

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financières et comptabilité

Spécialité : FINANCE ET COMPTABILITE

THEME :

**MESURE DE PERFORMANCES DES AGENCES
BANCAIRES**

CAS : CPA BANQUE

Elaboré par :

M^{elle} YASMINA AZZOUG

Encadré par

M^r. ABDELKRIM MOKRANI

Période du stage: du 01/04/2014 au 01/05/2014

2013/2014

Remerciements

Au terme de cette étude, il m'est agréable d'exprimer mes vifs remerciements à tous ceux, qui de près ou de loin, ont participé à la réalisation de ce mémoire.

Je tiens à exprimer ma grande reconnaissance et profonde gratitude à l'égard de :

Mon promoteur monsieur A. MOKRANI pour sa serviabilité, sa disponibilité et ses remarques constructives qui m'ont été utiles tout au long de mon projet.

Mon tuteur au niveau de la direction régionale du CPA-Banque de Tizi-Ouzou, monsieur M.HADNI chef du secteur engagements, pour son aide précieuse que ce soit en matière de documentation ou l'aide morale qu'il m'a témoigné tout au long de ce travail.

Je tiens aussi à remercier les membres de jury pour l'honneur qu'ils m'ont fait en acceptant de juger mon travail.

Dédicaces

Je dédis ce modeste travail :

- ❖ A ma très chère Maman
- ❖ A mon très cher Papa
- ❖ A mes sœurs « Fafi », « Leila » et « Sonia »
- ❖ A mon frère « Malik »
- ❖ A mon neveu « Nazim » et ma nièce « Elza »
- ❖ A mes beaux frères « Fawzi », « Sébastien » et « Kiki »
- ❖ A tous mes amis (es) sans exception.

Résumé :

Restriction de l'accès au crédit, baisse de la demande, une concurrence rude et intensifiée, notamment de par l'ouverture des banques privées et étrangères en Algérie. Il ne fait aucun doute que les conditions économiques actuelles ont confronté les banques à un tout nouvel éventail de défis. C'est pour cela que le concept de mesure de performance occupe une place centrale lorsqu'on s'intéresse au processus de prise de décision. Dans ce présent mémoire, nous cherchons à expliquer la performance des agences bancaires à travers l'évaluation de leur capacité à réaliser les objectifs qui lui ont été assignés, en termes d'ouverture de comptes, de taux du réemploi, le montant du produit net bancaire, etc. Nous constatons que la performance des agences bancaires dépend à la fois de la capacité des dirigeants à prendre les bonnes décisions, mais aussi des conditions de son environnement (niveau de concurrence, le nombre de population, tissage industriel...), et que la performance ne dépend pas toujours de la taille de l'agence bancaire, et le nombre des employés.

Mots clés : performance, indicateurs de performance, agence bancaire, réalisations des objectifs

ملخص :

القيود المطبقة على القروض، انخفاض في الطلب، منافسة قوية و كثيفة خاصة عند فتح بنوك خاصة و أجنبية في الجزائر • بدون شك أن الشروط الاقتصادية الراهنة قد جعلت البنوك تواجه تحديات كثير، لهذا فان قياس الأداء يحتل مركز رئيسي عندما نهتم باتخاذ القرارات • في هذه المذكرة نحاول إيضاح أداء فروع البنوك من خلال تقييم مدى تحقيق الأهداف التي حددت لها مثلا : عدد الحسابات المفتوحة، نسبة إعادة التوظيف، مبلغ الناتج الخام البنكي • قد استنتجنا أن أداء فروع البنوك يتعلق من جهة بقدرة المسيرين على اخذ القرارات الصحيحة، و من جهة أخرى العوامل المحيطة بها (مستوى المنافسة عدد السكان الصناعة) و أن الأداء لا يتعلق دائما بحجم المؤسسة البنكية و كذلك عدد الموظفين •

الكلمات الرئيسية :

الأداء، مؤشرات الأداء، فروع البنوك، تحقيق الاهداف •

Sommaire

Liste des tableaux et figures

Liste des abréviations

Introduction générale.....a

Chapitre 1 : système de contrôle de gestion et suivi de performance.....1

Introduction.....1

Section 1 : Définition du concept de contrôle de gestion.....2

Section 2 : Définition de la notion de performance.....10

Section 3 : Le choix des indicateurs de performance d'une agence bancaire....20

Conclusion.....28

Chapitre 2 : Outils de mesure de la performance bancaire.....29

Introduction.....29

Section 1 : Le tableau de bord.....30

Section 2 : La méthode D.E.A.....41

Section 3 : Le benchmarking.....49

Conclusion.....56

Chapitre 3 : Mesure de performances des agences de la CPA-Banque.....57

Introduction.....57

Section 1 : Présentation du Crédit Populaire d'Algérie (CPA).....58

Section 2 : Préalable à la mesure de performance des agences de la CPA-Banque.....67

Section 3 : Tentative de mesure de performances des agences de la CPA-Banque.....72

Conclusion du cas pratique.....82

Conclusion générale.....84

Bibliographie

Table des matières

Annexes.

Liste des tableaux et figures :

• Liste des tableaux :

Tableau N° 1 : Modèle de tableau de bord d'agence.....	38
Tableau N° 2 : Trois techniques pour intégrer les facteurs d'environnement dans le processus d'évaluation.....	47
Tableau N° 3 : Evolution du capital social de la CPA-Banque.....	61
Tableau N° 4 : Réalisations en ressources et emplois au 31/06/2013.....	75
Tableau N° 5 : Réalisations en ouverture de comptes.....	77
Tableau N° 6 : Réalisations en produits bancaires, commissions perçues et PNB.....	78
Tableau N° 7 : Affectation des réalisations par agent.....	80
Tableau N° 8 : Réalisations en ressources et emplois au 31/05/2014.....	81
Tableau N° 9 : Ecart constatés en taux de réemploi.....	82
Tableau N° 10 : Evolution des ressources et emplois répartis par agent.....	83

• Liste des figures :

Figure 1 : La dynamique de base du processus de contrôle.....	07
Figure 2 : Les deux versants de la performance : coût et valeur.....	14
Figure 3 : Les rôles de la mesure de performance sur les comportements.....	18
Figure 4 : Processus de fixation des objectifs dans la banque.....	27
Figure 5 : Les variables d'action comme causes de la performance.....	28
Figure 6 : La vocation du tableau de bord de l'agence	34
Figure 7 : Ensemble de production et frontière d'efficience.....	45
Figure 8 : Organisation générale du Crédit Populaire d'Algérie.....	64
Figure 9 : Organisation du groupe d'exploitation du CPA Tizi-Ouzou.....	69

Liste des abréviations

ABC: Activity Based Coasting.

BCC: Bane, Charnes et Cooper.

BDL: Banque de développement local.

BDC : Bons de Caisse.

BTPH : Bâtiments, travaux publics et hydrauliques.

CCR : Charnes, Cooper et Rhodes.

CPA : Crédit Populaire d'Algérie.

DA : Dinars algérien.

DAT: Dépôt à terme

DEA: Data Envelopment Analysis.

DGA: Direction générale adjointe.

DMU: Decision making unit.

GE: Grandes entreprises.

G.E.T.O: Groupe d'exploitation de Tizi-Ouzou.

MDA : Milliers de dinars.

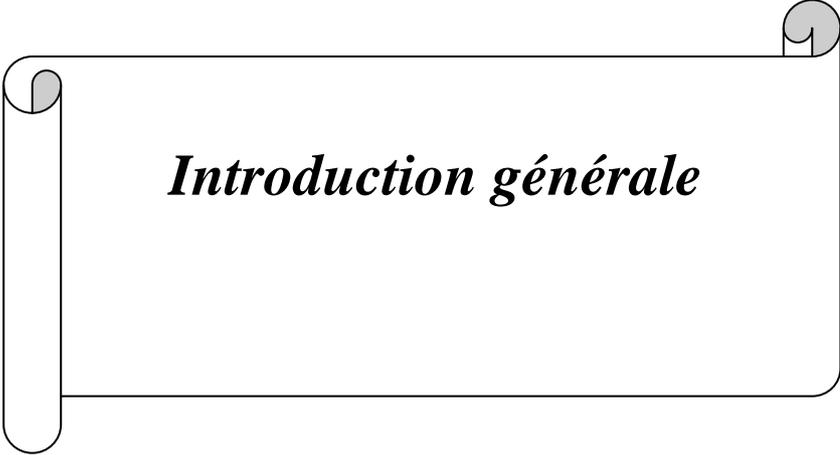
OPCVM : Organisme de placement collectif en valeurs mobilières.

PME : Petites et moyennes entreprises.

PMI : Petites et moyennes industries.

PNB : Produit net bancaire.

TDB : Tableau de bord.



Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale :

Le secteur financier a un rôle important à jouer dans le processus du développement économique. Les institutions financières d'un pays sont les principaux circuits d'intermédiation entre l'épargne et l'investissement.

Les systèmes financiers qui fonctionnent le mieux limitent, quantifient, regroupent et négocient tous les risques liés à une opération, et incitent les épargnants à investir, en leur offrant une rémunération en fonction de l'ampleur des risques encourus. Lorsqu'ils sont efficaces, les intermédiaires financiers permettent de mobiliser l'épargne venant de sources très diverses pour l'affecter à des usages plus productifs, ce qui profite non seulement aux investisseurs et aux bénéficiaires des investissements mais aussi à l'ensemble de l'économie. En effet, un système bancaire qui canalise de manière efficace les ressources disponibles à des utilisations productives est un mécanisme puissant pour la croissance économique.

Dans le contexte de l'importance du rôle que joue le système bancaire, et particulièrement en raison de son rôle directeur dans le financement de l'économie et son impact sur les équilibres macroéconomiques du pays, le secteur bancaire algérien a subi d'importantes réformes. En effet, l'Algérie vit depuis les années 1990, une période de transition d'une économie planifiée vers une économie de marché. Cette transition a conduit les entreprises économiques à fournir des efforts considérables afin de survivre dans un environnement devenu de plus en plus dur, hostile et exigeant.

Le système bancaire algérien a connu une série de métamorphoses, caractérisant différents étapes d'une réforme et une mise en conformité avec les standards internationaux. Le processus de refonte du secteur bancaire en Algérie a connu donc plusieurs phases, caractérisées chacune par l'injection d'une batterie de réformes. Ce processus de refonte s'était articulé sur plusieurs axes, à savoir entre autres, la mise en place de la réglementation bancaire et prudentielle conforme aux standards internationaux, l'assainissement des banques publiques et leur développement fonctionnel, la mise en place des organes de supervision bancaire et leur renforcement en permanence et l'ouverture du secteur aux capitaux privés et étrangers.

Les changements intervenus sur la scène internationale avec l'avènement du mondialisme, l'effondrement du bloc socialiste, le choc pétrolier de 1986, la croissance vertigineuse de la dette extérieure etc.... ont rendu impossible la poursuite de la pratique de la gestion administrative devant une économie de marché qui devient important. C'est dans ces circonstances que la loi de la monnaie et le crédit N° 90-10 en date du 14/04/1990 a vu le jour, qui visait l'autonomisation de la banque centrale d'une part, et la séparation de la sphère des entreprises publiques ou privés d'autre part. Cependant, la loi sur la monnaie et le crédit a aussi été confronté par la promulgation d'autres lois de réforme telle que la loi des finances 1994, et sa loi complémentaire comptant l'ouverture des EPE aux capitaux privés nationaux ou étrangers.

Introduction générale

Ces réformes ont conduit les banques d'une situation de passivité absolue dans leur gestion, à une situation où l'apparition de la concurrence les a mises dans l'obligation de reprendre en main leur gestion.

En effet, la concurrence s'est amplifiée à un point tel que, pour assurer la survie de l'entreprise, il faut tendre vers l'excellence (l'excellence du produit ou service, du service après vente...), il n'est plus suffisant de gérer l'entreprise de telle sorte qu'elle puisse dégager un bénéfice pour rester compétitive, il est important que la clientèle soit entièrement satisfaite des prestations fournies par l'entreprise afin de lui rester fidèle.

Les agences bancaires sont les points de vente des banques. Elles ont pour mission de s'adapter au marché qui les entoure en collectant et en traitant de l'information sur les besoins et les attentes de la demande de proximité, de valoriser les relations avec les clients, et doivent être en mesure de développer et d'entretenir la clientèle existante.

Pour garder une longueur d'avance sur un marché concurrentiel, il est impératif de savoir déceler les tendances et de prendre rapidement des décisions bien informées, c'est pour cela qu'il faut compter sur un personnel très qualifié.

L'intensité de la compétitivité du marché en tant qu'une nouvelle variable de contingence, a été identifiée comme une raison majeure pour les banques pour définir leurs décisions stratégiques, elle se traduit par la performance résultante d'une lutte sur un marché concurrentiel pour assurer non seulement la survie mais aussi le développement de la banque.

De ce fait, l'investissement dans les pratiques des ressources humaines s'impose de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre aux banques d'augmenter leur productivité et accroître leur capacité concurrentielle. En effet comme les banques sont appelées à fournir les mêmes types de prestations, la seule différenciation ne peut se traduire qu'à travers la qualité de son effectif.

Le thème de la performance tient une place importante dans l'analyse organisationnelle des banques. Les mesures de la performance peuvent contribuer à garantir la réussite de l'organisation si elles sont correctement élaborées. Toutefois, elles atteignent cet objectif seulement si elles sont construites en fonction de l'organisation, de la stratégie et de la répartition des droits décisionnels. Quelques fois sous-estimées, elles ont pourtant un rôle clé à jouer pouvant même constituer un vecteur de compétitivité.

La mesure de performance est confiée généralement au contrôle de gestion, en effet ce dernier est considéré comme un outil de pilotage et d'amélioration des performances, car il permet de mesurer la réalisation des objectifs fixés, et d'assurer une communication efficace entre les différents niveaux hiérarchiques.

