200 millions de DA

Année 1992 : 5,6 milliards de DA

Année 1994 : 9,31 milliards de DA

Année 1996 : 13,6 milliards de DA

Année 2000 : 21,6 milliards de DA

Année 2004 : 25,3 milliards de DA

Année 2006 : 29,3 milliards de DA

Année 2010 : 48,0 milliards de DA

Son réseau d'exploitation compte 156 agences encadrées par 15 groupes d'exploitation. L'effectif de la banque est de 4054 salariés dont 2174 cadres, 1670 agents de maitrise et 210 agents d'exécution. 75% de cet effectif est employé dans le réseau d'exploitation.

I.1.2. Organigramme du CPA

Voir annexe N°1.

I.2. Les missions du Crédit Populaire d'Algérie

Défini par ses statuts comme banque universelle, le CPA a pour mission de promouvoir le développement du bâtiment des travaux publics et de l'hydraulique (BTPH), les secteurs de la santé et du médicament, le commerce et la distribution, l'hôtel et le tourisme, les médias, ma PME/PMI et l'artisanat.

Conformément à la réglementation en vigueur en Algérie, le CPA traite les opérations de crédit et de banque, il reçoit des dépôts et accorde des crédits sous toutes

formes ; prend des participations dans le capital de toutes entreprises et mobiliser pour le compte d'autrui tous crédit consentis par d'autre institutions.

A la faveur de la mise en œuvre du processus de réforme économique en 1988, le CPA est devenu une entreprise publique économique sous la forme juridique de Société Par Actions (SPA) dont le capital est propriété exclusive de l'Etat. La loi 88/01 du 13/01/1988, a fait obligation aux banques d'accorder des crédits aux entreprises dont la solvabilité est certaine. Cependant, ce principe a été rangé à l'oubli par des injonctions gouvernementales traduites par le financement systématique des entreprises publiques. Ce n'est qu'avec l'arrivée de la loi 19/10 du 14/04/1990 que le système bancaire fut révolutionné et a donné une certaine autonomie aux banques.

Depuis 1996 et en vertu de l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, les banques publiques sont placées sous la tutelle du ministère des finances. Après avoir satisfait aux conditions d'éligibilité prévues par les dispositions de la loi sur la monnaie et le crédit (loi 19/10 Avril 1990) ; le CPA a obtenu le 7 Avril 1997 son agrément du conseil de la monnaie et du crédit devenant ainsi la deuxième banque en Algérie.

I.3. Les objectifs du Crédit Populaire d'Algérie

Le CPA a pour mission de promouvoir les différents secteurs d'activité, en assurant cinq types de fonctions :

- La collecte des fonds sous diverses formes ;
- Le financement de l'économie ;
- L'intermédiation entre les clients et ses fournisseurs étrangers ;
- L'apport d'une aide de l'Etat, aux collectivités locales et organismes publics en exécutant pour ou sous leur garantie toutes opérations de crédit (micro entreprises).

I.4. Structuration du Crédit Populaire d'Algérie

Le CPA, en tant que banque commerciale, intervient sur le marché de l'intermédiation bancaire et financière. A ce titre il traite toutes les opérations bancaires et financières notamment la réception des dépôts du public, l'octroi du crédit sous toutes ses formes, la mobilisation des crédits extérieurs et la souscription à des prises de participation dans des filiales et des sociétés nationales. Sans un contexte économique marqué par l'évolution vers la concurrence, le CPA émerge dans une dynamique de changement induite par la nécessité de s'adapter aux nouvelles exigences de gestion fondées sur la rentabilité et la compétitivité.

Cette exigence d'adaptation requiert l'amélioration continue et harmonieuse des performances globales de la banque, seul chois à même de lui permettre de consolider ses atouts de compétitivité par voie de conséquence, sa position sur le marché ainsi que l'accentuation de son intervention dans le financement de l'économie.

Cette volonté d'amélioration est véhiculée par un processus de modernisation de la banque qui est appuyée par réorganisation de ses structures centrales et de son réseau d'exploitation. Ainsi, ce processus a donné un nouvel organigramme qui comporte :

- Une division centrale : la division des affaires internationales ;
- Trois (03) directions générale adjointes (DGA chargée de l'exploitation, DGA chargée de l'administration et DGA chargée des engagements et des affaires juridiques).

Chaque directeur adjoint est spécialisé dans son domaine, c'est l'avantage des relations fonctionnelles pour atténuer les relations hiérarchiques.

En adoptant ce type de structure, le CPA vise trois objectifs :

- Cerner les principales fonctions de la banque ;
- Redistribuer rationnellement les taches et les responsabilités ;
- Assurer une meilleure efficacité d'intervention de la banque dans la sphère économique et le développement progressif des nouvelles activités liées aux mouvements des capitaux.

Il est à rappeler que ce type de structure associé à l'autorité et à la compétence des responsables donne la priorité aux relations fonctionnelles pour atténuer les relations hiérarchiques. Cependant, une telle organisation de la fonction risque de faire perdre la cohérence fonctionnelle de la structure.

I.5. Les activités du Crédit Populaire d'Algérie

L'autonomie des banques a mis fin au système de domiciliation obligée et a consacré l'action commerciale dans le cadre d'une concurrence de plus en plus affirmée. Le développement des ressources dans un contexte de sous bancarisation a conduit le Crédit Populaire d'Algérie à mobiliser de grandes capacités commerciales et à la rechercher des méthodes plus efficaces d'attraction de l'épargne.

- **La collecte des ressources**

C'est sur la base des ressources et des emplois qu'est fondée l'activité de la banque, donc celle-ci consiste à faire l'intermédiation entre l'épargnant et les emprunteurs. Cette collecte de ressources se fait par l'ouverture de comptes sous ses formes : ressources à vue (chèque courant, compte) ou à terme (dépôts à terme en devise, bon de caisse…).

- **La distribution du crédit**

L'octroi du crédit s'effectue sur la base d'une étude du dossier présenté par le client qui doit être domicilié à la banque où il sollicite ce crédit. Le client doit exercer une activité commerciale, industrielle ou profession libérale. L'étude du dossier de crédit contient : étude de la structure financière de l'activité, les risques, conclusions et avis.

- **L'activité commerciale**

Le CPA a engagé un programme de renforcement de son réseau au plan organisationnel avec une implantation en harmonie avec les potentialités offertes par les places ciblées et toute décision d'installation est soumise préalablement à une étude chiffrée portant sur les potentialités existantes et futures à la lumière de la reconfiguration des espaces projetés par les plans de développement.

I.6. Organisation générale

L'organisation de la banque a fait l'objet de différents diagnostics et recommandations formulés par les missions d'évaluation et d'audits externes. Elle est fixée par les dispositions réglementaires contenues dans la Lettre Commune n° 18/2006 du 28.12.2006.

I.6.1. Réseau d'exploitation

Le CPA s'affirme comme une banque de proximité grâce à son réseau d'exploitation composé de 15 groupes d'exploitation appelés à coordonner les activités de 134 agences réparties sur l'ensemble du territoire national.

I.6.2. Direction Générale et structures de soutien

Le CPA est dirigé, en vertu des délibérations de son Conseil d'Administration par un Président Directeur Général (PDG). En tant que banque, elle est dotée d'une Direction Générale à laquelle sont rattachées la Direction de l'Inspection Générale, la Division des Affaires Internationales et la Direction de l'Audit ainsi que trois Directions Générales Adjointes :

- La Direction Générale Adjointe chargée de l'Exploitation.
- La Direction Générale Adjointe chargée de l'Administration et du Développement.
- La Direction Générale Adjointe chargée des Engagements et des Affaires Juridique.

Assimilés à des structures de conception, d'animation et de coordination, les Directeurs Généraux Adjoints, le chef de Division des Affaires Internationales et l'Inspecteur Général, exercent une autorité fonctionnelle entre eux et hiérarchique sur les structures placées sous leur responsabilité.

Des aménagements au schéma d'organisation de la banque ont été introduits, visant le regroupement des différentes fonctions homogènes pour améliorer le niveau de leur management effectif et pour une meilleure répartition des missions et responsabilités, tels :

- le renforcement des missions et de l'organisation de la Direction du Recouvrement par la mise en place de délégations régionales ;
- la désignation d'un responsable de cabinet du PDG ;
- la mise en place de la cellule des Grandes Entreprises ;

- la mise en place programmée de la Cellule Management Stratégique au niveau du cabinet du PDG ;
- l'ouverture d'un centre de formation situé à Bou Ismail et la dissolution des délégations régionales de formation ;
- et en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, le CPA s'est doté d'une cellule anti-blanchiment.

II. Présentation De La Direction De La Prévision Et Du Contrôle De Gestion (DPCD)

II.1. Missions et attributions :

Créée en 1993, et rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale Adjointe (DGA) chargée de l'Administration et du Développement, la DPCG s'est vue confier comme missions :

- de participer à la définition de la stratégie de la banque ;
- de veiller à l'organisation et la normalisation de l'information à l'intérieur d'un schéma d'information au travers de différents supports ;
- d'élaborer les plans pluriannuels, annuels et opérationnels ;
- d'évaluer périodiquement l'activité de la banque et de mesurer les performances ;
- de mettre en place des instruments de contrôle et d'aide à la décision dans le pilotage opérationnel (tableau de bord, détermination des écarts,…) ;
- d'animer le processus budgétaire, tout en s'assurant de la cohérence entre les différentes fonctions et les données du plan stratégique.

II.2. Organisation de la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion

Rattachée hiérarchiquement à la DGA Administration et Développement, la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion est structurée en deux départements :

- Le département Prévision,
- Le département Contrôle de Gestion.

II.2.1. Département Prévision

- Les principales missions attribuées à ce département, se résument comme suit :
- Elaborer le plan annuel (le budget) de la banque tout en pilotant et animant le processus budgétaire ;
- Elaborer les canevas nécessaires en vue d'uniformiser les méthodes de budgétisation ;
- Au terme de la phase de négociation, procéder à la consolidation du budget de la banque en conformité avec les axes stratégiques ;
- Notifier aux structures, leurs budgets respectifs ;

- En relation avec les autres structures de la banque, pour toutes études et analyses nécessaires.

II.2.2. Département Contrôle de Gestion

Les objectifs assignés au Département Contrôle de Gestion se résument à :

- la fixation des normes et standards d'activité ;
- l'élaboration des instruments de contrôle de gestion de la banque ;
- l'élaboration du rapport d'activité périodique de la banque.

II.2.2.1. Les instruments du contrôle de gestion

Dans le cadre des missions qui lui sont dévolues, la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion a eu à développer, un certain nombre d'instruments dans le pilotage opérationnel, avec un contrôle périodique rapproché nécessaire aux actions correctives. A travers les outils d'aide à la décision développés au CPA, nous pouvons énumérer :

- Le rapport d'activité périodique établi trimestriellement par les différentes structures du CPA;
- Le tableau de bord, synthétisant l'activité de la banque, transmis mensuellement à la Direction Générale ;
- Suivi quotidien de la situation de trésorerie par la Direction Financière ;
- Détermination des capitaux moyens prêtés et empruntés, des coûts des ressources et du rendement des emplois à travers le tableau de trésorerie1 établi mensuellement par la DPCG ;
- Elaboration et transmission trimestrielle à la Direction Générale de l'évolution de la rentabilité par agence ;
- Transmission mensuelle du suivi budgétaire en matière de ressources et emploi par nature et par agence aux directions concernées.

SECTION II : PRESENTATION ET ORGANIGRAMME GENERAL DU GROUPE D'EXPLOITATION

II.1. Présentation du groupe d'exploitation

Chaque groupe d'exploitation a sous sa responsabilité un groupe d'agences qui lui sont rattachées. La direction régionale de Tizi-Ouzou a 10 agences relevant de 03 départements à savoir : Tizi-Ouzou, Bouira et Boumerdes avec une répartition comme suite :

Bouira : 03 agences

Tizi-Ouzou : 05 agences

Boumerdes : 02 agences

Bien sûr le réseau est en constante augmentation avec de nouveaux projets en cours de réalisation sur des terrains appartenant à CPA ou dans des locaux acquis en pleine propriété.

Agences	**Code**
Bouira	111
Tizi Ouzou	120
Larbba Nath Irathen	149
Dellys	163
Draa El Mizan	187
Draa Ben Khedda	189
Sour El Ghozlane	191
Boredj Menaiel	193
Tizi Ouzou	194
Lakhdaria	196

L'ensemble des fonctions existantes en agence sont reproduite au sein de la direction régionale et chargée chacune d'animer, de conseiller, d'assister et d'assurer un suivi des réalisations conformément aux orientations et objectifs fixés par la direction générale.

L'ensemble des orientations et procédures induites par la loi sont répercutées et suivies par la direction régionale en sus des volets contrôle, formation et soutien logistique ayant trait aux moyens à mettre en mouvements pour réaliser les objectifs.

II.2. Organigramme général du groupe d'exploitation

Voir annexe N°2.

II.3. Structuration du groupe d'exploitation

Le groupe d'exploitation est scindé en plusieurs entités fonctionnelles :

- L'exploitation ;
- Administration et ressources humaines ;
- Contrôle ;

- Les aspects juridiques et contentieux.

Les fonctions sont individualisées en secteurs, cellules, services, compartiments et sections selon le volume des taches à accomplir. Elles peuvent faire l'objet de regroupement homogène si le niveau d'activité développé le justifie.

II.3.1. Le rôle du service crédit

Le service crédit a pour missions principales :

- Renseigner sa clientèle sur les possibilités de financement de ses objectifs ;
- La réception et le montage des dossiers crédits ;
- L'étude et l'appréciation des risques sur dossier de crédit ;
- La mise en place des lignes de crédit après recueil de garanties ;
- Suivre, confectionner et exploiter la statistique des engagements,
- Etablir les rapports d'activités périodique du service ;
- Assurer le recouvrement des créances litigieuses et contentieuses en collaboration avec la cellule juridique.

II.3.2. Cellule d'étude et d'analyse

Cette structure cet constituée d'un ensemble homogène et composée d'analystes regroupées par sections d'activité et chargées de :

L'assistance à la clientèle en matière de crédit ;

La vérification de la conformité des dossiers sur le plan fiscal, administratif et comptable ;

Etudier les demandes de crédit ;

Réaliser toute les études comparatives par secteur ou par branches d'activités pour une meilleure analyse du risque ;

Concevoir et maintenir une base de données relative aux engagements ;

Soumettre pour appréciation et décision à la direction (comité de crédit), les dossiers de crédits étudiés ;

Le suivi régulier et permanent des entreprises financées : suivre conjointement avec la cellule engagement ;

L'utilisation des crédits et leur remboursement à échéance ;

Suivre la réalisation physique des projets d'investissement financés avec les propositions adéquates en vue de préserver l'intérêt de la banque en situation de litige ;

Assure avec la cellule juridique la récupération des créances litigieuses et contentieuses

II.3.3. Cellule de suivi des engagements

Organe d'exécution et de suivi, elle est chargée :

Suivre quotidiennement les engagements de l'agence

Veiller à ce que les conditions de banque soient strictement appliquées

Procéder en collaboration avec la cellule juridique au recueil des garanties exigées avant mise en place des crédits

Procéder en collaboration avec la cellule juridique au recueil des garanties exigées avant mise en place des crédits

Mettre en place les autorisations de crédit et assurer le suivi

Assurer le recueil et veiller à la conformité des garanties bancaires liée au crédit

Elaborer et envoyer les statistiques destinées au group et aux structures centrales d'études et d'analyses concernées.

II.3.4. Le comité de crédit

Il est composé d'un nombre d'éléments retenus sur la base d'un profil, du poste et le comité présidé par le directeur régional est de 05 éléments.

Il convient de relever que les délégations de crédit sont plafonnées et délimitées selon chaque type de crédit et toute demande ne relevant pas de sa compétence est soumise à l'échelon supérieur dument appuyé d'une note de synthèse et d'une fiche d'avis.