La mesure de performance s'avère à l'heure actuelle, indispensable pour les banques afin de garantir sa pérennité dans un environnement de plus en plus concurrentiel. **Comment peut-on alors apprécier la performance des agences bancaires ?**

Introduction générale

Cette question constitue alors la problématique essentielle de ce présent mémoire, pour y apporter des éléments de réponses nous avons acheminé notre travail par les questions suivantes :

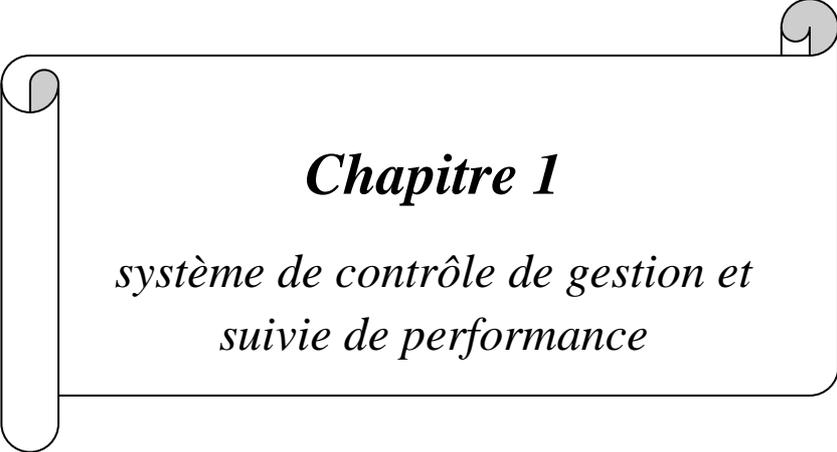
- ❖ Qu'est ce que le concept de performance ? et qu'els sont les indicateurs de performance d'une agence bancaire ?
- ❖ Qu'els sont les différents outils de mesure de performance d'une agence bancaire ?

Dans ce contexte, il est nécessaire de poser les hypothèses permettant de délimiter le champ d'action de cette étude qui consistent à postuler que :

- Le niveau de performance de la banque n'est pas toujours proportionnel à sa taille.
- Un effectif récemment recruté influe négativement sur le niveau de performance.

Nous allons tenter d'apporter des réponses à ces questions. Pour ce faire, nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

- ❖ Le premier chapitre fournira l'essentiel du cadre conceptuel et théorique du contrôle de gestion et de la performance bancaire. Il portera sur les outils qu'offre le contrôle de gestion, aussi la clarification de la notion de performance et les différents indicateurs de cette dernière au sein d'une agence bancaire.
- ❖ le second chapitre sera consacré à la présentation des outils qui permettent de mesurer la performance des agences bancaires.
- ❖ Enfin, le troisième chapitre sera consacré à notre cas pratique. Nous avons tenté de mesurer la performance des agences de la CPA- banque.



Chapitre 1

*ystème de contrôle de gestion et
suivie de performance*

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

Introduction :

Ce chapitre a pour objectif de clarifier les notions de contrôle de gestion et de performance, il sera structuré comme suit :

La première section de ce chapitre sera consacrée à la définition du concept de contrôle de gestion, ses caractéristiques, ses objectifs, et aussi ses différents outils. Le contrôle de gestion répond à une préoccupation majeure qui est la maîtrise de la gestion et la coordination des différentes actions. De même, le suivi des réalisations, l'aide à la décision et l'adoption des mesures correctives, représentent des fonctions importantes du contrôle de gestion. Cette section donc traitera le contrôle de gestion afin de mettre l'accent sur son importance et son rôle primordial au sein d'une organisation.

La deuxième section sera consacrée à clarifier la notion de performance. Avant d'entamer toute tentative de mesure de performance dans une banque, il est nécessaire d'avoir un aperçu sur le concept de performance et sa mesure, et montrer les objectifs associés à la mesure de performance.

La troisième section mettra en évidence les différents indicateurs de performance d'une agence bancaire.

Section 1 : Définition du concept de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion s'est en effet développé de façon inégale selon les secteurs d'activité : né dans le cadre des grandes industries manufacturières du début du vingtième siècle, son champ est longtemps resté centré sur des problématiques industrielles, et ce n'est que beaucoup plus récemment qu'il fut introduit dans les activités de services, les banques, les compagnies d'assurance ; de même, certains concepts fondamentaux du contrôle de gestion ne se sont propagés que tardivement dans le secteur public. ¹

Historiquement, il existe deux approches expliquant les systèmes de contrôle de gestion et de suivi de performance. La première traditionnelle, est fondée sur une représentation mécaniste de l'entreprise et de son environnement. Cette approche traditionnelle s'est dégagée progressivement aux Etats-Unis de la fin du XIXe siècle, jusqu'aux années 1920. Elle s'appuie lors de sa mise en œuvre sur le contrôle budgétaire et la comptabilité analytique. Adaptée au contexte d'organisation taylorienne de l'entreprise qui l'a vue naître. Elle semble perdre sa pertinence à partir des années 80. La seconde est volontariste, issue de bouleversements affectant la contrôlabilité des entreprises sur les deux niveaux interne et externe.²

1- Définition du contrôle de gestion :

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

La notion de contrôle fait souvent penser aux aspects répressifs de contrôleurs, entendue dans le sens de vérification et de surveillance

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.16

²- MAHMOUDIA MEHENNA, « L'application de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne : cas d'ALFEL filiale du G.I.FONDAL », en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économiques, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou 2012.

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

Toutefois, cette définition semble aujourd'hui en voie de dépassement au profit de l'acceptation anglo-saxonne du terme (contrôle) employé dans le sens de maîtrise. « Contrôler c'est maîtriser »¹, « Contrôler c'est vérifier »².

La gestion quand, à 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 »³

Selon R.N.Anthony « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficacie pour réaliser les objectifs de l'organisation ».⁴

Pour d'autres auteurs, le contrôle de gestion est défini comme suit « le contrôle de gestion consiste à piloter l'atteinte des résultats, ceux-ci s'expriment en général en des termes économiques (bénéfices, équilibre financier, création de valeur pour l'actionnaire, etc.) »⁵

On peut prendre une autre définition afin de mieux cerner le concept de contrôle de gestion qui est comme suit « une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de la structure »⁶.

1-1 Les caractéristiques du contrôle de gestion :

1-1-1 Les variables clés :

De nombreuses variables sont susceptibles d'influencer le contrôle de gestion. Par exemple :

- La taille de l'entreprise : PME, GE ont des besoins différents ; plus la taille augmente, plus les mécanismes de coordination deviennent importants et plus l'horizon de l'analyse s'élargit ;
- La nature de l'activité, c'est-à-dire le domaine dans lequel le contrôle sera réalisé : l'industrie, le commerce, les prestations de services, la banque, l'assurance, etc. ;
- La nature de la fonction contrôlée : productive, commerciale, logistique, etc. ;
- La structure : si elle est fortement centralisée, le contrôle de gestion sera plutôt vérificateur ; si elle est fortement décentralisée, le contrôle de gestion aura davantage un rôle d'animation et de gestion de l'information ;
- Le type de contrôle (financier, quantitatif...) ;
- L'organisation comptable et informatique ;

¹- MYKITA. P, TUSZYNSKI. J, Contrôle de gestion, Edition Foucher, Paris, 2002, p.08.

² - ibid. p.08

³-ERFI (Equipe de recherche la firme et l'industrie), université de Montpellier, initiation à la gestion, Edition EYROUS, Paris, 1991, p.09.

⁴- MYKITA. P, TUSZYNSKI. J, op.cit .p.08.

⁵-GIRAUD. F, et autres, Op.cit. p.19

⁶ -Ibid. p.34

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

- La nature du contrôle (rétrospectif, anticipatif) ;
- Le style de direction et la culture de l'entreprise ;
- Le type d'environnement et, bien entendu, la stratégie.

1-1-2 L'intégration à la stratégie :

Selon certains auteurs, la relation contrôle de gestion-stratégie est fondamentale.

Ainsi, pour Norbert Guerdj « Le contrôle de gestion doit connaître parfaitement les options stratégiques car il lui appartient de faciliter leur mise en œuvre en liaison avec les différents responsables opérationnels en bâtissant une trame de communication autour d'elles »¹.

1-2 Le processus de contrôle de gestion :

La dynamique de base de contrôle de gestion comprend deux grandes phases :

- Une phase de planification, qui sert à préparer l'action ;
- Une phase d'analyse des résultats, dont l'objectif est d'apprécier le degré de réussite des actions engagées et d'orienter en conséquence les actions futures.

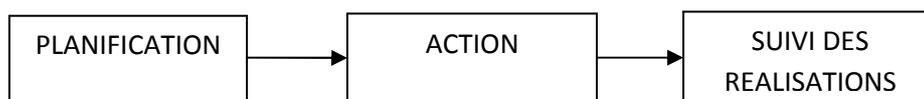


Figure 1 : La dynamique de base du processus de contrôle

Source: 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.23.

1-2-1 La phase de planification :

La phase de planification poursuit plusieurs objectifs : déterminer le niveau de performance attendu dans l'avenir et définir son séquençage dans le temps, choisir des plans d'action cohérents avec ses objectifs, anticiper les ressources nécessaires. Cette phase est essentielle, car en anticipant, elle permettra d'alléger ensuite la phase d'analyse a posteriori, moment où la latitude d'action est beaucoup plus faible.

1-2-2 La phase de mesure et d'analyse des résultats :

La démarche prévisionnelle a pour but d'anticiper au maximum les difficultés, en choisissant des objectifs réalistes et des plans d'actions cohérents. Toutefois, la performance réalisée peut s'avérer différente de celle que l'on a envisagée, en particulier si les plans

¹ -MYKITA. P, TUSZYUNSKI. J, Op. Cit. p.11.

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

d'action ne sont pas mis en œuvre correctement ou si des aléas surgissent. Ainsi, un suivi des résultats obtenus et une comparaison régulière avec les objectifs sont nécessaires, afin de réagir en cas d'écart.

2- Objectifs du contrôle de gestion :

2-1 La mesure de performance :

Contrôler nécessite de clarifier préalablement les dimensions de la performance poursuivie. Mais pour amorcer un processus de pilotage, cette performance doit également être traduite dans un système de mesure, ne serait-ce que pour pouvoir apprécier si les résultats attendus sont effectivement atteints. Bien en amont de l'appréciation des résultats, la mesure 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.

2-2 La mise au point du système de pilotage :

Le contrôle de gestion est défini depuis quelques années comme « une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise »¹. Cette définition indique la nature de l'objectif visé par le contrôle de gestion qui est le pilotage de l'organisation. En fait, piloter c'est à la fois, fixer des objectifs, mettre en œuvre des moyens et prévoir des régulations assurant l'adéquation objectifs-moyens.

Les systèmes de pilotage sont alimentés par le système d'information 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.

3- Les utilisateurs de contrôle de gestion :

Les actionnaires engagent des capitaux qu'ils mettent entre les mains des dirigeants qui les investissent. Les actionnaires surveillent la gestion des dirigeants : en matière de réalisations, ils analysent les résultats (au sens large), en matière de prévision, ils étudient les plans de financement.

Les dirigeants délèguent des responsabilités à des opérationnels. Pour cela, ils définissent une structure de gestion ou structure organisationnelle (à l'aide de centres de responsabilité par exemple). Ces opérationnels ont une mission et des objectifs. Régulièrement, les dirigeants surveillent la gestion des opérationnels : en matière de réalisation, ils analysent le degré d'atteinte des objectifs (part de marché, rentabilité économique, qualité, etc.), en matière de prévision, ils étudient leurs budgets prévisionnels ou leurs propositions d'investissement.

¹ - GJRAUD. F, et autres. op.cit, p.19.

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

Les opérationnels constituent et animent des équipes de responsables. Très régulièrement, les opérationnels surveillent la gestion des responsables : en matière de réalisations, ils analysent des tableaux de bord (commercial, de production....) ou des comptes de résultats ; en matière de prévisions, ils étudient leurs anticipations à court terme.

Ainsi, chaque responsable, à son niveau, doit rendre compte au niveau « supérieur » et analyser les comptes rendus (« Reporting ») des niveaux « inférieurs » afin de maîtriser sa gestion. A chaque niveau, avec des périodicités différentes, le contrôle de gestion peut être utile. Tantôt financier et global, tantôt technique et détaillé, le contrôle de gestion s'adapte au contexte et aux objectifs à surveiller.¹

4- Les outils du contrôle de gestion :

Les outils de contrôle de gestion sont très variés : Comptabilité de gestion, tableaux de bord, budgets....Ils sont adaptés à chaque besoin et à chaque mission.

De même, les domaines d'application de ces outils sont très variés : gestion commerciale, approvisionnement, production, investissement, financement, recherche, logistique, informatique... car il n'y a pas de fonction ou de service qui puisse se passer de pilotage et de contrôle.²

4-1 Les outils prévisionnels :

4-1-1 Le Plan :

Orienté vers le pilotage à moyen et long terme, il permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies, à une formalisation des objectifs, des actions et des ressources nécessaires. On distingue généralement :

- **Le plan stratégique :** représente la suite logique d'un plan d'affaire. Le processus formel et systémique qui est la planification stratégique. Cette dernière, se concrétise souvent par la préparation d'un plan stratégique. Ce processus requiert que les stratégies et les buts soient explicites et communiqués aux responsables. Donc, il sert à définir les finalités, les missions et à formaliser la vocation de l'entreprise et ses objectifs généraux à moyen et à long terme.
- **Le plan opérationnel :** C'est la traduction des choix stratégiques en actions. Il quantifie les objectifs retenus, donne une traduction financière des moyens nécessaires à leur réalisation, définit les actions à mener, mesure leur rentabilité et présente les principaux indicateurs d'activité et de performance pour suivre l'exécution des plans d'actions.³

¹- MYKITA. P, TUSZYUNSKI. J. Op.Cit. p 09 et 10

²- Ibid. p 07.

³- MAHMOUDIA MEHENNA, Op. Cit. p 64.

4-1-2 Le budget :

Les budgets sont les programmes d'action :

- Détaillés (le degré de détail est en relation avec l'analyse des écarts post-évalués) ;
- Quantifiés (la quantification est un élément essentiel qui permet de fonder le contrôle de gestion budgétaire sur les éléments objectifs) ;
- Valorisés (c'est la traduction monétaire des prévisions quantifiées, la valorisation s'appuie sur les hypothèses de prix ou de coûts unitaires) ;
- Echelonnés dans le temps (l'échelonnement dans le temps vise à permettre la réalisation de contrôles rapides de l'exécution des budgets, sans attendre la fin de la période de budgétisation et de manière à prendre les mesures correctives qui s'imposent si nécessaire).¹

4-2 Les outils de suivi des réalisations :

4-2-1 La comptabilité générale ou la comptabilité financière :

La comptabilité générale appelée actuellement « comptabilité financière » enregistre les échanges entre une entreprise et son environnement économique, produit des états financiers publiés. Elle rend compte du résultat d'une période grâce au compte de résultat et de la situation du patrimoine en fin de période (bilan). Pour remplir efficacement son rôle, sa tenue et son fonctionnement ont été fortement codifié par le législateur. En matière d'utilité dans le système de contrôle de gestion, on peut reprocher à cet outil classique qu'il est très lourd et souvent peu compréhensible pour les opérationnels.