II.3.5. Les relations du service crédit

Les relations fonctionnelles :

Le service crédit entretient des relations fonctionnelles d'une part avec la clientèle et d'autre part avec les services de l'agence, à savoir caisse (dinar/devise) ; commerce extérieur, le service portefeuille et administratif.il entretient également crédit des relations avec le groupe d'exploitation de rattachement, en particulier le département crédit dans le cadre des missions d'assistance, de contrôle et du suivi confié ce dernier.

Les relations hiérarchiques ;

Le service crédit est sous la tutelle de la direction de l'agence qui est rattachée au groupe d'exploitation. Ce dernier est relié à la direction centrale du réseau en sa qualité de président du comité de crédit.

Le directeur de l'agence vérifie le travail effectué et contribue à la prise de décision

SECTION III : LE TABLEAU DE BORD A METTRE EN PLACE

III.1. Les indicateurs à calculer

Dans cette partie, nous allons présenter une liste d'indicateurs, dont on peut tirer les indicateurs à mettre dans le tableau de bord de CPA. Avec la plus périodicité annuelle, ce tableau de bord sera bien capable d'assister le pilotage bancaire. Reste à faire le choix des indicateurs nécessaires à chaque niveau, adéquat à la situation de l'entité, et aux besoins exprimés par son responsable.

III.1.1.Indicateurs issus de suivi budgétaire

- **Les indicateurs d'exploitation**

1. Total Emplois

C'est la réunion de l'ensemble des emplois de la banque, il s'agit essentiellement des :

• Emplois Clientèle : ensemble des crédits (à court, à moyen et à long termes) accordés par la banque à sa clientèle, y compris ceux qui sont passés en poste d'impayés, et des comptes qui sont anormalement débiteurs au niveau de la banque ;

• Et Autres Emplois : ensemble des créances détenues par la BA, par les institutions financières ou sur le marché monétaire.

2. Total Ressources

Il s'agit de la réunion des Ressources collectées par la banque auprès de la Clientèle, qu'elles soient rémunérées ou non, à terme ou à vue ; et des Autres Ressources empruntées auprès des institutions financières et sur le marché monétaire.

3. Intérêts perçus sur clientèle

C'est le revenu de la banque dans son activité d'intermédiation avec sa clientèle, type « intérêts ». Calculés sur les montants en question, les intérêts peuvent être simples, capitalisés, composés ou différés.

4. Commissions perçues sur clientèle

Les produits encaissés sous forme de commissions représentent la rémunération financière d'une prestation de service bancaire pour la clientèle. Les commissions ont soit un montant fixe par opération, ou un montant calculé proportionnellement aux montants des transactions.

5. Produit d'Exploitation Bancaire

Les produits dégagés par l'activité bancaire se présentent soit sous forme d'Intérêts décomptés sur les opérations de financement, soit sous forme de Commissions diverses perçues sur les opérations avec la Clientèle. Les Autres Produits d'Exploitation Bancaire sont constitués des intérêts et commissions perçus sur les autres opérations diverses avec les institutions financières, et sur les titres.

6. Charges d'Exploitation Bancaire

Ce sont les charges issues de l'activité d'intermédiation bancaire et de prestation de service au niveau de l'agence, qui reprennent : les Intérêts servis et les Commissions versées à la Clientèle ; et les Autres Charges d'Exploitation Bancaire constituées des intérêts et commissions versés sur les autres opérations diverses avec les institutions financières et sur les titres.

7. Produit Net Bancaire Le produit net bancaire (PNB)

Est un indicateur qui rend compte sur l'ensemble des activités de la banque (dans ses différentes fonctions d'intermédiation, de marché, etc.), et qui détermine sa marge brute. Le PNB s'obtient donc en soustrayant à la somme des Produits d'Exploitation Bancaire, la somme des Charges d'Exploitation Bancaire.

8. Charges de fonctionnement

Elles reprennent les charges qui permettent le fonctionnement de l'agence, il s'agit des services consommés (loyer, entretien, réparation…), des frais du personnel, des impôts et taxes payés, des charges diverses (matières et fournitures, assurances,…), et des dotations aux amortissements relatifs aux investissements de chaque agence.

9. Résultat Brut d'Exploitation

Pour les banques, le Résultat Brut d'Exploitation (RBE) est égal au PNB dont on soustrait les charges de fonctionnement. Il est un indicateur de référence de l'activité bancaire proprement dite (hors provisions et éléments exceptionnels).

10. Le Coefficient d'Exploitation

C'est le rapport Charges de fonctionnement sur le produit net bancaire. Il exprime donc la part du PNB qui est absorbée par les Charges de fonctionnement. C'est un outil de pilotage précieux, à court et moyen termes. Une dégradation de ce ratio traduirait une dérive des frais généraux et/ou une insuffisance de l'activité au regard des moyens engagés (non retour sur investissements consentis). Il est préférable qu'il soit nettement inférieur à 70%.

11. Impayés

Il s'agit du montant total des Créances immobilisées (Créances échues à recouvrer), des Créances impayées (en souffrance + Créances douteuses + Créances compromises) et des Autres créances impayées.

- **Les indicateurs de performance**

1. PNB par Agent

C'est un indicateur de productivité, il est déterminé par le rapport du PNB sur l'effectif moyen de l'unité. C'est donc un ratio de « productivité financière » qui permet notamment, de comparer des unités entre elles ou d'analyser l'évolution d'une unité dans le temps. Il met en évidence la rentabilité de l'effectif et contribue ainsi à éclairer les décisions en matière de dimensionnement de ces derniers.

2. Commissions reçues da la Clientèle sur PEB

Ce ratio permet d'appréhender la part des commissions reçues de la clientèle dans le PEB. C'est là encore un élément de pilotage extrêmement important, un minimum de 15% est généralement requis, dans la mesure où :

-les commissions constituent une part de plus en plus importante du PEB, puisque de plus en plus recherchées par les banques, parce qu'elles ne sont pas sensibles aux variations de taux.

-le développement des commissions est un levier efficace et rapide du développement du PEB et par conséquence du PNB.

3. Intérêts reçus de la Clientèle sur PEB

C'est un ratio qui représente la part des intérêts reçus de la clientèle dans la constitution du PEB, selon la norme qui précède, il ne doit pas dépasser 85%.

4. Charges de fonctionnement par agent

Ce ratio permet de déterminer le niveau moyen de frais de fonctionnement par agent, c'est-à-dire ce que coûtent à le CPA, la prestation d'un agent et les moyens qu'il utilise.

5. Revenu par agent

C'est le montant des intérêts et commissions reçus de la clientèle dégagé par chaque agent. Il indique le niveau des Produits rapporté par un agent de le CPA.

6. Charges d'Exploitation Bancaire (intérêts versés))/Ressources clientèle

Ce ratio présent le coût en intérêts versés à la clientèle, des ressources collectées auprès de celle-ci, c'est-à-dire ce que le CPA verse en intérêts en moyenne sur 1 DA de ressources collectées.

7. Produit d'Exploitation Bancaire (intérêts versés)/Emplois clientèle

Ce ratio présente le produit en intérêts reçus, des crédits accordés à la clientèle, c'est-à-dire ce que le CPA gagne en moyenne, sur chaque DA prêté.

III.1.2.Indicateurs à joindre au Tableau de Bord du CPA

1. La rentabilité par (ROE, ROA)

Le retour sur fonds propres (Return on Equity, ROE) est un ratio qui mesure la rentabilité des fonds propres de la banque. C'est le résultat net rapporté aux fonds propres. Le retour sur actifs (Return on Assets, ROA) est l'expression de la rentabilité des actifs de la banque. Il rapporte le résultat net au total du bilan. Pourquoi cette référence récurrent aux « fonds propres » ? C'est que l'activité de banque est affectée par des risques, pour elle-même et pour ses clients : les profits de la banque doivent servir non seulement à rémunérer ses actionnaires, mais aussi à renforcer les dits fonds propres, dernier recours en cas de réalisation du risque.