4-2-2 La comptabilité analytique ou comptabilité de gestion :

La comptabilité de gestion réalise le calcul et l'analyse des coûts qui sont nécessaires à la prévision, à la mesure et au contrôle des résultats. Elle apporte aux dirigeants et aux gestionnaires de l'entreprise des informations utiles à leurs décisions et contribue à améliorer la performance de l'organisation.²

Les coûts peuvent être calculés a priori en vue de les maîtriser ou a posteriori dans l'intention de les contrôler ;

Il existe plusieurs méthodes de calcul des coûts :

- La méthode des coûts **complets** qui incorpore l'ensemble des charges dans les coûts des produits/activités/centres de responsabilité ;
- La méthode des coûts **partiels** qui n'affecte qu'une partie des charges (variables et/ou directes) aux coûts.

¹- MYKITA. P, TUSZYUNSKI. J, Op. Cit. p 15.

²- LANGLOIS.L, BONNIER.C, BRINGER.M, Contrôle de gestion, Editions Foucher, Paris, 2002, p 22.

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

Le choix de la méthode dépend de l'objectif poursuivi.

4-2-3 Le contrôle budgétaire :

Le contrôle de gestion est un « contrôle par les résultats ». Il repose sur le principe de la contractualisation négociée entre le responsable du budget et sa hiérarchie. L'action individuelle du responsable du budget à la tête de l'entité qu'il dirige est évaluée au moyen d'écarts ainsi mis en évidence (post-évaluation des écarts).¹

L'analyse des écarts a toujours constitué la méthode privilégiée du contrôle budgétaire. La régulation du système budgétaire à court terme réside dans ces mesures correctives qui, pour leur part, peuvent déclencher des effets d'apprentissage à long terme. Les nouvelles méthodes de contrôle de gestion visent à anticiper les évolutions, à être plus réactive, ou à mettre en cause radicalement les données existantes (méthode ABC...).

4-2-4 Le reporting financier :

Le reporting financier concerne le plus souvent la remontée du compte de résultat et du bilan arrêtés pour une période donnée (le mois ou le trimestre le plus fréquemment). Il peut avoir une dimension plus « managériale » s'il comprend des indicateurs financiers ou si les états financiers sont retraités dans une optique de gestion.²

4-2-5 Le tableau de bord :

« Le tableau de bord peut se définir comme un tableau de synthèse reprenant périodiquement une série d'indicateurs clés pour le suivi de la gestion globale d'une organisation ou de la gestion locale d'un centre de responsabilité »³.

Les principales fonctions du tableau de bord (TDB) :

- Synthétiser des informations propres à un responsable : c'est un outil de pilotage, et non de contrôle au sens strict du terme ;
- Entraîne le responsable à évaluer ses performances, mais aussi de piloter ses propres actions pour améliorer les dites performances (indicateurs de pilotage) à partir des clignotants-clés ;
- Indique des données opérationnels plutôt que des données financières données quantitatives et qualitatives, chiffrées ou non, mais qui portent sur l'entreprise et son environnement.

4-3 Les outils d'appui

4-3-1 Le benchmarking :

¹- MYKITA. P, TUSZYUNSKI. J, Op. Cit. p 18.

²- ibid.p 206.

³-DE RONGE Y, CARREDA. K, Contrôle de gestion, Pearson Education, France, 2005, p 228.

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

Kearn définit le benchmarking comme « un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes d'une entreprise par rapport aux entreprises reconnues comme leaders d'un secteur donné ». Avec une vision plus synthétique encore, le benchmarking peut être défini comme un processus d'évaluation et d'amélioration de la performance. Il existe plusieurs types ou formes de benchmarking dont les principaux sont :

- Le benchmarking interne : il vise à comparer des processus, produits ou services appartenant à la même organisation.
- Le benchmarking concurrentiel : il vise à comparer une entreprise au meilleur de ses concurrents sur le marché.
- Le benchmarking générique : il vise à comparer des entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents mais qui ont des processus similaires.
- Le benchmarking fonctionnel : Il vise à comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des entreprises non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activités.
- Le benchmarking processus : il vise à mettre en évidence, pour chaque entreprise engagée et généralement reconnue comme leader dans son secteur d'activité, la spécificité de certaines opérations de son processus critique.
- Le benchmarking stratégique : il vise à recueillir les meilleures pratiques des entreprises les plus souvent concurrentes avec une mise en évidence des objectifs stratégiques associés à ces pratiques.

4-3-2 Ré-engineering

Le ré-engineering suppose que le fonctionnement actuel soit inadapté et qu'il faut donc, imaginer une nouvelle organisation de la production en tenant compte de la réalité actuelle et des évolutions futures. Globalement, le ré-engineering cherche à repenser l'entreprise, sa culture, son organisation et ses processus de manière à accroître sa performance.¹

Aussi, cet outil vise à rompre avec toutes les règles passées d'organisation et de gestion, et à en imaginer de nouvelles, dans l'espoir d'améliorer sensiblement la performance. Dans ce sens, les éléments de base constituant le ré-engineering sont :

- Utilisation de toutes les possibilités offertes par la technologie pour améliorer le processus ;
- Analyse des processus et non pas les fonctions ;
- Réalisation d'augmentation de performance spectaculaire ;
- Elimination des surcoûts ;
- Simplification des structures et des process

¹ - MAHMOUDIA MEHENNA, Op. Cit. p 69.

Section 2 : Définition de la notion de la performance

Depuis l'antiquité, on cherche à mesurer le rendement financier des transactions et de l'avoir des propriétaires, autrement dit à mesurer ce qu'on appelle aujourd'hui la **performance de l'entreprise**.¹

Dans le langage courant, la performance est un « résultat » particulièrement remarquable. En gestion, la performance dépend d'une référence l'« objectif ».²

1- La notion de performance :

La performance peut se définir comme **la capacité à atteindre l'objectif**. Cette approche de la performance se réfère à la notion d'« efficacité » (capacité à produire l'effet attendu).

La performance est à la fois « résultat » et capacité. Un résultat est une réalisation, une « production » qui se mesure. Une capacité est un ensemble de compétences qui se pilote. Piloter la performance, c'est définir et mettre en œuvre des méthodes, des outils pour développer les compétences de l'organisation et ainsi, permettre la réalisation des objectifs.³

On peut mesurer la performance des entreprises de manière globale, on peut la mesurer par division, par équipe de travail, par employé, par fournisseur, par produit et même par client.⁴

La performance ne se limite pas à la réduction des coûts, car celle-ci peut s'opérer au détriment de la valeur créée par l'entreprise (qualité, délais, etc.). La performance consiste en une optimisation de couple valeur/coût.⁵

- Le couple valeur/coût

Dans les grandes entreprises du début du XX^e siècle, qui initièrent les premiers systèmes de contrôle, la conception de la performance était cohérente : avec des stratégies mettant l'accent sur les volumes vendus, l'axe central de la performance résidait dans la maîtrise des prix des produits, ce qui exigeait une maîtrise importante des coûts en interne. Aujourd'hui, avec l'avènement du marketing et le développement des stratégies de différenciation, les conditions de succès sur les marchés ont évolué, et la variable prix prend parfois une place secondaire. Pour devenir performantes, les entreprises doivent comprendre en quels termes s'exprime la valeur que les clients accordent à leurs produits (fonctionnalités, qualité, sécurité, image, etc.), et les leviers d'action dont elle dispose pour créer cette valeur.

¹ - BOISVERT.H, LAURIN.C, MERSEREAU.A, La comptabilité de Management, 3^{ème} édition, Renouveau Pédagogique Inc, Canada, 2004, p 397.

² - MYKITA. P, TUSZYUNSKI. J, Op. Cit, p 198.

³ - *ibid.* p 198.

⁴ - BOISVERT.H, LAURIN.C, MERSEREAU.A op.cit. p 397.

⁵ - GJRAUD. F, et autres, Op. Cit. p 15.

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

La performance a donc deux grandes composantes : la création de valeur pour les clients, condition de la réalisation du chiffre d'affaire, et la maîtrise des consommations nécessaires à l'activité (les coûts). Ces deux dimensions ne sont pas nécessairement alignées, voire elles peuvent être contradictoires : par exemple, créer de nouvelles fonctionnalités pour un produit, en vue de satisfaire le client, se traduit en général par un surcoût. Pour piloter la performance, le système de contrôle doit donc intégrer sa dualité.¹

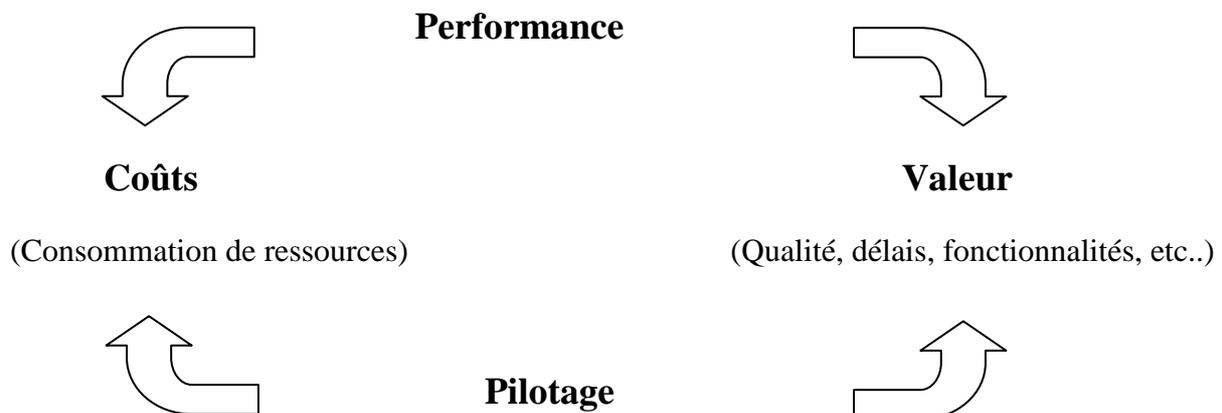


Figure 2 : Les deux versants de la performance : coûts et valeur

Source : : 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.22

La performance présente plusieurs volets et plusieurs termes servent à la désigner. On citera :

a- L'efficacité

L'efficacité traduit l'aptitude à atteindre les objectifs ; elle donne la capacité d'une organisation à atteindre le but qu'elle s'est fixé, elle consiste à répondre de manière adaptée aux attentes en termes qui évoluent constamment.

Lorsqu'on évalue l'efficacité d'une organisation, il est important de comprendre tout d'abord sa raison d'être fonctionnelle, puis d'étudier la manière dont elle comprend les différents éléments de sa fonction.

- Indicateurs d'efficacité

- Atteinte des buts ;
- Nombre de clients servis ;
- Qualité des services et produits ;
- Changement en termes de qualité de vie ;
- Demande pour les services et produits ;

¹ - GIRAUD.F, et autres, Op. Cit. p 22.

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

- Reproduction des programmes par les intervenants ;
- Indicateurs de croissance des programmes, des services, des clients et du financement.¹

b- L'efficience

L'efficience est la capacité à atteindre les objectifs tout en minimisant les moyens ou les ressources nécessaires. L'efficacité suppose une obligation de résultat, par contre l'efficience suppose une contrainte de moyens.²

En général, on mesure l'efficience par le ratio résultat/moyen. Pour être efficiente, une organisation doit produire le plus possible avec les ressources qu'elle y consacre. Est également efficiente celle qui utilise le moins de ressources possibles pour atteindre ses objectifs.

- Indicateurs d'efficience

- Coûts par service ou programme offert ;
- Frais généraux par rapport au coût total des programmes ou services ;
- Rendement par salarié ;
- Coût par client servi ;
- Taux d'absentéisme et de rotation du personnel ;
- Taux d'achèvement des programmes ;
- Fréquence des défaillances du système ;
- Ponctualité dans la prestation des services.³

c- Le rendement

Le rendement se réfère à l'efficience financière, autrement dit au ratio bénéfices/capital investi ; on se demande à combien s'élèvent les bénéfices réalisés grâce au capital investi moyen durant une période donnée.

d- La productivité

La productivité se réfère au degré d'efficience de la main-d'œuvre, c'est-à-dire au ratio extrants/main-d'œuvre, combien de produits a-t-on fabriqué en utilisant un nombre d'heures de travail donné ?

e- L'économie

L'économie désigne l'acquisition de ressources selon les critères suivants : coût moindre, quantité et qualité conformes aux normes établies, moment et lieu opportun. Alors que la détermination de l'efficience conduit à la question « quelle quantité de ressources avez-

¹ - Horngren.C, Bhimani.A, Datar.S, Foster.G, Contrôle de gestion et gestion budgétaire, 4^e édition, Nouveaux horizons- ARS, Paris, 2009, p 69.

² - MYKITA. P, TUSZYUNSKI. , Op.cit., p 198.

³ - C. Horngren, et autres, Op.cit. , p 67.

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

vous utilisé ? », l'économie conduit à la question « combien avez-vous déboursé pour chaque unité de ressources ? ».

En résumé, « on envisage la performance a priori comme un objectif à atteindre et à posteriori comme un fait accompli ».¹

2- Mesure de performance

La mesure de la performance est la pierre angulaire de la prise de décision. Et, il s'agit autant de la qualité de la mesure que du choix des indicateurs.

La mesure de performance a pour but de vérifier si les résultats attendus sont effectivement atteints. Bien en amont de l'appréciation des résultats, la mesure 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. Ce principe fort du contrôle de gestion se résume dans l'expression « What gets measured gets managed »², qui peut être traduit en français de la manière suivante « Ce qui se mesure se gère ».

En effet, la mesure de la performance peut être :

- Financière, exprimée en unités monétaires ou reliée à un aspect financier (profits, croissance des ventes) ;
- Non financière, exprimée en unités autres que financières et ne procurant pas de confirmations ayant comme origine des unités monétaires (nombre de réclamations, taux de satisfaction, des clients, taux d'absentéisme)

La performance peut également se mesurer :

- A posteriori, il s'agit de mesurer la performance passée qui porte le plus souvent sur les éléments financiers (ventes, profits, parts de marché...)
- A priori, ce sont des outils de mesure ;
- Le plus souvent non financiers (qualité de service, nombre d'écritures comptables erronées, délais de traitement d'une opération, d'une commande, de finalisation d'un dossier de financement...)
- Des actions visant à atteindre les objectifs de performance (amélioration de la qualité de service, satisfaction des clients, réduction des coûts) ;
- Qui reflètent en temps réel l'impact des actions entreprises aujourd'hui sur la performance future (tendance des parts de marché gagnées, le montant des créances douteuses, la qualification du personnel....etc.)

2-1 Indicateurs de performance

¹ - Boisvert.H, et autres, Op.cit., p 398.

² - GIRAUD. F, et autres, Op.cit. p 21.

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

Un indicateur de performance est une information permettant à un responsable de piloter son action ou d'en évaluer le résultat.

Un grand nombre d'indicateurs de performance classiques, comme le résultat d'exploitation, reposent sur l'information financière interne produite par la comptabilité. De plus en plus, les entreprises complètent cette information financière interne par de l'information financière externe (ex : le cours des actions), de l'information financière non financière interne (ex : les délais de production) et externe (ex : la satisfaction des clients). En outre, les entreprises font du benchmarking en comparant leurs indicateurs, financiers ou non, avec ceux des entreprises de référence.

2-1-1 Différent indicateur de performance

« Un indicateur de performance est une information permettant à un responsable de piloter son action ou d'en évaluer le résultat ».¹

a- Taux de rendement des capitaux investis

Le taux de rendement des capitaux investis (ou rendement de l'investissement (RDI), ou return on investment (ROI)) est le rapport entre une évaluation comptable de résultat et une évaluation comptable des capitaux investis.

$$\text{Taux de rendement des capitaux investis} = \frac{\text{Résultat}}{\text{Capitaux investis}}$$

Ce taux de rendement constitue la méthode la plus répandue pour incorporer les capitaux investis dans un indicateur de performance. Il peut être comparé aux taux de rendement des autres possibilités d'investissement, dans l'entreprise ou à l'extérieur. Comme tout autre indicateur, le taux de rendement des capitaux investis doit cependant être utilisé avec précaution et associé à d'autres indicateurs.

b- Résultat résiduel

Le résultat résiduel est le résultat diminué du rendement minimal exigé des capitaux :

$$\text{Résultat résiduel} = \text{Résultat} - (\text{taux de rendement exigé} \times \text{capitaux investis}).$$

Le produit arithmétique de taux de rendement exigé par le montant des capitaux est parfois qualifié de charge implicite ou de charge supplétive. Les charges supplétives sont des charges dont on tient compte en comptabilité de gestion alors qu'elles ne sont pas enregistrées par la comptabilité financière. L'objectif de maximisation du résultat résiduel repose sur l'hypothèse qu'une division peut se développer, aussi longtemps qu'elle gagne davantage que le rendement exigé de ses capitaux.

c- Valeur ajoutée économique (EVA)

¹ - P. Mykita, J. Tuszynski, Op.cit., p 200.

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

La valeur ajoutée économique (economic value added, EVA) est un cas particulier de résultat résiduel. L'EVA est égale au résultat d'exploitation après impôts moins le coût moyen pondéré (après impôts) du capital multiplié par l'actif total diminué des dettes circulantes :

Valeur ajoutée économique (EVA) = Résultat d'exploitation après impôts – (coût moyen pondéré du capital × (actif total – dettes circulantes)).

d- Taux de marge bénéficiaire

Le taux de marge bénéficiaire est un indicateur financier très utilisé. Le taux de marge bénéficiaire est égal au résultat d'exploitation divisé par le chiffre d'affaire :

$$\text{Taux de marge bénéficiaire} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaire}} \times 100$$

3- Objectif de la mesure de performance

3-1 Un objectif d'incitation des comportements

La mesure de performance va chercher à orienter le comportement des managers de deux façons : par une information claire sur la nature de la performance recherchée, par la mise en place de dispositifs d'incitation autour de cette mesure.¹

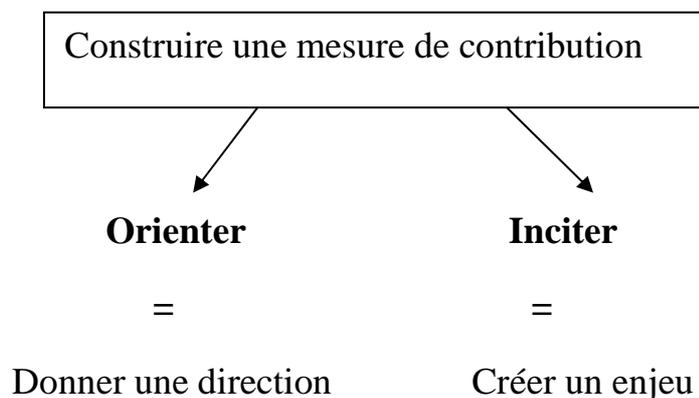


Figure 3 : Les rôles de la mesure de performance sur les comportements.

Source : GIRAUD. F, SAULPIC. O, NAULLEAU. G, DELMOND. M.H, BESCOS. P.L, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Op. cit. p69.

Performance réalisée peut s'avérer différent de celle que l'on avait envisagée, en particulier si les plans d'action ne sont pas mis en œuvre correctement ou si des aléas

¹ - GIRAUD. F, et autres, Op.cit. p.69.

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

surgissent. Ainsi, un suivi des résultats obtenus et une comparaison régulière avec les objectifs sont nécessaires, afin de réagir en cas d'écart.

3-1-1 Informer les managers

La mesure de performance assure avant tout une fonction sur le plan cognitif, dans la mesure où elle va structurer le schéma de représentation à partir duquel les managers agissent. Elle oriente les comportements en leur donnant une direction, un cap. Elle informe les managers en charge des entités des choix stratégiques opérés au niveau global du groupe dans lequel ils s'insèrent.

3-1-2 Inciter les managers

La mesure de performance va jouer également un rôle important dans une perspective d'incitation, c'est-à-dire de mise sous tension du manager en direction de la performance définie. Il ne s'agit plus de définir le cap, mais de dynamiser les comportements dans cette direction.

3-2 Un objectif de pilotage

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-à-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.

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 la réalité et le prévu, dont l'analyse conduit à générer de la réactivité, car le diagnostic des causes des écarts conduit à la détermination des plans d'action ou de décisions correctives (régulation) et permet, à moyen terme, d'ajuster ou de remettre en cause la stratégie (apprentissage).

4- Les principes de construction d'un système de mesure de performance :

La construction d'une mesure de performance des entités est complexe, cette dernière vient de la multiplicité des principes qui prévalent à cette construction, qu'il est parfois délicat de coexister.

La mesure de performance d'une entité doit être objective, vérifiable, rester simple et compréhensible.

4-1 Le principe de pertinence :

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

Une mesure de performance est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise. Dans cette perspective, l'idéal est que la mesure de performance du manager soit de même nature que la mesure de performance globale de l'entreprise.

Certaines de ces mesures globales ont toutefois été critiquées pour les biais de comportements qu'elles étaient susceptibles de provoquer chez les managers. Elles peuvent inciter les managers à privilégier la performance à court terme, au détriment éventuel de l'intérêt à plus long terme de l'entreprise. Par exemple, le manager n'est pas incité à investir, car à court terme, cette décision se traduit par une charge d'amortissement supplémentaire, elle réduit donc le résultat. En revanche, les fruits de l'investissement apparaissent en comptabilité à un horizon plus lointain. Le résultat à court terme procure donc à la fois des incitations matérielles plus rapides (bonus, primes, etc.), mais également, sur un plan plus informel, une meilleure reconnaissance des actions du manager.

Pour inciter les managers à agir dans le sens de l'intérêt à long terme de l'entreprise, plusieurs possibilités existent¹

- **Elargir les critères d'évaluation :**

Cette solution consiste à utiliser le modèle de performance, c'est-à-dire les variables d'action qui conditionnent l'atteinte du résultat, pour enrichir les critères d'évaluation de la performance des entités. Ceci permet de mesurer non seulement la performance actuellement obtenue, mais également des indices anticipant la performance à long terme.

Par exemple, des indicateurs comme les parts de marchés gagnées, le volume du carnet de commande, les dépenses de formations ou d'obtention de la qualité, constituent des indicateurs dont la présence lors des analyses, empêche de se baser exclusivement sur les résultats à court terme.

- **Evaluer à plus long terme :**

On peut également atténuer le biais court terme en ne reliant pas les systèmes d'incitation au résultat immédiat, mais à une mesure à plus long terme de la performance. Ce choix génère toutefois deux types de difficultés. D'une part, il est difficile de fixer avec précision, à l'avance, le niveau de performance attendu à long terme, ce qui risque de faire percevoir le système comme injuste et flou et donc peu motivant. D'autre part, les récompenses liées aux actions à court terme sont beaucoup plus attractives que les récompenses basées sur le long terme. De ce fait, pour être efficace, le système risque d'être coûteux.

- **Diminuer la pression sur le court terme :**

¹ - GIRAUD. F, et autres, Op.cit. p.72 et 73.

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

Quand les performances à court terme du manager sont fortement liées à un système de sanctions-récompenses, celui-ci est incité à adopter une attitude prudente lors de la négociation des objectifs, et à présenter les résultats les plus favorables possibles. Par exemple, il peut tenter d'accélérer la facturation de fin d'année pour augmenter son chiffre d'affaire, aussi il peut sous-estimer des risques pour ne pas alourdir le résultat. Pour éviter ce type de dérives, on peut assouplir le lien entre la performance à court terme et les sanctions qui en résultent, c'est-à-dire accorder au manager un certain droit à l'erreur. La difficulté est alors de trouver un niveau de pression qui puisse maintenir un enjeu suffisant pour les managers, tout en limitant les risques de dérives à court terme.

4-2 Le principe de contrôlabilité :

Le principe de contrôlabilité stipule que la mesure de performance d'un manager doit être construite sur la base des éléments qu'il peut maîtriser.

Ce principe est donc tout d'abord limitatif, c'est-à-dire que la contribution du manager doit se limiter aux seuls éléments qui sont sous son contrôle.

L'étendu du contrôle d'un manager sur la performance de l'entreprise est en effet toujours partiel. Par exemple, le responsable d'une division ne pourra pas être évalué sur les résultats économiques de l'ensemble du groupe, car son champ d'action n'est pas aussi large, il sera plus logique de limiter sa contribution à la performance économique de sa division.

4-3 Le principe de stabilité :

Malgré que le système de mesure de performance doit s'adapter en fonction des changements des circonstances et de la stratégie, il doit être relativement stable dans le temps afin de pouvoir effectuer des comparaisons d'une période à l'autre. De toute manière, sa complexité interdit de le modifier souvent.

4-4 Le principe de fiabilité :

Une mesure doit être fiable, c'est-à-dire vérifiable et objective.¹

- **La vérifiabilité :**

Signifie que la mesure doit donner le même résultat si elle est effectuée par deux personnes différentes. Elle exige la participation des concernés par la mesure dans la détermination des indicateurs de performance ainsi que la précision du mode de collecte et de traitement des données requises pour évaluer les performances.

- **L'objectivité :**

¹- BESCOS.P.L , DOBLER.P, MENDOZA.C, NAULLAU.G, GIRAUD.F, LEVRILLE ANGER.V, Contrôle de gestion et management, Monchrétien, 4^{ème} édition, Paris, 1997, p.419.

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

L'objectivité signifie que la personne qui mesure n'a aucun intérêt personnel dans l'évaluation. Cela suppose que les règles d'évaluation soient suffisamment explicites aux yeux de tous, et qu'il y ait très peu de place pour l'interprétation et le jugement personnel.

De ce fait, si une partie de la performance repose sur la satisfaction de la clientèle, il faudra expliciter à travers quels indicateurs cette satisfaction sera-t-elle mesurée, selon quelle procédure ces indicateurs sont-ils alimentés.

Section 3 : Le choix des indicateurs de performance d'une agence bancaire

Pour évaluer correctement le succès d'une agence bancaire, il faut déterminer les mesures qui comptent réellement. L'utilisation de mesures inappropriées risque de fournir une représentation incomplète ou inadaptée de l'agence bancaire. C'est pour cela qu'il faudra fixer son choix sur des indicateurs les plus pertinents.

1- Notion et rôle de l'agence bancaire

Prenant la forme d'un lieu ouvert au public, permettent de procéder à un nombre d'opérations, les agences bancaires constituent généralement le principal point de communication entre les établissements et leurs clients.

Placés sous le contrôle d'un directeur d'agence, ces établissements jouent un rôle commercial particulièrement important, puisque ce sont eux qui distribuent l'ensemble des offres de l'enseigne. Les attentes des clients à son égard augmentent en termes de sûreté, convivialité, simplicité, compétence et personnalisation.

L'activité commerciale des agences bancaires consiste à distribuer des produits bancaires (collecte de dépôts- octroi de crédits) issus de l'intermédiation bancaire mais aussi des produits non bancaires dits « hors bilan » tels que l'assurance-dommages, des produits financiers (OPCVM ou assurance-vie), ou encore de la vente de services liés à la gestion des comptes (autorisations de découvert, petits contrats d'assurance, cartes de crédits, banque à distance,...).

Pour assurer son activité commerciale, la direction générale alloue à chaque agence des ressources de trois natures : des ressources humaines, des ressources d'exploitation et un capital-client qui constitue le fond de commerce de l'agence.

2- Les produits et ressources de l'agence bancaire :

L'activité de l'agence se caractérise par son aspect multidimensionnel : elle emploie de multiples ressources pour générer de multiples résultats. Cette caractéristique tend à se renforcer avec le développement croissant de la vente de produits.

2-1 Les produits :

L'agence bancaire, prestataire de services, offre une gamme très diversifiée de produits appelée « services ». On peut citer :

- Les produits d'épargne liquide encore appelé dépôts rémunérés ;
- Les prêts parmi lesquels nous distinguons les prêts aux particuliers et les prêts aux professionnels ;
- Accès aux services liés à la gestion des comptes de dépôts à vue ;
- Les produits d'assurance-dommages ;
- Les produits d'épargne financière.

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

Ces produits peuvent être classés en trois catégories :

- Les services issus de l'intermédiation bancaire effectuée par la banque (les services de prêts et les services d'épargne) ;
- Les services liés à la gestion des moyens de paiement (de mise à disposition de cartes de crédit et de chéquiers) ;
- Les services liés à l'assurance dommage.

2-2 Les ressources :

Pour réaliser leurs activités de distribution et de production, les agences bancaires sont dotées de trois types de ressources : les ressources humaines, les ressources d'exploitation, et les ressources financières

2-2-1 Les ressources humaines :

Quelque soit l'organisation mise en place, celle-ci ne peut atteindre les objectifs recherchés que grâce à un personnel de qualité. Ce qui implique de mettre en place une politique cohérente en matière :

- D'effectifs ;
- De sélection ;
- De formation ;
- De rémunération ;
- De supervision ;

Capacité, compétence, expérience, moralité, enthousiasme du personnel garantissant le succès de la banque. Ces qualités sont évidemment essentielles à tous les niveaux, et particulièrement à celui des dirigeants dont l'honorabilité est une des conditions à respecter pour obtenir un agrément en tant qu'établissement de crédit.