2. Le ratio de liquidités

Son respect doit permettre aux banques de faire face à leurs exigibilités à court terme avec leurs utilisations (ou emplois) de même durée. L'ensemble des crédits inférieurs à un mois doit être supérieur aux ressources de même durée. Joindre cet indicateur dépendra du développement de la gestion Actif/Passif dans la banque, qui permet de le dégager.

3. Le ratio de solvabilité (ou Cooke) Issu de Bale I.

Il concerne le renforcement des fonds propres et leur solvabilité. Les fonds propres et assimilés doivent être supérieurs à 8 % des risques crédit de la banque (engagements pondérés par les risques crédit et pays + plus équivalent risque crédit hors bilan). Il est de plus en plus répandu que les exigences de fonds propres réglementaires soient allouées par agence, dans le but de faire valoir l'activité de chaque agence, c'est-à-dire que chaque agence doit respecter ce ratio réglementaire, ce qui assure son respect par le global banque. De plus, la possibilité de facturer en interne les fonds propres nécessaires pour chaque agence, permet de dégager la rentabilité exacte de chacune des agences. Mais ce Ratio, ne sera plus adéquat, dès l'application de nouvelles règles prudentielles issues de Bale II, auxquelles il faudra s'adapter le plus vite possible.

4. Le nombre de comptes ouverts

C'est l'indicateur par excellence des nouvelles relations de la banque, et donc de l'évolution de la part de marché de la banque.

5. Le Résultat net

Il représente le bénéfice dégagé par la banque. C'est un indicateur comptable, qui est calculé pour la globale banque et qui devrait être facilement calculé pour chaque agence, si la décentralisation du calcul des dotations aux provisions est appliquée.

6. Limitation des crédits

Le système doit intégrer la limitation des crédits accordés par client, par type de crédit, ou par total engagement, et en conséquence, tout dépassement, sera bien signalé sur le tableau de bord.

7. Nombre de réclamations

La banque doit mettre en place un moyen (par exemple tenir un registre de doléances), permettant la collecte des réclamations des clients ; le nombre de ces réclamations est un bon indicateur du niveau de satisfaction des clients.

8. Motivation du personnel

Indiquée par un taux d'absentéisme au sein de la banque, il peut être calculé comme suit : nombre d'heures d'absence/nombre d'heures totales.

9. Indicateur de fidélité de la clientèle

Il est présenté grâce au taux de fidélité ou de la durée moyenne de la relation avec un client.

III.2. La présentation des indicateurs à joindre au tableau de bord du CPA

Parmi les indicateurs proposés plus haut, nous n'avons pu étudier que l'évolution de ceux dont les données sont disponibles au niveau de l'agence, c'est-à-dire ceux issus du suivi budgétaire(les ressources et les emplois) et ceux à joindre au tableau de bord tel que le nombre de comptes ouverts.

En début de chaque exercice, la banque procède à l'établissement des objectifs à fixer à la totalité de son réseau et portant sur divers produits dont principalement :

Les emplois sous toutes leurs formes

Les ressources à collecter tant en ressources à vue qu'à terme

Les ouvertures de comptes à même d'impacter les réalisations en crédits qu'en ressources.

Il y'a bien sûr d'autres segments à l'instar des produits monétiques, les récupérations sur créances impayés et autres.

Les objectifs sont fixés globalement pour tout l'établissement et ensuite répartis sur l'ensemble des directions régionales suivant leurs capacités, leurs niveaux de réalisation et des potentialités offertes par chaque région rattachée. Les objectifs assignés à chaque succursale font l'objet à leur tour d'une affectation sur le réseau agences rattachées et ce suivant le potentiel de chaque structure. En début d'exercice, un inventaire des réalisations est arrêté pour chaque agence et portant sur l'exercice écoulé.

En fonction des niveaux de réalisation déjà atteints, de nouveaux objectifs sont arrêtés et ce sur la base d'une négociation et en fonction des spécificités de chaque agence. Il y'a des structures à ressources tout autant qu'il y'a d'autres spécialisées dans les placements de crédits sous toutes formes. Les objectifs sont arrêtés et des moyens sont mis en mouvement pour concrétiser ces objectifs.

L'agence, par le biais de son équipe dirigeante articulée autour de son premier responsable, en fait de ces objectifs, un tableau de bord lui permettant de mesurer périodiquement les niveaux de réalisation atteints. Des réunions périodiques (mensuelles) sont organisées avec sa succursale pour évaluer les pas franchis, mesurer le taux de réalisation et parfois corriger certaines incohérences. Des états hebdomadaires sont élaborés et transmis pour s'assurer que le tableau de bord est respecté et permettre aussi à la succursale de consolider ses statistiques et transmettre ses états à sa hiérarchie. Parfois, les niveaux atteints sont insuffisants et des réunions sont tenues pour corriger les écarts et explorer les causes de certaines contre performances.

Nous concernant, nous tâcherons de présenter les données d'une agence et au moyen d'une vision dynamique, nous allons vérifier ses réalisations, ses forces et ses faiblesses au moyen du tableau de bord en rapport avec ses objectifs et ses réalisations. Pour les besoins, nous nous intéresserons à 03 variantes que sont :

Les ouvertures de comptes

Les ressources

Les crédits

Nous avons retenu en guise de référence, l'exercice de 2012 et nous avons procédé à un recueil des réalisations pour 2013 et 2014 pour pouvoir mesurer les niveaux de réalisation et vérifier de visu si le tableau de bord connait un suivi sur le terrain et si les objectifs assignés sont atteints.

SECTION IV : INTERPRETATION DES RESULTATS

IV.1. En matière d'ouverture de comptes

Pour les ouvertures de comptes, nous présentons les existants pour chaque exercice et sur base des écarts constatés, nous mesurons les taux de réalisation par rapport aux objectifs fixés.

En matière d'ouverture de comptes, il y'a lieu de distinguer les divers types de comptes ci-après :

Les comptes courants (comptes commerciaux) ;

Les comptes des particuliers (salariés) ;

Les comptes devises (monnaie convertible) ;

Les comptes livrets (comptes épargne) ;

Les comptes dépôts (placements à terme) ;

Les comptes secteur public.

Objectifs et réalisations par types de comptes

IV.1.1. Pour les comptes courants

Unité : Million de dinar

Intitulés	Exercice 2012	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015
Objectif	-	180	180	200
Réalisations	1543	1634	1323	1363
Ecart réalisation	-	+91	-311	+40
Taux de réalisation	-	50.60%	-172.80%	

Au 31/03/2015

Source : Notre enquête au niveau du CPA

IV.1.2. Pour les comptes particuliers

Intitulés	Exercice 2012	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015
Objectif	-	325	405	300
Réalisations	4527	4637	3421	3480
Ecart réalisation	-	110	-1216	+59
Taux de réalisation	-	33.84%	-300.20%	

Source : Notre enquête au niveau du CPA

IV.1.3. Pour les comptes publics

Intitulés	Exercice 2012	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015
Objectif	-	0	0	0
Réalisations	51	53	44	43
Ecart réalisation	-	+2	-9	-1
Taux de réalisation	-	-	-	

Source : Notre enquête au niveau du CPA

IV.1.4. Pour les comptes épargnes

Intitulés	Exercice 2012	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015
Objectif	-	300	395	350
Réalisations	3876	3916	3465	3456
Ecart réalisation	-	+40	-465	-9
Taux de réalisation	-	+13.30%	-1.10%	

Source : Notre enquête au niveau du CPA

IV.1.5. Pour les comptes devises

Intitulés	Exercice 2012	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015
Objectif	-	200	215	260
Réalisations	5995	6200	6041	6099
Ecart réalisation	-	+205	159	+58
Taux de réalisation	-	1.00%	-73.90%	

Source : Notre enquête au niveau du CPA

Les observations

Globalement, les niveaux de réalisation opérés sont excessivement bas voir même des taux négatifs, toutefois, il y'a lieu de nuancer les données par un facteur d'explication qui est celui d'une opération d'assainissement des comptes.