Qu'il s'agisse des dirigeants ou autres membres du personnel, notamment le personnel des back-offices, ces qualités sont essentielles.¹

Le personnel de l'agence doit faire preuve de curiosité, en se posant les bonnes questions au fur et à mesure de la progression de leur analyse dans la demande de financement...et ne doit pas, même si elles sont « gênantes », les laisser sans réponses (en considérant que le décideur ne se les posera peut-être pas).²

2-2-2 Les ressources d'exploitation :

Les ressources d'exploitation correspondent à la somme des frais immobiliers qui sont des loyers ou des amortissements, des frais d'entretien et de dépenses d'énergie, des

¹ - SIRUGUET. J.L, KOESSIER.L, Le contrôle comptable bancaire, Revue Banque Editeur, Paris, 1998, p .51.

² - MAISONNEUVE. J.H, MORIN. J.H, Management de l'agence bancaire, Revue Banque Edition, Paris, 2006, p.128.

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

taxes et impôts (hors impôts sur les sociétés), des frais informatiques, et des frais facturés par le siège pour divers services (publicité, plate-forme téléphonique, gestion des sites sur l'internet, de l'accès aux comptes à distance, etc.).¹

2-2-3 Les ressources financières :

Les ressources financières sont des caractéristiques de l'activité de l'agence bancaire. Elles sont mesurées par le nombre de comptes pour présenter le capital client des agences : sans clientèle de départ elles ne peuvent exercer leur activité de prêts de services de gestion de la liquidité ou de moyen de paiement.

Le portefeuille client représente un élément du capital qu'il faut gérer comme toute autre ressource.

- Les clients n'ont ni les mêmes besoins, ni les mêmes attentes : le marché comporte des typologies de clients qui diffèrent par leurs profils, leurs besoins, leurs attentes, leurs motivations, et leurs comportements. Une segmentation adaptée du marché permet de mettre en évidence ces différents segments et leurs caractéristiques. L'agence choisit alors ses cibles en fonction de critères adaptés. Ces cibles n'accordent pas la même valeur aux différentes composantes d'une offre.
- Les clients n'ont pas tous la même valeur : les clients ne sont pas tous égaux. Ils ne contribuent pas de la même manière.
- Les clients doivent être approchés différemment avec des offres et une démarche distincte qui permet d'optimiser le ratio valeur créée/ressources.

Le capital client est défini comme le fonds de commerce de l'agence : une agence bancaire ne peut pas vendre de services sans assurer au préalable un certain montant de dépôts à la banque et autrement dit sans bénéficier de la présence d'un capital client qui constitue son fond de commerce.²

3- Déterminer les indicateurs de performance :

La détermination des indicateurs de performance consiste à clarifier les missions et à définir les objectifs de l'agence bancaire, à identifier les variables d'actions et les points clés de gestion, à trouver les paramètres de la mesure et donc choisir les indicateurs de performance les plus pertinents et les références qui y correspondent.

3-1 Clarifier les missions et définir les objectifs de l'agence :

Qu'entend-on en fait dans les agences bancaires par « objectifs » ? Très souvent la notion d'objectifs fait référence à la production – commerciale et/ou financière -, prise au sens de « nombre d'ouvertures de comptes », ou « d'augmentation des soldes moyens », ou encore

¹ - AOUN. A, Evaluation de la performance des agences bancaires par l'approche multicritère : cas CNEP-Banque, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences de gestion, Ecole Supérieure De Commerce, Alger, 2006, p. 09.

² - AOUN. A, Op.cit, p.10;

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

« d'encours de prêts », de « nombre et de volume de contrats », de « nombre ou montant des souscriptions », de « nombre de nouveaux comptes actifs », de « nombre de nouveaux clients », ou même « de montant des commissions perçues », de vente de services additionnels, etc.¹

3-1-1 Contenu de la mission :

Au directeur d'agence sont fixés des objectifs de son unité (objectifs de production, de moyens et de fonctionnement) en prenant en compte la stratégie, les orientations ainsi que les objectifs de résultats de la banque sur une période définie.

3-1-2 La définition des objectifs :

Le schéma suivant reprend les principales étapes de ce processus

¹ - MAISONNEUVE. J.H, MORIN. J.H, Op.cit, p.35.

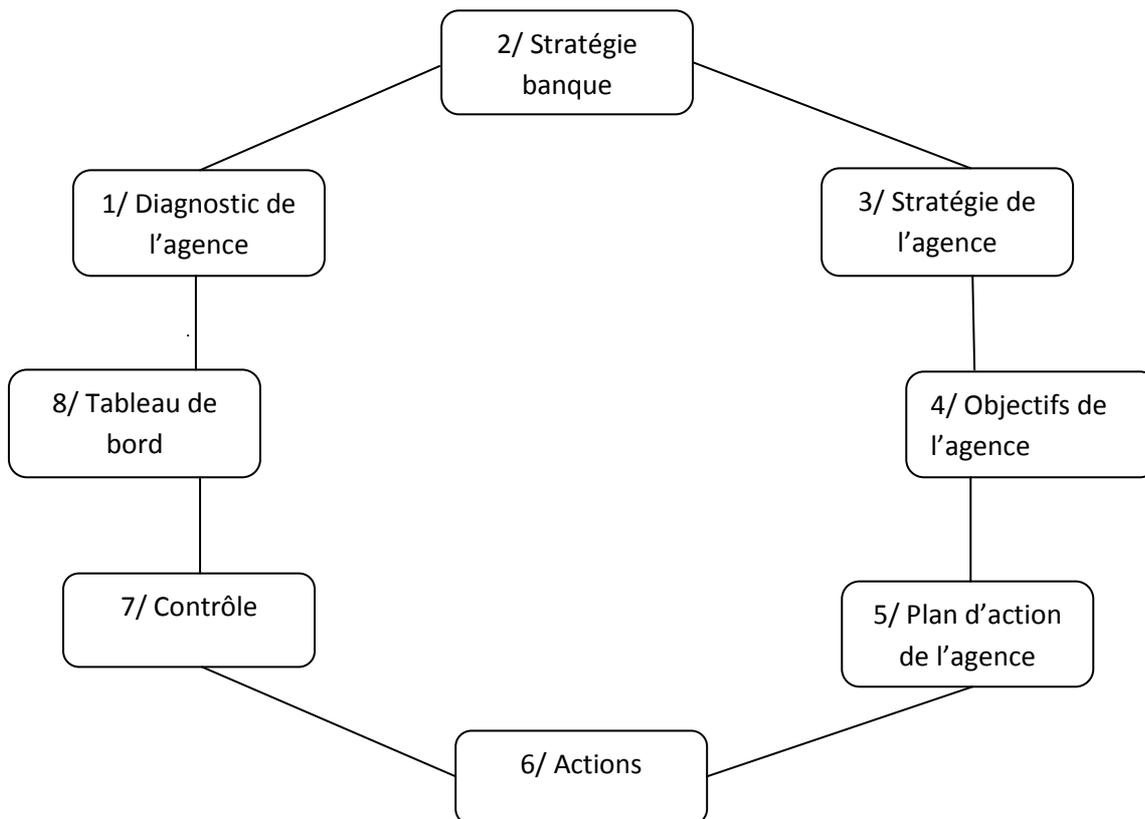


Figure 4: Processus de fixation des objectifs dans la banque

Source : Maisonneuve. J-H, Morin. J-Y, Management de l'agence bancaire, Revue Banque Edition, Paris, 2006, p. 38.

Explication du schéma :

- Au terme de l'exercice annuel, et avant de recevoir les orientations stratégiques de la banque ainsi que les objectifs de production ou de résultat que la direction a estimé avec le contrôle de gestion, le directeur d'agence élabore le **diagnostic** de son unité : forces/faiblesses (internes à l'unité), mais aussi opportunités/menaces (externes à l'unité) ;
- Il intègre ensuite **La stratégie banque** en recevant de sa hiérarchie les orientations et les objectifs de résultats de la banque sur la période définie ;
- A partir de ces deux entrées (diagnostic et stratégie banque), il élabore les grandes lignes de la **stratégie pour son unité** : cette stratégie constitue le « projet du directeur d'agence » ;
- Afin de faire vivre ce projet et rendre la stratégie opérationnelle, il faudra fixer les **objectifs de l'unité**, ces objectifs doivent être « concrets », « observables », « fragmentables », « réalistes », « échéancés », et donc « réalisables » ;

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

- Préparer, élaborer et formaliser le **plan d'action de l'agence**, en consultant l'ensemble des collaborateurs et en les associant à cette démarche ;
- Le directeur d'agence conduit et fait conduire les **actions** inscrites au plan d'action de l'unité, veille sur les ressources nécessaires, les organise, répartit les tâches au sein de l'équipe et anime les collaborateurs dans le pilotage de ses actions ;
- **Contrôler** périodiquement les activités et l'atteinte des résultats quantitatifs et qualitatifs ;
- L'analyse des **tableaux de bord** et les indicateurs de performance, permet d'évaluer l'atteinte des objectifs.

3-2 Préciser les variables d'action :

La réflexion sur les variables d'action permet de mieux cibler les informations importantes pour l'agence et réduit ainsi le nombre d'indicateurs à retenir sans prendre de risque important. Elle consiste à identifier les points critiques de la mission à privilégier, pour lesquels, il est essentiel que les résultats soient conformes à la performance recherchée et sur lesquels l'agence aura les moyens d'agir.

En réalité, il n'existe pas de démarches standards à suivre pour déterminer les variables d'actions les plus pertinentes mais seulement des approches complémentaires qui permettent d'orienter la réflexion. L'approche fondamentale de réflexion sur les variables d'action renvoie à la recherche des relations de cause à effet, comme le montre le schéma ci-après, entre les paramètres conditionnant la performance de l'agence et les résultats qu'elle obtient.

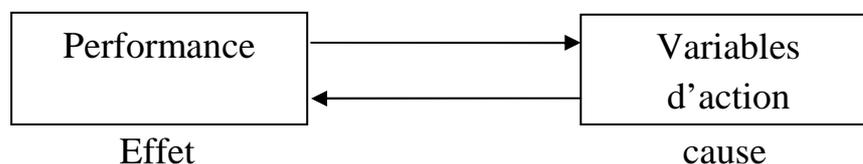


Figure 5 : Les variables d'action comme causes de la performance

Source : 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.63.

On peut citer quelques méthodes permettant de guider et d'orienter la réflexion sur la recherche des variables d'action.

- La première consiste à puiser dans les données passées et à analyser les dysfonctionnements qui ont empêché la réalisation des objectifs au cours de périodes antérieures ;
- La seconde méthode consiste à préciser, pour chaque objectif arrêté, les variables d'action correspondantes. Si l'agence a pour objectif d'accroître sa part de marché en matière de crédits, elle aura à déterminer sur quoi va-t-elle agir, sur les crédits aux particuliers, sur les crédits aux entreprises, sur ceux immobiliers ou sur ceux destinés à la consommation, etc.

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

- La troisième méthode qui, à première vue, paraît désorganisée, repose sur un brainstorming (remue-ménages) des variables d'action. Il s'agit en fait, d'identifier tout élément qui vient immédiatement à l'esprit et sur lequel l'agence a une prise directe.

Il est enfin recommandé de s'assurer que pour tout objectif, une variable d'action au moins a été définie et que chaque variable d'action retenue contribue effectivement à la réalisation d'au moins d'un objectif.

Dès lors que les variables d'actions ont été précisées, la phase de choix des indicateurs et des références peut débuter.

3-3 Choisir les indicateurs et les références :

Les objectifs et les variables d'actions étant définis, il convient de mesurer les réalisations sur chacun d'eux. Pour ce faire, il est nécessaire de trouver les paramètres de mesure correspondants afin de pouvoir tirer les indicateurs à retenir.

Il convient de rappeler qu'il n'existe pas de listes type d'indicateurs de performance mais il existe des principes de base dont le respect facilite énormément le choix de bons indicateurs. Sachant que la réalité dont l'indicateur essaie de rendre compte est souvent très complexe, le bon indicateur sera celui qui s'efforce de fournir l'image la moins déformée possible de cette réalité et de rendre compte du niveau d'atteinte des objectifs et du niveau de maîtrise des variables d'actions.¹

3-3-1 Les critères de sélection d'indicateurs de performance

- La compréhension et l'acceptation de l'indicateur par tous. C'est-à-dire que les indicateurs doivent être concrets, aisément compréhensible et par les responsables d'agence (censés orienter leurs actions et décisions vers la performance recherchée, matérialisée par l'indicateur retenu) et par celui qui analyse les résultats de la mesure ;
- L'existence de l'indicateur dans la base de données de la banque ;
- La fiabilité de la source des informations de base ;
- L'anticipation : fournir des indicateurs informant sur le futur.
- L'indicateur doit être pertinent : c'est-à-dire il répond, au bon moment, aux besoins du responsable concerné ;
- Il doit être obtenu rapidement et régulièrement actualisé afin de mener à temps les actions correctives ;
- Synthétique : les indicateurs une fois réunis doivent permettre une appréciation globale de la situation.

L'utilité et l'interprétation des indicateurs et leurs résultats dépendent essentiellement de la qualité des données recueillies. De ce fait, la collecte régulière de données et leur mise à jour sont essentielles et doivent s'effectuer périodiquement dans l'agence.

Les indicateurs qu'incorpore le système de mesure de performance doivent fournir une information dynamique, parlante, mettant en perspective les résultats obtenus par rapport à un système de référence et permettant ainsi de dégager des écarts à interpréter et à analyser.

¹ - SELMER. C, Concevoir le tableau de bord, Dunod, Paris, 1998, p.54.

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

La comparaison des mesures effectuées avec les références permet de répondre à de multiples questions telles que :

- Les résultats de l'agence sont-ils satisfaisants compte tenu des objectifs fixés pour la période en question ?
- Sont-ils équivalents, meilleurs ou moins bons que ceux qu'elle a obtenus au cours des périodes antérieures ?
- Sont-ils meilleurs que ceux affichés par des agences comparables de la même banque ou d'une banque concurrente ?
- L'agence a-t-elle respecté les limites opérationnelles du contrôle interne qui lui ont été déclinées ?

Ces références sont alors de nature diverse, elles sont constituées par des objectifs, des valeurs passées, des normes internes ou externes, réglementaires ou opérationnelles.

Chapitre 1 : Système de contrôle de gestion et suivi de performance

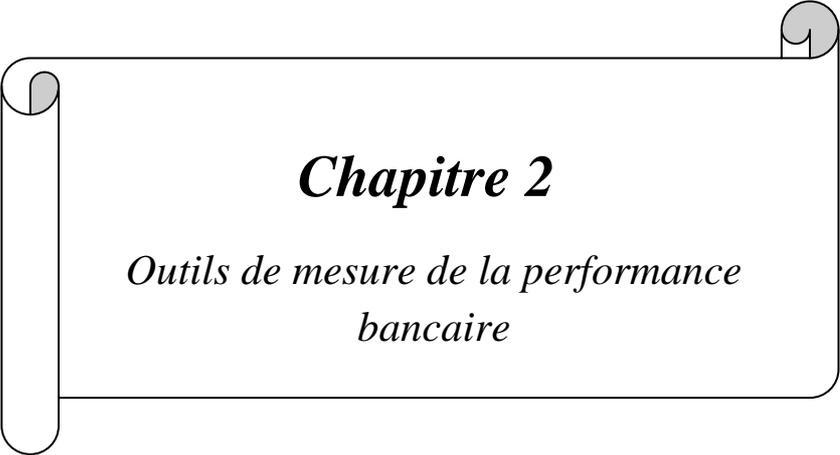
Conclusion :

La recherche théorique et conceptuelle portant sur le contrôle de gestion et de suivi de la performance, nous a permis de montrer l'importance du contrôle de gestion et le rôle qui joue dans chaque entité, afin d'inciter chaque acteur à agir dans le sens des objectifs généraux.

En effet, le contrôle de gestion est un système organisé d'aide à la décision qui s'assure que les décisions de la direction générale sont, effectivement mises en œuvre dans le but d'améliorer la performance de la banque.

La performance quant à elle est la capacité d'atteindre les objectifs, ce qui nous conduit à la nécessité et l'importance de mesurer celle-ci. La mesure de performance est considérée comme étant la pierre angulaire de la prise de décision, qui a pour objectif de vérifier que les objectifs fixés sont réellement atteints.

En effet, la mesure de performance repose sur un ensemble d'indicateurs, ces derniers doivent être pertinents et capables de rendre compte du niveau d'atteinte des objectifs. De ce fait la collecte régulière de données et leur mise à jour sont essentielles et doivent s'effectuer périodiquement dans l'agence.



Chapitre 2

*Outils de mesure de la performance
bancaire*

Introduction :

L'environnement complexe où opèrent actuellement les banques, est caractérisé par une rude concurrence, qui est la principale raison pour que les managers utilisent des outils qui peuvent les aider à mesurer la performance et l'améliorer afin d'être plus compétitive.

Dans ce présent chapitre nous allons présenter les différents outils de mesure de la performance bancaire, nous nous limiterons à citer trois outils.

La première section sera consacrée au tableau de bord et au rôle important qui joue dans les banques afin d'améliorer la prise de décision, de réduire l'incertitude et maîtriser les risques. Ensuite définir les principales étapes de construction d'un tableau de bord.

La deuxième section sera consacrée à la méthode DEA qui est une méthode non paramétrique qui permet d'évaluer la performance d'entités preneuses de décision à partir des frontières d'efficience. Cette section traitera le concept DEA, ainsi ses différents systèmes.

La troisième section présentera le benchmarking, qui est un outil qui permet une recherche continue, une analyse comparative, une adaptation et l'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des agences bancaires. On procédera d'abord à préciser son évolution, puis donner une définition de ce concept, enfin citer les différents types du benchmarking.

Section 1 : Le tableau de bord

La prise de décision exige une information plus rapide, éventuellement continue, sur la performance et les facteurs qui l'expliquent. Des indicateurs de pilotage plus qualitatifs et plus prospectifs sont donc nécessaires. Le tableau de bord propose une information qui répond à ces exigences.

L'établissement de tableau de bord pour les unités opérationnelles peut être l'occasion de réduire la distance séparant les objectifs globaux des objectifs locaux, de s'assurer d'une convergence des efforts vers l'amélioration des performances.

1- Définition :

Le tableau de bord peut être défini comme étant « un ensemble d'indicateurs qui informent le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs ».¹

Cependant le tableau de bord d'une agence bancaire « est l'instrument de conduite et de contrôle de l'agence, regroupant les indicateurs significatifs de la progression des résultats vers l'atteinte des objectifs, et de l'adéquation des moyens prévus pour les atteindre ».²

Au-delà du suivi quantitatif et qualitatif des performances, il est vecteur de notoriété et d'image pour l'agence et pour son responsable

¹ - DORIATH.B, GOUJET.C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Dunod, Paris, 2002, p.274.

² - MAISONNEUVE. J-H, MORIN. J-Y, Op.cit. p. 99.

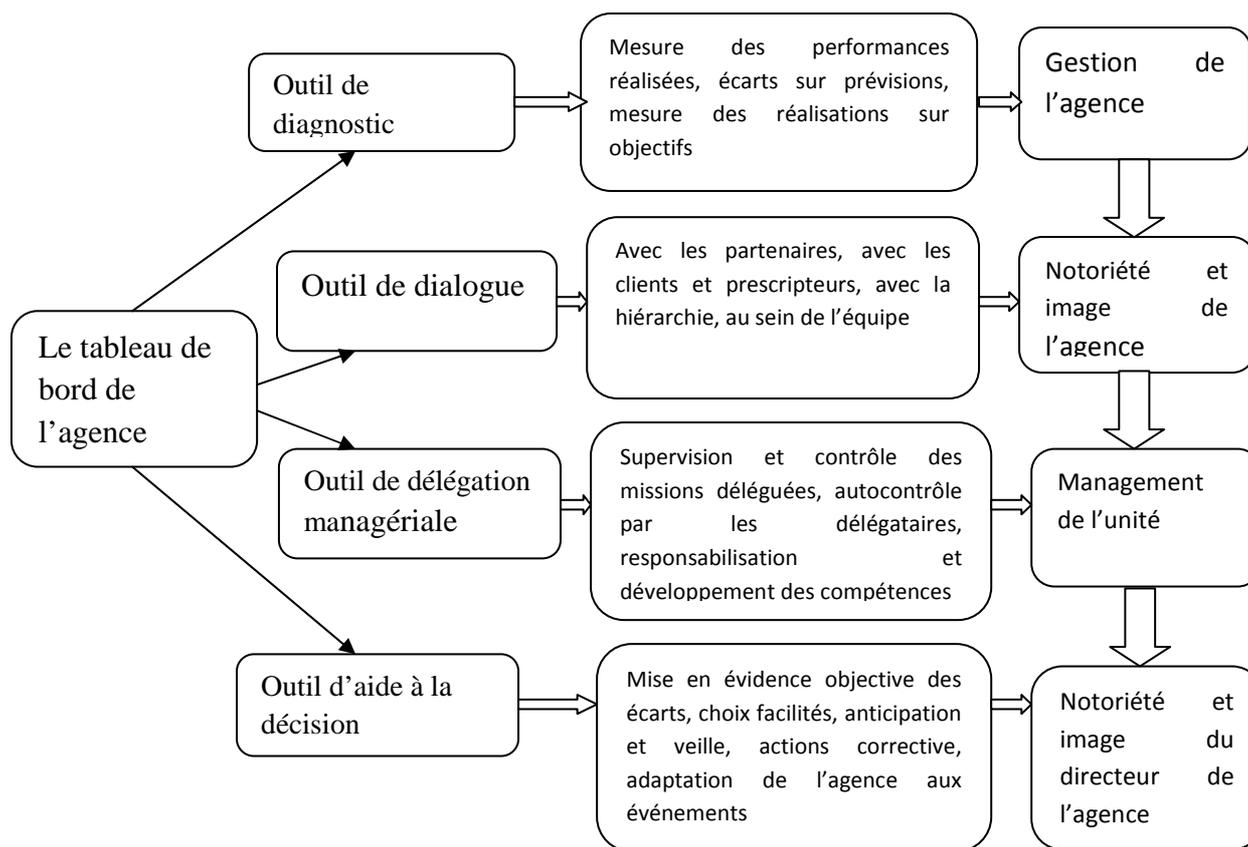


Figure 6 : La vocation du tableau de bord de l'agence

Source : MAISONNEUVE. J-H, MORIN. J-Y, op.cit, p.100.

- Le tableau de bord est un **outil de diagnostic** : il reflète les performances et leur évolution, révèle les écarts par rapport aux prévisions, et permet de mesurer et de présenter les informations significatives des différents aspects de la gestion de l'agence et, donc, de faire le point à tout moment sur ses réalisations et sa progression vers l'atteinte de ses objectifs ;
- Le tableau de bord est un **outil de dialogue** :
 - Avec ses partenaires (clients et prescripteurs), il contribue à l'établissement d'un accord permanent se référant à des faits : critères explicites à respecter, nombre d'affaires réalisées, nombre et type de produits et de services vendus, qualité des avoirs confiés....
 - Avec sa hiérarchie, il fournit les éléments pour rendre compte des résultats atteints, sur des bases claires et objectives.
 - Au sein de l'équipe, il favorise la motivation et la cohésion : il focalise l'attention sur les points clefs à un moment donné, facilite la mobilisation des énergies, et établit un lien entre les efforts de chacun et la réussite de l'agence.
- Le tableau de bord est un **outil de délégation de responsabilité et de contrôle** : Il permet de superviser les activités déléguées aux collaborateurs, concourant à l'atteinte

des objectifs, sans avoir besoin de tout contrôler dans le détail, mais aussi d'impliquer le délégué dans l'autocontrôle de ses résultats.

- Le tableau de bord est un **outil d'aide à la décision** : par la mise en évidence et l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations, il facilite le choix, avant qu'il ne soit trop tard, des actions correctives à mettre en place ou des modifications d'objectifs à opérer, lorsqu'un ou plusieurs des indicateurs s'écartent de la situation normale.

2- Critères de qualité d'un tableau de bord :

Pour remplir correctement son rôle d'outil de gestion dans l'agence bancaire, le tableau de bord doit présenter un ensemble de critères de qualité qui portent d'une part sur le choix et la qualité intrinsèque des indicateurs retenus et, d'autre part, sur la lisibilité et la présentation du tableau de bord. Les indicateurs retenus dans un tableau de bord devraient idéalement présenter les caractéristiques suivantes :

- **Pertinence de l'indicateur retenu par rapport à l'objectif ou à la variabilité d'action que l'indicateur cherche à mesurer.** Autrement dit, une variation positive (négative) de l'indicateur se traduit par une variation dans le même sens de l'objectif et/ou de la variable d'action que l'on veut suivre ;
- **Fiabilité de la mesure de l'indicateur.** Les composantes nécessaires au calcul de l'indicateur sont définies avec précision et ce dernier se fait de la même manière par un recours aux mêmes données de période en période ;
- **Minimisation des effets pervers induits par l'indicateur.** Dans les systèmes de contrôle par les résultats, les indicateurs du tableau de bord vont devenir les instruments du jugement de la performance. Il faut s'assurer que la maximisation de la performance de l'agence mesurée par l'indicateur ne conduit pas à des actions qui améliorent la valeur de l'indicateur mais ont des effets pervers sur la performance globale de l'agence ;
- **Cohérence dans la définition des indicateurs.** Un même indicateur peut être présent dans plusieurs tableaux de bord de l'agence et il importe qu'il soit défini partout de la même façon pour assurer une cohérence organisationnelle ainsi qu'une bonne communication ;
- **Indicateurs simples à comprendre et à mesurer.** L'information transmise par un indicateur doit être comprise immédiatement et ne doit receler aucune ambiguïté quant à sa signification.
- **Indicateurs partagés par les acteurs.** Il est préférable que les indicateurs retenus constituent une représentation partagée de la performance et fassent l'objet d'un consensus dans l'agence. Dans le cas contraire, dès qu'un indicateur sera mauvais, il sera mis en cause comme étant inadéquat pour mesurer ce qu'il est censé capter et le débat portera constamment sur les mesures plutôt que sur la réalisation des objectifs.

Un tableau de bord doit être un tableau de synthèse court, extrêmement lisible et qui attire l'attention du responsable à qui il est destiné. La présentation de l'information dans le tableau de bord doit être particulièrement soignée sur le plan de la forme :

- Lisibilité de l'information présentée, sans ambiguïté de signification : une amélioration ou une détérioration de la performance doit être captée en un clin d'œil ;
- Recours aux présentations graphiques qui permettent de faire apparaître visuellement tout écart par rapport à l'objectif ;
- Recours aux couleurs pour attirer l'attention du responsable, par exemple à l'aide d'une codification en trois couleurs rouge, orange, vert : domaines où l'attention du responsable est requise et pour lesquels un plan d'action correcteur doit être défini et mis en œuvre (rouge) ; domaines à surveiller (orange) ; domaines où tout se passe comme souhaité et qui requièrent moins l'attention immédiate du responsable (vert).

3- Les types d'indicateurs de performance contenus dans les tableaux de bord de l'agence :

Les informations retenus dans les tableaux de bord de l'agence (informations commerciales, financières, indicateurs d'activité, indices d'efficacité, évaluation de climat...) appartiennent aux catégories suivantes :

- **Les quantités :**

- Volumes, production commerciale (nombre de produit, de services, de client...)
- Temps et productivité : temps passés globaux, temps unitaires, heures travaillées, nombre d'opérations par personnes ;
- Encours ou suspens : quantités traitées, quantités en attente.

- **Les montants :**

- Recettes : volume en production financière, chiffre d'affaire, flux financiers ;
- Coûts : prix de revient moyen d'une opération, frais, versements effectués ;
- Marges et rentabilité dégagées, commissions, PNB, marges nettes...

- **La qualité :**

- Délais : durée moyenne d'une opération, écarts entre dates d'arrivée et dates de réponse, délais d'attente, retards ;
- Fréquences des anomalies : nombre ou pourcentage d'erreurs, de défauts ou de réclamations ;
- Niveau de service : indices de satisfaction des clients internes ou externes ;
- Sécurité des opérations : nombre et impact des incidents, échéances en retard, impayés, évolution des comptes irréguliers...

- **Les facteurs humains :**

- Climat, modification d'attitudes, conflits, résistance au changement ;
- Taux d'absentéisme – en distinguant les congés, les congés-maladies, les absences pour formation ;
- Demandes de mutation ;
- Niveau de qualification, nombre de suggestions émises.

4- Les instruments du tableau de bord de l'agence bancaire :

Pour présenter le tableau de bord à son utilisateur, plusieurs formes sont utilisées telles : les courbes, les tableaux, les clignotants, etc. Le but est d'attirer l'attention du responsable sur les points essentiels pour accélérer l'analyse et par conséquent, le processus de décision.

4-1 Les valeurs brutes et les écarts :

Les valeurs brutes permettent d'avoir une idée réaliste du résultat de l'action. Quant aux écarts, ils mettent en évidence les éventuelles dérives par rapport aux prévisions. Cependant pour conduire l'action, les responsables de l'agence ne doivent pas être submergés d'indicateurs, seuls les valeurs brutes et les écarts se rapportant aux points clés de l'activité de la banque doivent être retenus.

4-2 Les ratios :

La présentation d'indicateurs sous forme de ratios facilite les comparaisons pour une appréhension de la situation en terme relatif. Ils permettent de mieux mesurer et situer les performances par rapport aux objectifs. La définition d'un ratio doit se faire de telle manière que sa hausse soit l'expression d'une amélioration de la situation. Néanmoins, leur utilisation n'est significative que dans la mesure où leur évolution dans le temps et dans l'espace est mise en évidence.