Une mission d'apurement et d'assainissement des comptes sans valeurs (soldes négatifs ou nuls) a été menée à travers tout le réseau des agences et a porté sur des clôtures de comptes.

L'effort d'ouverture de comptes se trouve alors dilué dans celui des clôtures.

Le travail du management agence doit normalement porter sur l'effort d'atténuation des clôtures par un effort au minimum égal en matière d'ouverture de comptes d'autant que des ressources conséquentes peuvent être drainées pour couvrir les efforts en matière de placement de crédit.

Dans la gestion et suivi du tableau de bord préalablement arrêté, le management structure aurait dû développer un effort d'anticipation pour pouvoir suppléer les pertes importantes induites par les clôtures et ce au moyen d'une démarche commerciale forte à l'endroit d'une clientèle de choix à cibler.

Nous remarquons que la puissance de frappe de l'agence est composée essentiellement des particuliers (salariés), les porteurs de comptes devises et l'épargne des ménages.

Le secteur caractérisé au niveau national par une situation de déclin est faiblement représenté dans cette agence où seulement 43 comptes existant en 2015.

Le secteur privé est normalement appelé à prendre le relais et pouvoir suppléer toutes les pertes et les insuffisances relevées par celui du public.

Il est pourvoyeur de ressources et potentiellement demandeur de crédits tant pour l'exploitation que l'investissement.

La réflexion de l'équipe management doit aussi porter sur un effort plus accru de corrélation entre les trois compartiments que sont, les ouvertures de comptes, la collecte des ressources et leur placement en divers types de crédits.

Il s'agit d'un ensemble piloté au moyen d'un tableau de bord pour créer une synergie et un équilibre entre les trois (03) compartiments fortement imbriqués les uns avec les autres.

IV.2. En matière d'emplois

Les crédits alloués sont multiples et portent sur :

- Les crédits d'exploitation ;
- Les crédits d'investissement ;
- Les crédits spécifiques aidés (ANSEJ, CNAC et ANGEM) ;
- Les crédits par signature.

Il faut relever que les crédits d'investissement et les crédits spécifique sont d'une durée longue égale et/ou supérieur à 05 ans et par conséquent, font appel à des ressources stables puisées généralement des placements à terme (bons de caisse et dépôts à terme).

Pour ce, le management agence ce devait de développer voir prioriser la prospection de ressources stables et durables.

Le tableau de bord agence doit intégrer dans sa démarche et sa stratégie cette priorité et cibler principalement les porteurs de ressources durables et les démarches pour étoffer au mieux ce compartiment.

IV.2.1. Les crédits d'exploitation

Intitulés	Exercice 2012	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015
Objectif	-	70	80	55
Réalisations	64	92	82	71
Ecart réalisation	-	+28	-10	-11
Taux de réalisation	-	40%	12.50%	

Source : Notre enquête au niveau du CPA

IV.2.2. Les crédits d'investissement

Intitulés	Exercice 2012	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015
Objectif	-	43	51	141
Réalisations	138	152	133	124
Ecart réalisation	-	+14	-19	-9
Taux de réalisation	-	32.50%	-37.50%	

Source : Notre enquête au niveau du CPA

IV.2.3. Les crédits spécifiques aidés

Intitulés	Exercice 2012	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015
Objectif	-	135	210	300
Réalisations	380	683	1021	1081
Ecart réalisation	-	+303	+338	+60
Taux de réalisation	-	+224%	+160%	

Source : Notre enquête au niveau du CPA

IV.2.4. Les crédits par signature

Intitulés	Exercice 2012	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015
Objectif	-	65	65	65
Réalisations	120	126	115	113
Ecart réalisation	-	6	-11	-02
Taux de réalisation	-	09.20%	-20.00%	

Source : Notre enquête au niveau du CPA

Observations

Globalement les niveaux de réalisation constatés sont médiocres à l'exception des dispositifs qui ont connu un niveau de croissance trop élevés. La décrue constatée en 2014 s'est aggravée en 2015 et partant du postulat que les résultats de la structure sont essentiellement induits par les intérêts payés par clientèle et les commissions récupérées, il est loisible de relever que les performances de cette structure ne sont pas bonnes.

Le suivi du tableau de bord aurait pu permettre au management de recarder sa stratégie et diversifier sa clientèle pour un meilleur placement de sa ressource au moyen d'un dosage intelligent entre crédits à terme et crédit d'exploitation à court terme (de 12 à 18 mois).

L'autre fait saillant qui devait attirer les gestionnaires est celui des dispositifs aidés qui en l'espace de 03 ans à multiplié par 02,80, le niveau des engagements d'où les risques liés au remboursement très élevés compte tenu de la nature de ce segment de clientèle.

Au moyen d'un tableau de bord rigoureusement suivi avec des systèmes d'alerte induits par ce tableau de bord, la structure aurait pu rééquilibrer la composante de ses crédits soit par une

diminution de ceux relevant des dispositifs et un développement plus accru des autres compartiments.

Les ressources étant limitée en sus de la contrainte liée aux délais de remboursement des placements à terme, le management se devait de mieux planifier les usages faits de cette ressources et opérer une meilleure répartition tant en ressources qu'en emplois pour minimiser les risques et assurer une meilleurs dispersion.

Il faut relever que concernant les dispositifs aidés, les délais de remboursement sont fixés à 08 ans et la majorité des opérateurs évoluent dans un environnement concurrentiel avec des moyens très limités en sus de leurs niveau de qualification généralement dérisoire.

La gestion du tableau du bord par l'équipe dirigeante se devait de tenir compte de l'ensemble de ces paramètres à l'effet de réaliser des crédits sains, causés et aux risques d'insolvabilité limités. La cohérence est fortement souhaitée pour un meilleur équilibre des 03 compartiments que sont les ouvertures de comptes, la collecte des ressources et les crédits alloués.

IV.3. En matière de ressources

IV.3.1. Les ressources sur la clientèle commerçante

Intitulés	Exercice 2012	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015
Objectif	-	5	70	30
Réalisations	454	551	541	518
Ecart réalisation	-	97	-10	-23
Taux de réalisation	-	+19.40%	-14.30%	

Source : Notre enquête au niveau du CPA

IV.3.2. Les ressources sur particuliers

Intitulés	Exercice 2012	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015
Objectif	-	40	310	425
Réalisations	2471	2993	3434	3415
Ecart réalisation	-	522	441	-19
Taux de réalisation	-	1305%	142.20%	

Source : Notre enquête au niveau du CPA

IV.3.3. Les ressources sur secteur public

Intitulés	Exercice 2012	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015
Objectif	-	65	15	26
Réalisations	961	906	2695	1324
Ecart réalisation	-	-55	1789	-1371
Taux de réalisation	-	-84.60%	11926.6%	

Source : Notre enquête au niveau du CPA

Observation

Les efforts constatés sont dérisoires et le seul exercice où les données sont jugées très positives est l'exercice 2014 et s'explique par l'opération AADL qui à drainé des ressources considérables liées à l'acquisition de logements.

Les objectifs fixés sont très fiables et tiennent compte de l'état du secteur public en situation de déclin.

Les ressources drainées sont insuffisantes, de caractère volatile et ne sont pas de nature à couvrir de manière stable les engagements de la clientèle, principalement les emplois à terme.

Globalement, pour l'exercice 2015, 1110 comptes doivent être ouverts, 591.000.000,00 DA doivent être drainés et 561.000.000,00DA placés sous forme de crédits en toutes natures confondues.

Les réalisations affichées sont très en dessous des normes fixées et le pilotage du tableau de bord en tant qu'outil directionnel et de suivi a failli.

Au niveau des trois (03) compartiments, des carences sont relevés et les objectifs en rapport sont partiellement ou pas du tout étaient réalisés.

Il y'a des déséquilibres qui contrarient les objectifs fixés et qui ne plaident ni en faveur des objectifs fixés, encore moins en faveur de la rentabilité de l'agence.

Une meilleure coordination de l'équipe avec un effort plus grand en matière de management plaiderait pour une maitrise du tableau de bord, et une performance de la structure en vue d'atteindre les objectifs.