Ils mettent en rapport deux valeurs, qui permettent d'appréhender l'efficacité de l'action opérationnelle, par la mise en relation d'un résultat obtenu (au numérateur) avec une consommation de ressources (au dénominateur). Les deux valeurs composant le ratio peuvent être exprimées en unités homogènes (des unités monétaires, le plus souvent) ou composites.¹

Les ratios peuvent exprimer des coûts moyens, des rotations, ou encore des taux.

4-3 Les graphiques :

Les graphiques sont un instrument privilégié d'un tableau de bord parce qu'ils présentent l'information d'une façon parlante. Parmi les graphiques les plus utilisés, nous citons :

- a- Les courbes :** Elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps, ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse de la tendance ;
- b- Les histogrammes :** Ils sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs ;

¹- ROUACH.M, NAULLEAU.G, Le contrôle de gestion bancaire, 4^{ème} Edition, Revue Banque Edition, Paris, 2002, p.240.

c- Le camembert : C'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentages).

4-4 Les tableaux

Les tableaux sont généralement utilisés pour mettre en évidence des écarts entre objectifs et réalisations. Ils permettent, également, de constater l'évolution et d'apprécier la tendance en juxtaposant les réalisations du mois en cours avec ceux du mois précédant ou du mois correspondant de l'année précédente. Les tableaux peuvent être présentés de la manière suivante

Colonnes	a	b	C	D	e	F	g	H	I	j	k
Intitulé	Réalisé en M	Réalisé en M-1	Réalisé en MN-1	Réalisé à fin M cumulé	Objectif en M	Objectif à fin M cumulé	Objectif à fin N	a/e	d/f	d/g	Commentaires
Indicateur 1											
Indicateur 2											
Indicateur 3											

Tableau N° 1 : Modèle tableau de bord d'agence

Source : ROUACH.M, NAULLEAU.G, op.cit. p. 279.

4-5 Les clignotants :

Caractérisés par leur aspect visuel, ils font ressortir les écarts significatifs après comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil limite ou une norme de référence. L'avantage des clignotants est qu'ils attirent l'attention du responsable sur les anomalies en s'allumant, ce qui lui permet de focaliser son action sur l'essentiel.

5- Le rôle d'un TDB d'une agence bancaire :

Le TDB n'est pas un simple panneau d'affichage présentant les derniers résultats. Le TDB est un outil bien plus complexe et subtil à la fois. Il réduit l'incertitude de la décision en stabilisant l'information et contribue ainsi à une meilleure maîtrise du risque. C'est aussi un outil facilitant la communication et dynamisant la réflexion.

a- Réduire l'incertitude : Le TDB offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.

- b- Stabiliser l'information :** La banque ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà ce qui est indispensable pour le décideur.
- c- Faciliter la communication :** Lorsque la TDB est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'agence.
- d- Dynamiser la réflexion :** Le TDB ne se contente pas de gérer les alertes, il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.
- e- Maîtriser le risque :** On ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risques¹. Avec un TDB bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de l'environnement de l'agence, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le TDB offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

6- Les étapes de construction d'un tableau de bord :

Pour construire un TDB digne de ce nom, il est indispensable de piocher de-ci de-là des indicateurs financiers et productivistes, puis d'assembler tant bien que mal sur une même page.

Pour réellement remplir son rôle d'assistance au pilotage et ainsi faciliter la prise de décision, un indicateur pertinent présente les trois caractéristiques suivantes :

- Mesurer la performance selon la direction de progrès qui a été choisie ;
- Doit être adapté au contexte ainsi qu'aux moyens d'action disponibles ;
- Doit être en accord avec les besoins spécifiques de chaque décideur.

Par conséquent, la conception d'un TDB d'une agence bancaire, doit passer par les étapes suivantes :

6-1 Sélectionner les axes de progrès :

Définir les axes d'action stratégiques est la phase préalable à toute démarche de progrès. L'agence doit définir les axes d'action de progrès les plus optimaux en fonction de ses capacités matérielles et de ses propres atouts, car grâce à ce progrès l'agence pourra se démarquer de la concurrence.

C'est pour cela qu'il est fortement recommandé de sélectionner avec soin, les axes d'action les plus opportuns, en suivant ces étapes :²

¹ - FERNANDEZ.A, L'essentiel du tableau de bord, 2^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 2005, p.17 et 18.

² - idem

6-1-1 Identifier les principales sources de revenus : elle consiste à identifier les clients à forte rentabilité, identifier les produits les plus rentables, repérer les clients méritant une attention particulière.

6-1-2 Situer l'agence sur son marché : Mesurer sa part de marché, en fonction de la concurrence et du potentiel de croissance, permet de mieux cerner les opportunités tout en tenant compte des menaces. Cette analyse révèle les voies de développement ainsi que la pérennité des produits. Elle facilite la réflexion en matérialisant avec précision la position actuelle de l'agence, les perspectives de croissance par famille de produits et la force de la concurrence.

6-1-3 Evaluer les attentes des clients : Recueillir le point de vue des clients sur l'agence et ses produits, identifier leurs attentes. Pour cela l'agence peut solliciter plusieurs outils pour arriver à cette évaluation : questionnaires clients, interview des commerciaux, chargés de clientèle....

6-1-4 Repérer les principaux leviers : Seules les banques qui utilisent leurs propres points forts comme levier de succès cumulent les chances de réussite, ce qui revient à identifier les points forts de l'entreprise ainsi que les faiblesses à combattre, et mettre en évidence les leviers de succès.

6-1-5 Evaluer et choisir les axes de progrès : En se basant sur les renseignements, résultants des actions précédentes, il sera plus facile de définir les axes de progrès les plus adéquats.

6-2 Déterminer les points d'intervention :

Dans cette deuxième étape, il s'agit d'identifier les activités et processus critiques au sens des axes de progrès sélectionnés.

Une fois les axes de progrès sélectionnés, il est temps de déterminer les points cibles où doit se situer l'action. Pour cela nous allons procéder à l'identification des activités et des processus impliqués dans la chaîne de valeur que nous souhaiterons améliorer :

Activités : «est une tâche parfaitement identifiable dont on peut exhaustivement déterminer les entrées et les sorties. Une activité se définit par un verbe d'action, elle utilise des ressources pour transformer une ou plusieurs sorties »¹. L'activité apporte une valeur ajoutée distinctement évaluable.

Processus : Il s'agit de l'interaction des activités, « c'est un ensemble d'activité organisées dans le temps produisant un résultat précis et mesurable »².

¹ - FERNANDEZ.A, op.cit., p.54.

² - FERNANDEZ.A, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 2002, p.180.

Une fois le processus critique est identifié, les responsables en charge des phases essentielles de l'amélioration envisagée sont nommées, ces derniers seront impliqués au premier plan dans la question de l'amélioration de la performance, selon les axes choisis.

6-3 Sélectionner les objectifs :

Lors de la première étape, nous avons sélectionné les axes de progrès à mettre en œuvre. Il est maintenant temps de les déployer sous une forme pratique et concrète, adaptée à la structure de la banque. Chaque responsable concerné au premier degré par l'amélioration doit disposer d'objectifs précis et concrets, exprimés à son niveau d'intervention et selon son contexte. Pour les différencier des objectifs les plus globaux ou stratégiques, que l'on a définis ici comme « axe de progrès », on les appelle les « objectifs tactiques ». Afin de choisir des objectifs pertinents, l'agence doit suivre ces étapes :

6-3-1 Choisir les objectifs : La banque doit définir les objectifs locaux les plus adaptés pour accéder à la finalité voulue. L'objectif définit concrètement le but à atteindre, pour cela l'agence devra choisir les bons objectifs.

6-3-1-1 Les caractéristiques d'un objectif

- **L'objectif est borné :** Tout objectif doit impérativement être défini dans une dimension de temps. Pour chaque objectif, on établira une date ferme d'achèvement ;
- **L'objectif est mesurable :** Pour évoluer l'accomplissement d'un objectif, il faut le mesurer. Pour mesurer, il est indispensable de disposer d'une unité de mesure. Tout objectif doit s'exprimer en fonction d'une unité (durée, quantité, qualité...).
- **L'objectif est accessible :** La valeur d'un objectif est directement dépendante des moyens mis à la disposition des responsables en charge de l'action ;
- **L'objectif est réaliste :** Un bon objectif doit être ambitieux et mobilisateur d'énergie certes, mais il doit demeurer réalisable, compte tenu des moyens dont dispose le responsable concerné ;
- **L'objectif est cohérent :** Les objectifs d'un responsable doivent être cohérents avec ceux des autres. L'agence doit s'organiser pour tourner la compétence et le professionnalisme de tous ses décideurs, vers la réalisation de son objectif global ;
- **L'objectif est contrôlable :** La réalisation partielle ou complète d'un objectif doit pouvoir être mesurée en permanence, rapidement et facilement. Cette maîtrise a une double finalité ; d'une part, elle permet à chaque opérationnel de prendre à son niveau les mesures appropriées, grâce aux moyens dont il dispose, et d'autre part, elle lui permet de rendre compte de la conduite de son unité de gestion en demandant, si besoin, des moyens supplémentaires pour mettre en œuvre des actions correctives.

6-3-2 Mesurer les risques : Consiste à définir pour les objectifs critiques les risques d'échec prévisible. Il n'est pas toujours possible d'envisager l'ensemble des obstacles susceptibles de survenir une fois engagé dans la démarche d'amélioration, lorsque le nombre d'interrogation est élevé, il est préférable de procéder à une étude du risque.

6-3-3 Elaborer les plans d'action : Cette étape consiste à lister et identifier les actions à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif.

Pour chaque objectif, on détaillera ainsi l'ensemble des actions à mettre en œuvre. Cette fiche descriptive comportera pour chaque action au minimum les rubriques suivantes :

- Nom du/des responsable(s) ;
- Liste des ressources nécessaires ;
- Durée de l'action ;
- Date de début de l'action ;
- Liste de dépendances (quelles actions doivent être exécutées au préalable, quelles actions sont conditionnées par l'achèvement de celles-ci ?) ;
- Niveau de priorité (en cas d'urgence, on procède dans quel ordre ?).

6-4 Sélectionner les indicateurs :

Pour qu'une donnée, ou un ensemble de données, devienne une information utilisable, il faut qu'elle soit porteuse d'un sens.

Ainsi, un tableau de bord n'est efficace que lorsqu'il ne comporte que des informations porteuses d'un sens complet pour l'utilisateur dudit tableau. Par définition, un décideur ne prend pas ses décisions tous azimuts. Seules, les informations clés, qui l'aideront à assurer au mieux son parcours selon ses propres objectifs. Ce sont ses indicateurs. Afin de choisir ses indicateurs l'agence doit suivre les étapes suivantes :

6-4-1 Choisir les indicateurs : Choisir les indicateurs les plus adéquats en fonction des objectifs poursuivis, de l'activité, des habitudes et des besoins propres du décideur.

6-4-2 Présenter l'indicateur sur le poste de travail : Il s'agit de choisir la meilleure présentation de l'indicateur en fonction du message porté et des habitudes du décideur. En effet, la présentation du TDB n'est pas qu'une simple question d'esthétique. L'appréciation du sens porté par l'indicateur est dépendante de sa présentation. Que se soit sous la forme d'un tableau, d'un voyant, d'une courbe ou d'une barre-graphe, il existe une représentation spécifique pour chaque indicateur qui dépend autant de l'information portée que des habitudes du décideur.

6-5 Structurer le tableau de bord :

La construction d'un TDB ne doit rien laisser au hasard ni à l'improvisation. Le TDB efficace doit permettre l'accès rapide et aisé à l'information clé, et anticiper les attentes du décideur.

Afin de structurer le TDB qui est un outil d'aide à la décision l'agence doit suivre les étapes suivantes :

6-5-1 Construire le TDB : Cette étape consiste à organiser les indicateurs de l'étape précédente pour construire la page principale du TDB. D'un simple coup d'œil, le décideur doit prendre connaissance de la complétude de l'information et en extraire la quintessence sans effort ni manipulation.

6-5-2 Organiser le TDB : Un TDB s'organise en 3 pages :

La première est la **page de signalisation**, qui assure un suivi précis et continu de la progression vers les objectifs sélectionnés, la deuxième page est la **page d'analyse** qui contient les indicateurs présentés en page de signalisation qui met en évidence le détail des éléments utilisés pour sa construction, afin de remonter la chaîne de cause à effet.

Pour que le TDB soit complet et remplisse efficacement son rôle d'aide à la décision, un troisième niveau favorisant la réflexion de fond sera particulièrement propice. Ce troisième niveau présente des **pages de prospection** et offre un autre éclairage à propos des données collectées. Il est particulièrement utile pour réfléchir avec un peu plus de recul sur la situation actuelle et explorer de nouvelles voies d'action.

Section 2 : La méthode DEA (Data Envelopment Analysis)

Cette méthode d'évaluation de la performance, constitue un cadre motivant pour le gestionnaire du point de vente, dans le sens où les progrès potentiels indiqués par le score sont établis par comparaison avec d'autres points de vente faisant face aux mêmes conditions de marché. A chaque point de vente techniquement inefficace sont associés des benchmarks confrontés aux mêmes difficultés ou facilités commerciales. Ils peuvent ainsi bénéficier de leur courbe d'apprentissage afin d'améliorer leur performance.

1- Origine de la méthode :

La méthode DEA a vu le jour pour la première fois avec la thèse de doctorat d'EDOUARD RHODES à l'école des affaires publiques et urbaines de Carnegie Melon en 1978 sous l'encadrement de W.W.COOPER.

Ils se sont penchés dans leurs recherches sur l'étude du programme d'éducation pour les étudiants désavantagés : program follow thru mis en place dans des écoles publiques Américaines, effectuant ainsi un benchmarking des performances réalisées par les écoles qui participent au programme et celles qui n'ont pas opter pour ce dernier.

De leurs recherches, ils ont dégagé la formulation de la méthode DEA sous forme d'un ratio appelé CCR : CHARNES, COOPER et RHODES. Ce ratio utilise l'optimisation d'un programme mathématique pour la généralisation de la mesure d'efficacité technique proposée par FARREL dans son article publié en 1975. Dès lors, cette méthode a connu un engouement sans précédent, plusieurs publications ont vu le jour se focalisant sur l'application empirique de la méthode dans tous les domaines : éducation, hôpitaux, secteur public, banques, entreprises, etc.