Conclusion

Par rapport aux notions théoriques exposées dans les chapitres un, deux et trois, nous avons essayés, au cours de ce chapitre, de mettre en pratique une partie de ces notions.

Certes, le tableau de bord agence mis en place, actuellement, au niveau des agences CPA ne répond pas aux bases théoriques présentées antérieurement mais, il présente un point de départ pour la mise en place d'un système de tableaux de bord efficace et performant.

De même, les tableaux de bord que nous avons proposés ne sont pas parfait, mais représente une tentative, de notre part, pour compléter et apporter quelques rectifications au tableau de bord agence CPA. Toutefois, nous proposons quelques recommandations afin d'améliorer le tableau de bord CPA:

- Fiabiliser les logiciels utilisés au niveau du CPA ;
- Faire évoluer l'outil informatique au niveau central et régional;
- Stabiliser le système d'informations, notamment par l'assainissement et la stabilisation de ses applicatives informatiques. Ce système doit développer ses offres de services afin de faire face aux demandes de plus en plus minutieuses et exactes de données, fournir des informations en temps réel et traiter un volume de flux de plus en plus amplifié ;
- Il faut un processus de résolution de problèmes servent à analyse ces informations, à en tirer des conclusions et à adapter la stratégie en fonction de l'évolution des conditions et des problèmes
- Manque d'information sur l'exécution et les résultats de la stratégie donc il faut un mécanisme de collecte d'informations sur les effets de la stratégie qui permet de testé les hypothèses relatives aux interactions entre les objectifs stratégique et les initiatives mise en place ;
- Faire évoluer les moyens de communication, par l'instauration d'un cadre pour communiqué la stratégie d'ensemble et mettre en évidence la contribution de chaque acteur à sa mise en œuvre ;
- Il y'a la dissociation entre la stratégie et les objectifs des départements, des équipes et des salariés donc fixés des objectifs aux départements, aux équipes et aux salariés.
- Faire participer les destinataires du tableau de bord lors de sa conception ;
- Revoir le tableau de bord agence actuel pour redéfinir les indicateurs et intégrer des indicateurs qualitatifs et physiques ;
- Organiser des séminaires et formations, pour tout le personnel, portant sur la conception et l'exploitation des tableaux de bord; ™ Faire au tableau de bord un outil de mesure des performances des gestionnaires et par conséquent, lui indexé le système de rémunération ;
- L'impossibilité de traduire le projet et la stratégie de l'agence en objectif claire et réaliste.

Conclusion générale

Mesurer et piloter la performance de l'entreprise nécessite de faire appel aux outils ducontrôle de gestion. Mais au-delà de ces techniques, c'est la manière dont les managers vontsolliciter le contrôle de gestion, et son professionnel, le contrôleur de gestion, qui en fera savaleur. A bien y regarder, les réels progrès accomplis en matière de contrôle de gestiontiennent moins à la spécificité et aux caractéristiques des outils qu'à leur meilleure intégrationau processus de management de l'entreprise.

L'*activity-basedcosting*nous rappelle qu'il est primordial d'identifier les lois des coûts et de rechercher, au-delà de l'imputation des charges aux objets de coûts, les déterminants des coûts. Cela permet non seulement de mieux affecter les coûts aux objets de coûts et ainsi d'obtenir des coûts sinon plus précis, du moins plus pertinents. Mais l'ABC permet également de mieux saisir l'évolution des coûts et par conséquent de mieux les piloter. Une réduction durable des coûts de l'entreprise passe par une meilleure cartographie du réseau de coûts. Ce qui permettra de faire baisser les coûts n'est pas la méthode de calcul utilisée mais sa capacité à susciter de bonnes réactions chez les managers.

La gestion budgétaire connaît des dérives depuis plusieurs années. Celles-ci s'expliquent paradoxalement par le succès que cette technique a connu. A force d'être diffusée et après s'être banalisée, elle s'est finalement pervertie. Elle est devenue de plus en plus bureaucratique et technicienne. Tout s'est passé comme si les managers avaient été peu à peu dessaisis des budgets que les contrôleurs de gestion se seraient appropriés au-delà duraisonnable. Il en découle une pratique finalement coupée de ses finalités.

Les tableaux de bord s'orientent de plus en plus vers une prise en compte globale de laperformance et non plus seulement vers la mesure d'une performance financière. Leur miseen œuvre ne dépend pas tant de la qualité intrinsèque des indicateurs qui les composent que de l'intégration de ces tableaux de bord au processus de management de l'entreprise. S'ils sont vécus comme l'un des constituants principaux du processus de management alors il y a fort à parier qu'ils fonctionneront bien, même avec des indicateurs imparfaits.

Le TBP ne cesse d'intégrer toutes formes d'entreprises et dans tous les secteurs, cependant, ce modèle standard de contrôle et de suivi de la performance conçu par KAPLAN et NORTON est complété et adapté à chaque occasion, mais il préserve toujours ses principes fondamentaux en matière de conception et d'implémentation, la conception doit s'articuler autour d'un ensemble d'indicateur stratégiques et opérationnels arrêter d'une façon prospective et équilibrée afin d'expliquer de clarifier, de communiquer et de planifier les objectifs de l'entreprise de sorte à cerner toutes les facettes composant sa performance présente et future. Cette performance multidimensionnelle, comporte au minimum quatre axes : client, financier, processus interne et apprentissage organisationnel. Concernant, l'implémentation du TBP devrait permettre un déploiement stratégique par la traduction de stratégique conçue comme un processus continu au plan opérationnel.
Le TBP comble le vide dont pâtissent la plupart des systèmes du management, qui n'offrent pas de procédure systématique pour suivre la mise en œuvre de la stratégie. Les processus de management articulés autour de ce système permettent à l'entreprise de rendre cohérente et de piloter la mise en œuvre de la stratégie à long terme. Utilisé dans cet esprit, le tableau de bord prospectif est devenu la pierre angulaire du management des entreprises.

A l'issus de l'analyse effectué au sein d'une agence bancaire cas du CPA, notre travail a été effectué sur la base des indicateurs disponible car certains indicateurs sont moins précis et cela par manque d'information. Les indicateurs définis dans sont ceux jugés les plus adaptés, chaque indicateurs a fait l'objet d'une comparaison avec les objectifs dans une perspective temporelle afin d'en observé l'évolution positif ou non.

Ce travail a permis de rendre compte de certains éléments concernant une agence bancaire, le CPA a mis en place de nombreux éléments positifs : une stratégie clairement définie et objectivité, les indicateurs, une stratégie de déploiement et les outils de communication. Par ailleurs la stratégie du CPA contribue a amélioré le résultat financier. Toutefois, certains éléments montrent qu'il y encore des corrections et des améliorations à apporter pour pouvoir utiliser correctement le tableau de bord prospectif. Pour qu'il soit réellement effectif le CPA doit être plus précis dans les définitions de ses objectifs afin qu'il soit mesurables. Il est alors possible d'identifier si il y'a un décalage entre les objectifs et les indicateurs mis en place pour les atteindre et les cas échéant y apporter des améliorations (ajouté des indicateurs, supprimé des indicateurs…). Une fois l'outil mis en place est maîtrisé un tel processus pourra être amorcé. Sans objectif correctement définis, il est impossible de mesurer si l'agence est réellement efficace.

Liste des références bibliographiques

Liste des références bibliographiques

1. Alain FERNANDEZ, « Balanced scorecard vous Tableaux de bord une mesure au point », NODESWAY, 2014.

2. CABANE Pierre, « l'essentiel de la finance à l'usage des managers », édition d'Organisation, 4ème tirage, p 259.

3. Daniel, Feisthammel, Pierre Massot, « Fondamentaux du pilotage de la performance, le tableau de bord adapté à la réalité des activités », édition AFNOR, 2005.

4. DENIS Molho, Dominique FERNANDEZ-Poisson, Tableaux de bord, outils de performance, éditions d'organisation, paris.

5. DORIATH Brigitte, « le contrôle de gestion », Dunod, 5ème édition, 2008.

6. FORGET Jack, « gestion budgétaire, prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'Organisation, 2005.

7. GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L « *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance,* Gualino Editeur, France, 2002.

8. GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, « l'essentiel du contrôle de gestion », 3ème édition, Gualino éditeur, Lextenso édition, 2008.

9. HENOT Christophe & HEMICI Farouk, « Contrôle de gestion », édition Bréal, 2007.

10. HORNGREN & Al, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », Pearson Education, 2ème édition, 2003.

11. RABERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON le Tableau de bord prospectif pilotage stratégique : les 4axes du succès, édition d'organisation, Paris, 1998.

12. L.Hermel, « le benchmarking », Ed afnor, 2007.

13. MERLO Laetitia, « le budget est-il toujours un bon outil de pilotage », édition d'Organisation, 2003.

14. MOUGIN Yvon, « Processus : les outils d'optimisation de la performance », Edition d'Organisation, Paris, 2004.

15. P. LEIMAITRE, PH.Dean, L.Gasnier, « guide du management dans le secteur bancaire », édition d'Organisation, Paris, 1995.

16. Patrick IRIBARNE, « les tableaux de bord de la performance », DUNOD, 2ème Edition, Paris, 2006.

17. Phillipe LORINO, « Méthodes et pratiques de la performance », 3ème édition, édition d'Organisation, Paris, Juin 2003.

18. Robert C. Camp, « le benchmarking », Éd. Organisation, 2004.

19. Rod Clarke, Philippe Crapart, Gilles Lauga, Richard Watkins, « 7 mesures de performances pilotage et avenir de l'entreprise », Edition AFNOR, 2004.

20. ROUACH M., NAULLEAU G, «le contrôle de gestion bancaire et financier », Revue Banque Editeur, Paris, 2000.

21. WEGMANN Grégory, « Pilotage des coûts et des performances », édition ems, 2005.

Sites internet :

www.cegos.fr/formation-**controle**-**gestion**-**bancaire**/p-20157865-2015.htm

https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00581122/document

www.archipel.uqam.ca/678/1/D1617.pdf

https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584612/document

www.bibliotheque.auf.org/doc_num.php?explnum_id=659

https://acpr.**banque**-france.fr/.../**banque**_de.../cb_livbl_rentabilite.pdf

www.univ-brest.fr/masterif/travetud/fondements**mesuresperformances**.

www.bibliotheque.cesag.sn/doc_num.php?explnum_id=967

www.gregoriae.com/dmdocuments/2002-06.pdf

www.leg.u-bourgogne.fr/rev/082171.pdf

http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Knowledge/25038351-FR-MESURE-DE-LA-PERFORMANCE-DES-BANQUES-UEMOA.PDF

www.bricks.univ-lille1.fr/M26/cours/co/000_module_26_IAE_4.html

www.apdc-france.fr/.../Evaluation-perf-dans-les-orga-culturelles-non-luc...

www.acifr.org/ressources/livres.../**outils**_optimisation_extraits.pdf

www.performance-publique.budget.gouv.fr/.../11_these_hec_-_ecole_de..

https://fr.scribd.com/doc/8715501/**Tableau-de-Bord**

www.etudier.com/sujets/**tableau-de-bord-prospectif**-au-sein...**banque**/0

https://www.journaldunet.com

www.positive-awards.be/.../Simon_Valery_-_Management_-_2011.pdf

www.licp.fr/site/images/stories/pdf/BTS_cgo/p8_9_chap8.pdf

www.definition.actufinance.fr/**tableau-de-bord**-856/

https://www.decimal.ca/fr/solutions/**tableaux-bord-financiers**.htm.

https://www.galaxie.enseignementsup-recherche.gouv.fr/ensup/pdf/SeminaireDRH_16janvier_2014/13_Tableau_de_bord_financier.pdf

www.cpa-bank.dz/

www.eldjazairidjar.dz/actionnaire/**crédit-populaire-dalgérie**.html

https://www.odlv.free.fr/documents/recherche/dmthese.**pdf.**

https://www.ovaisman.online.fr/dossiers/Dossier-**Benchmarking**-internet.**pdf**

www.equinox-cognizant.com/wp.../**benchmark**er-reseau-bancaire.**pdf**

www.leg.u-bourgogne.fr/wp/1061101.**pdf.**

http://www.researchgate.net/publication/50209440_De_nouvelles_mesures_pour_comparer_la_performance_oprationnelle_et_financire_des_agences_bancaires

Liste des abréviations

ABC	Activity based Costing
ABM	Activity based management
AADL	Agence nationale de l'amélioration et du développement du logement
ANGEM	Agence nationale de gestion du micro-crédit
ANSEJ	Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes
BA	Banque d'Algérie
BSC	Balancedscrorecard
BTPH	Secteur du Bâtiment, des Travaux Publics et de l'Hydraulique
CA	Chiffre d'affaire
CAM-I	Consortium d'industriels
CFCB	Compagnie Française de Crédit et de banque
CNAC	Caisse nationale d'assurance chômage
CPA	Crédit Populaire d'Algérie
DA	Dinars Algérien
DGA	Direction Générale Adjointe
DPCG	Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion
EBE	Excédent brut d'exploitation
EPE	Entreprise Publique Economique
MOD	Main d'œuvre directe
OMC	Organisation mondiale du commerce
OVAR	Objectifs et variables d'actions responsabilités
PDG	Président Directeur Général
PME	Petites et Moyennes entreprises

PNB	Produit net bancaire
RBE	Résultat brut d'exploitation
ROA	Return On Assets
ROE	Return On Equity
SAV	Service après-vente
SPA	Société Par Action
TP	Tableau de bord
TBP	Tableau de bord prospectif

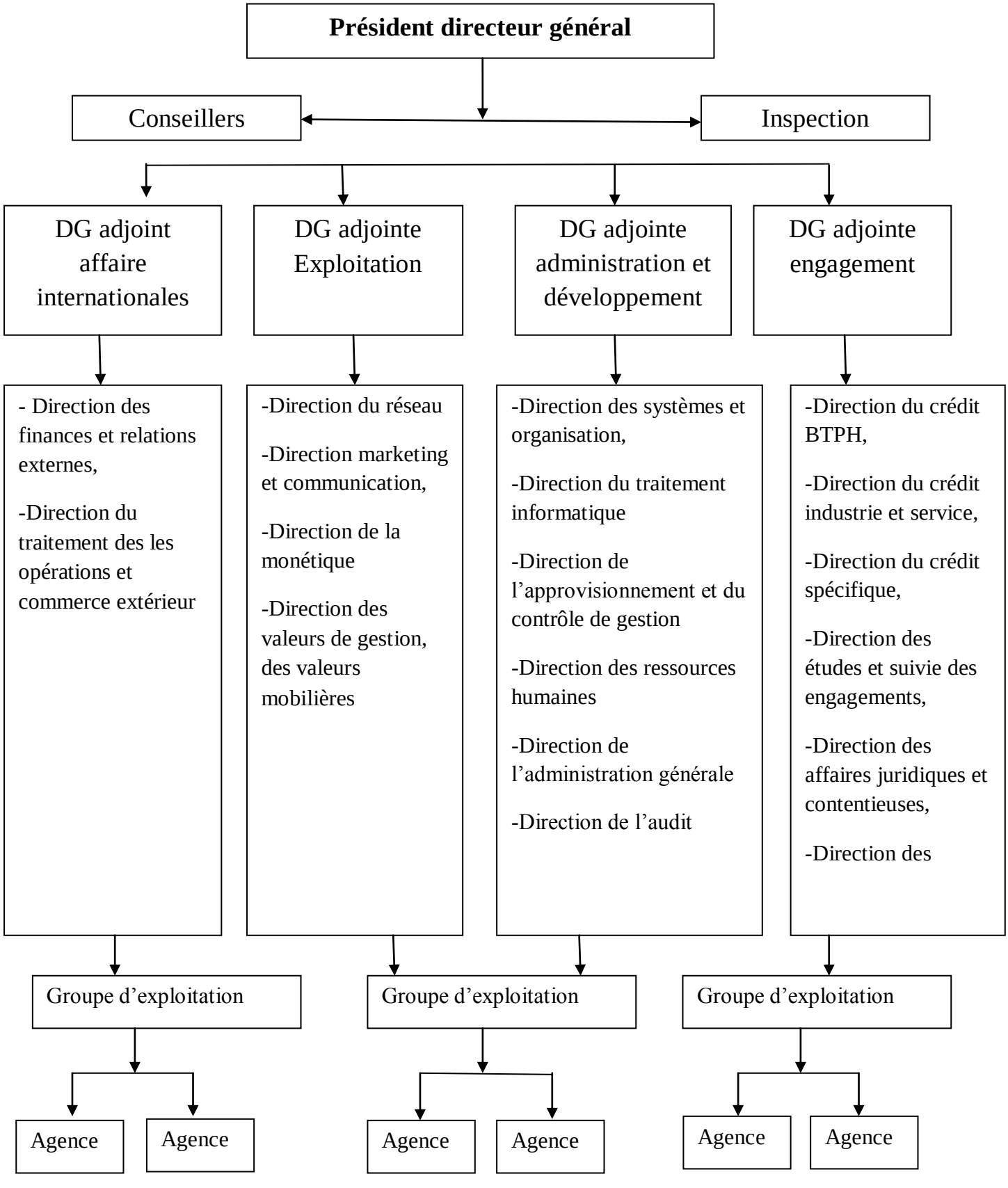
ANNEXES

Liste des annexes

Annexe 1 :

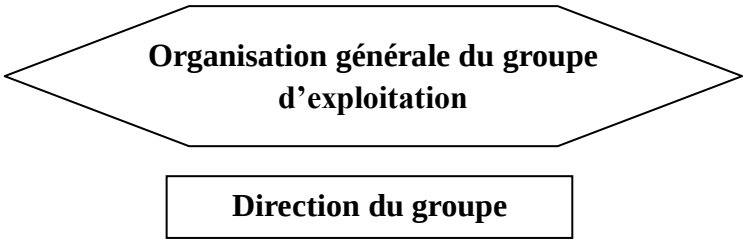
Organigramme du CPA :

La structure du CPA est présentée ci-dessous



Annexe 2 :

Organigramme général du groupe d'exploitation



Direction du groupe

Cellule contrôle générale

Secrétariat et bureau d'ordre

Sous direction d'exploitation

Sous direction administration et ressources

-Compartiment clientèle « professionnels »

-Section administration et budget

-Section ressources humaines

Secteur animation commercial

Service ressources humaines et budget

Secteur engagement

-Cellule étude et analyse

*Compartiment clientèle « entreprise »
* Compartiment clientèle « professionnels »
* Compartiment clientèle « particulier »

-Section gestion de patrimoine et sécurité

-Section économie et archive et fond documentaire

-Cellule suivie des engagements
*Compartiment clientèle « entreprise »
* Compartiment clientèle « professionnels »
* Compartiment clientèle « particulier »

Service logistique et moyens généreux

-Cellule juridique et contentieuse

-Compartiment assistance juridique

-Compartiment gestion des créances litigieuses et contentieuses

--Compartiment recouvrement des créances

-Cellule commerce extérieur

Cellule informatique

Table des matières

Introduction générale 1

Chapitre 1 : le système de contrôle de gestion et suivi de la performance 5

Section I : le contrôle de gestion bancaire 5

I.1. Définitions du contrôle de gestion 6

I.2. Le processus du contrôle de gestion 7

I.3. Objectifs du contrôle de gestion 8

I.4. Les missions du contrôle de gestion 9

Section II : les notions de la performance 11

II.1. Définition de la performance 11

II.2. Types de performance 13

II.3. Les dimensions de la performance 17

Section III : la mesure de la performance 19

III.1. Les critères de mesure de la performance 21

III.2. Objectifs de la mesure des performances 22

III.3. La difficulté de mesure la performance 25

Section IV: les outils classiques du contrôle de gestion pour la mesure de la performance 27

IV.1. La gestion prévisionnelle 27

IV.2. La mesure de la rentabilité 28

IV.3. Le tableau de bord et le reporting 30

Chapitre 2 : les nouveaux outils de mesure de la performance 33

Section I : l'Activity Based Costing 34

I.1. Les limites des modèles de comptabilité analytique 34

I.2. Les nouvelles approches de mesure des coûts opératoires 36

I.3. Le principe de la démarche ABC 36

I.4. Les objectifs de la démarche ABC.....38
I.5. L'apport de la démarche ABC à la banque 38
I.6. Le management des activités (Activity Based Management) 40
Section II : le benchmarking.....42
II.1. Définition du benchmarking.....43
II.2. Les objectifs du benchmarking.....45
II.3. Typologie du benchmarking.....45
Section III: la gestion budgétaire.....48
III.1. La définition de la gestion budgétaire 48
III.2. Les objectifs de la gestion budgétaire.....49
III.3. Les méthodes de budgétisation 50
III.4. La procédure budgétaire 52
III.5. Les avantages de la gestion budgétaire.....54
Section IV: le tableau de bord prospectif 55
Chapitre 3 : le tableau de bord prospectif 57
Section I : Le tableau de bord comme outils de pilotage.....57
I.1. Définition du tableau de bord 57
Section II : Origine, historique et définition du tableau de bord prospectif 60
II.1. Origine du tableau de bord prospectif.....60
II.2. Définition du tableau de bord prospectif.....62
Section III : Les mécanismes de construction du tableau de bord prospectif 62
III.1. Perspective financière.....63
III.2. Perspective client.....66
III.3. Perspective processus interne.....69
III.4. Perspective d'apprentissage organisationnel 71
III.5. Les relations de causes à effet (stratégy MAP).....73
Section IV : Les apports de tableau de bord prospectif.....75

IV.1. Le tableau de bord prospectif, système de management....76
IV.2. Relier les mesures à la stratégie....80
IV.3. Alignement stratégique....81
Chapitre 4 : Etude de cas....84
Section I : Présentation du CPA, organisation et fonctionnement général....86
I. Présentation du Crédit Populaire d'Algérie....86
I.1. Création et organigramme du Crédit Populaire d'Algérie....87
I.2. Les missions du Crédit Populaire d'Algérie....87
I.3. Les objectifs du Crédit Populaire d'Algérie....88
I.4. Structuration du Crédit Populaire d'Algérie....88
I.5. Les activités du Crédit Populaire d'Algérie....89
I.6. Organisation générale....90
II. Présentation De La Direction De La Prévision Et Du Contrôle De Gestion (DPCD)...91
II.1. Missions et attributions 91
II.2. Organisation De La Direction De La Prévision Et Du Contrôle De Gestion 91
Section II : Présentation et organigramme général du groupe d'exploitation 92
II.1. Présentation du groupe d'exploitation 92
II.2. Organigramme général du groupe d'exploitation....93
II.3. Structuration du groupe d'exploitation 94
Section III : Le tableau de bord à mettre en place 96
III.1. Les indicateurs à calculer....96
III.1.1. Indicateurs issus de suivi budgétaire 96
III.1.2. Indicateurs à joindre au Tableau de Bord du CPA....99
III.2. La présentation 100
Section IV: Interprétation des résultats 101
IV.1. En matière d'ouverture de comptes....101
IV.1.1. Pour les comptes courants 102

IV.1.2. Pour les comptes particuliers 102
IV.1.3. Pour les comptes publics 102
IV.1.4. Pour les comptes épargnes 103
IV.1.5. Pour les comptes devises 103
IV.2. En matière d'emplois 104
IV.2.1. Les crédits d'exploitation 104
IV.2.2. Les crédits d'investissement 105
IV.2.3. Les crédits spécifiques aidés 105
IV.2.4. Les crédits par signature 105
IV.3. En matière de ressources 106
IV.3.1. Les ressources sur la clientèle commerçante 106
IV.3.2. Les ressources sur particuliers 106
IV.3.3. Les ressources sur secteur public 107
Conclusion générale.....109
Liste des références bibliographie
Liste des tableaux et figures
Liste des abréviations
Liste des annexes
Table des matières