Notons, que la première application de mesure de performance des agences bancaires a été réalisée par SHERMAN et GOLD (1985). Ils ont évalué la performance productive des agences bancaires, encore appelée efficacité opérationnelle ou efficacité technique. Celle-ci a été encore mesurée par Parkan (1987), Oral et Yolalan (1990), Vassiloglou et Giokas (1990), Giokas (1991), Tulkens (1993), Al-Afarajn Alidi et Bu-Bshait (1993), Sherman et Ladino (1995), Athanassopoulos (1997, 1998), La Villermois (1999), Soteriou et Zenios (1999), Gervais et Thenet (2004).¹

2- Le concept DEA :

L'approche DEA permet d'évaluer la performance d'entités preneuses de décision à partir des frontières d'efficacité. Son intérêt majeur réside dans le calcul d'une mesure synthétique et compréhensive de la performance d'organisations qui emploient de multiples ressources (inputs) pour engendrer de multiples résultats (outputs).²

¹ - HUBRECHT.A, GUERRA.F, Mesure de la performance globale des agences bancaires : une application de la méthode DEA, Comptabilité et connaissances, France, 2005. P. 03.

² Idem

Chapitre 2 : Outils de mesure de la performance bancaire

La méthode DEA est une méthode non paramétrique qui s'inspire du modèle de Farrell (1957) qui a cherché à évaluer l'efficacité technique et allocative des firmes. Une firme est techniquement efficace si elle opère sur la frontière de possibilité de production. Elle est efficace de point de vue allocatif, si elle minimise ses coûts sous la contrainte de production. La méthode DEA est ainsi équivalente à un processus d'optimisation sous contrainte qui utilise la programmation linéaire.¹

Cela entend qu'elle permet d'estimer une frontière d'un ensemble de production et s'appliquant à des technologies multi-inputs et multi-outputs comme suit : un ensemble d'unité de décision appelé DMU (Decision Making Unit), (il peut s'agir d'entreprises, de firmes, d'usines,...etc.) est observé, et le flux d'inputs et d'outputs est noté. Puis à l'aide de la programmation linéaire on procède à une analyse des observations en effectuant une optimisation individu par individu c'est-à-dire pour une population constitué de « n » individus, « n » optimisations seront effectuées. On établit ainsi une frontière constituée des DMU dites efficaces² qui proposent une quantité donnée d'inputs, propose le maximum d'outputs (voir la figure). Ensuite, on établit la position de chaque DMU par rapport à la situation optimale.

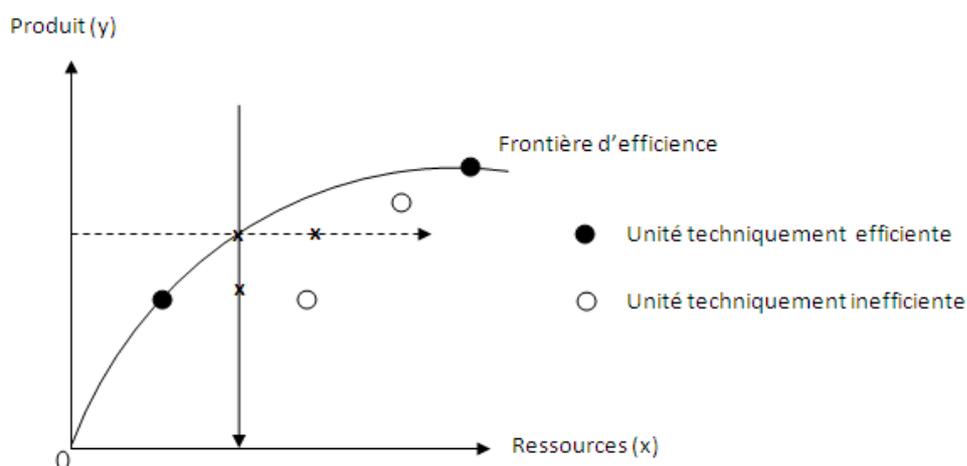


Figure 7 : Ensemble de production et frontière d'efficacité

Source : HUBRECHT.A, DIETSCH.M, GUERRA.F, Mesure de la performance des agences bancaires par une approche DEA, France, 149.

L'ensemble de production permet de représenter la technologie de production des agences bancaires, en d'autres termes, la relation technique qui relie l'ensemble des

¹ DJIMASRA.N, Mesure de l'efficacité technique des pays africains producteurs du coton : une application de la méthode DEA, Document de recherche N°2010-28, France, 2010, p.6 et 7.

² L'efficacité s'évalue par un score, calculé comme l'écart entre la pratique observée et la meilleure pratique située sur la frontière

ressources employées (inputs) à l'ensemble des résultats obtenus (outputs). La figure 7 présente graphiquement le concept d'efficacité dans le cadre de l'ensemble de production :

- Il n'est pas possible de générer des produits ou résultats positifs avec des montants nuls de ressources ;
- Un même montant de produits peut-être obtenu en utilisant des quantités supplémentaires d'au moins une ressource (se référer à la flèche en pointillés sur la figure 7) ;
- Pour un montant donné de ressources, la production du résultat peut ne pas être optimale (se référer à la flèche en trait plein sur la figure 7).

Une entité est qualifiée de « techniquement efficace » si elle se trouve sur la frontière de l'ensemble de production, la frontière d'efficacité. Les entités qui se situent sur la frontière, constituent des Benchmarks, pour celles qui ne s'y trouvent pas : elles optimisent leurs processus d'action. Dès lors, l'objectif des entités techniquement inefficaces est d'atteindre la frontière et, ainsi, d'améliorer leur performance productive. La procédure d'évaluation de la performance dans le cadre de la méthode DEA est pertinente du point de vue du management car elle indique aux entités inefficaces les meilleures pratiques.

L'écart entre la frontière d'efficacité et les entités évaluées correspond au score d'inefficacité technique. S'il est nul, l'entité se trouve sur la frontière d'efficacité, et s'il est positif l'entité est techniquement inefficace. Il indique alors l'effort à réaliser pour devenir efficace.

2-1 Intégration des facteurs non contrôlables à partir d'une approche DEA :

Les caractéristiques de l'environnement commercial influencent l'activité et la performance des agences bancaires. Les enjeux de l'environnement commercial des agences ont été largement étudiés dans la littérature, et notamment par les thèmes du choix de la localisation et la prévision des ventes Applebaum (1966), Davies (1973), Ghosh et McLafferty (1982, 1987), Ghosh et Craig (1983, 1984), Jallais, Orsoni et Fady (1987, 1994), Cliquet (1992), Filser, DesGarets et Paché (2010).

L'objectif de cette intégration est de parvenir à évaluer correctement la performance des agences bancaires en considérant leurs conditions de marché. Les techniques qui permettent de considérer les facteurs non contrôlables dans une approche DEA sont récapitulées dans le tableau suivant:

Modèle « une étape »		Modèle « multi-étapes »		Séparation des frontières
Les facteurs non contrôlables sont des variables fixes et continues	Les facteurs non contrôlables sont des variables catégorielles	Correction du score d'efficacité des effets des facteurs non contrôlables	Correction des variables d'inputs ou d'output des effets des facteurs non contrôlables	Une frontière d'efficacité est définie pour chaque modalité des facteurs non contrôlables
Banker et Morey (1986a), Golany et Roll (1993), Sinigaglia (1997)	Banker et Morey (1986b)	Coelli, Rao, Battese (1999)	Fried, Schmidt et Yaisawarng (1999)	Charnes, Cooper, et Rhodes (1981), Athanassopoulos (1998)

Tableau N° 2: Trois techniques pour intégrer les facteurs d'environnement dans le processus d'évaluation de l'efficacité

Source : HUBRECHT.A, et autre, op.cit, p.13.

Les modèles dits « une étape » se composent d'une analyse DEA dans laquelle le caractère non contrôlable des facteurs est directement pris en compte. Ces modèles ont été proposés par Banker et Morey (1986a, 1986b). Ils distinguent le cas où les facteurs non contrôlables sont des variables fixes et continues, de celui où ces facteurs sont des variables catégorielles.

Les scores d'efficacité sont corrigés en fonction des effets des facteurs non contrôlables sur leur activité. En d'autres termes, les scores d'efficacité obtenus hors effet des facteurs non contrôlables sont corrigés a posteriori des effets de ces derniers. Ces modèles sont qualifiés de « multi-étapes » car la méthode DEA y est appliquée plusieurs fois et des techniques économétriques sont employées pour qualifier l'impact des facteurs non contrôlables sur l'activité (Coelli, Rao et Battese 1999 ; Fried, Schmidt et Yaisawarng 1999).

Les unités de décision sont classées en fonction des modalités des facteurs non contrôlables : plusieurs frontières d'efficacité sont construites en fonction des valeurs des facteurs non contrôlables. Cette technique est proposée par Charnes, Cooper et Rhodes (1981). La séparation des frontières consiste à classer les observations avant de procéder à l'évaluation de leur performance en fonction des modalités des facteurs non contrôlables. Les unités de décision sont donc groupées en sous-échantillons homogènes du point de vue de l'influence des facteurs non contrôlables. Après avoir ainsi réparti a priori les unités de décision, la méthode DEA est appliquée une fois par classe.

2-2 Les orientations de DEA :

L'analyse DEA peut être entreprise selon deux orientations possibles (toutefois, il est nécessaire de préciser que le choix d'une orientation dépend de la possibilité offerte au

manager ou à la DMU de mener une action rapide et efficace sur les facteurs ou les produits). En effet, la mesure de l'efficacité peut être réalisée suivant deux orientations possibles à savoir :

2-2-1 Une orientation en inputs :

En suivant le même raisonnement précédent, cette orientation porte sur la détermination des montants des inputs que doit utiliser une DMU pour produire une quantité donnée d'outputs. Par conséquent et à titre d'exemple, le score d'efficacité pour une firme considérée comme inefficace « θ » est égal à 80% signifie que cette dernière doit, pour se positionner sur la frontière d'efficacité, procéder à la diminution de ses consommations en intrants de (1-80%) tout en conservant le même niveau d'extrants.

2-2-2 Une orientation en outputs :

La méthode DEA orientée output permet, pour chaque DMU, de déterminer combien d'outputs elle doit produire en utilisant une quantité donnée d'inputs pour être efficace. Dans le cas où le résultat de l'analyse révèle l'existence d'inefficacité, le score dégagé va porter sur le montant d'output à atteindre pour la même quantité d'inputs afin de réaliser l'efficacité. Par exemple, un score d'efficacité « θ » égale à 1,25 signifie que la DMU en question doit, pour atteindre la frontière d'efficacité, augmenter ses extrants de 25% en conservant le même niveau d'intrants.

3- Les systèmes DEA :

Par système, on entend le choix de la mesure que va fournir l'optimisation du programme linéaire. Ce dernier peut donner deux catégories de mesure qu'on peut présenter comme suit :

La mesure radiale sert à indiquer pour chaque DMU sa progression individuelle potentielle. Cette augmentation potentielle indiquée par la mesure radiale de l'inefficacité technique est relative au volume d'outputs initialement produits par l'unité évaluée. Cette mesure résulte d'un benchmarking individuel entre les unités analysées et aide à un management individuel des DMU. La projection d'unité inefficace s'effectue le long du rayon qui passe par l'origine des axes par rapport à elle-même.

La mesure directionnelle sert quant à elle à effectuer un benchmarking entre réseaux. Cette mesure directionnelle de l'inefficacité technique s'effectue relativement au volume des outputs initialement produit par le réseau. Cela s'effectue en projetant les unités inefficaces par rapport à une direction qui est choisie arbitrairement. Ce système permet de réaliser un diagnostic de performance agrégé pour servir la prise de décision au niveau de la direction générale.

3-1 Les modèles de bases :

Nous nous limiterons à décrire les deux modèles les plus employés : le modèle CCR (Charnes, Cooper et Rhodes) et le modèle BCC (Banker, Charnes et Cooper). Ce sont là, deux variantes du modèle DEA.

3-1-1 Le modèle CCR :

Dans ce modèle, on constate les hypothèses suivantes :

- Il existe une forte convexité de l'ensemble de production ;
- La technologie est à rendements constants ;
- Il existe une libre disposition des inputs et des outputs.

On considère ici, le modèle dit « orienté input ». Suivant Coelli (1996), on dispose de K inputs et M outputs pour chacune des N unités de décision. On note :

x_i : le vecteur (K, 1) des inputs ;

y_i : le vecteur (M, 1) des outputs ;

X : la matrice (K, N) des inputs ;

Y : la matrice (M, N) des outputs ;

v' : le vecteur (K, 1) des pondérations associées aux inputs ;

u' : le vecteur (M, 1) des pondérations associées aux outputs ;

Une façon intuitive de procéder, est d'introduire la méthode DEA sous forme de ratio entre tous les outputs et tous les inputs de chaque unité de décision, c'est-à-dire comme $u' y_i / v' x_i$.

Le problème revient donc pour chaque unité de décision, à déterminer les pondérations optimales en résolvant le problème de programmation mathématique suivant :

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Max}_{u,v} (u' y' / v' x') \\ \text{Sc} \\ u' y_j / v' x_j \leq 1 \quad j=1,2,\dots, N \\ u, v \geq 0 \end{array} \right. \quad (1)$$

C'est-à-dire que l'efficacité de la i -ème unité de décision sera obtenue comme un ratio entre outputs et inputs sous la condition que ce même ratio soit égal ou inférieur à 1 pour l'ensemble des autres unités de décision observées. Le problème avec cette forme fractionnelle, c'est qu'elle est difficile à optimiser ; sa résolution admet une infinité de

solutions. Elle peut néanmoins être linéarisée si l'on définit une contrainte selon laquelle $\sum v_j x_j = 1$. Le programme s'écrit alors :

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Max}_{\mu, v} (\mu \sum y_i) \\ \text{Sc} \\ \sum v_j x_j = 1 \\ \mu \sum y_i - \sum v_j x_j \leq 0 \quad j = 1, 2, \dots, N \\ \mu, v \geq 0 \end{array} \right. \quad (2)$$

Où, u et v ont été remplacés par μ et v pour indiquer que c'est un programme linéaire différent. En utilisant la dualité en programmation linéaire, on obtient l'équivalent du programme 27 :

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Min}_{\theta, \lambda} \theta \\ \text{Sc} \\ -\sum y_i + \sum Y \lambda \geq 0 \\ \theta \sum x_i - \sum X \lambda \geq 0 \\ \lambda \geq 0 \end{array} \right. \quad (3)$$

Dans ce problème N fois, θ est un scalaire qui représente le score d'efficacité technique de la i -ème unité de décision ($\theta \leq 1$). Si $\theta = 1$, l'unité de décision observée se situe sur la frontière, c'est-à-dire qu'elle est efficace au sens de Farrell ; au contraire si $\theta < 1$, cela révèle l'existence d'une inefficacité technique. λ est un vecteur $(N, 1)$ de constantes appelées multiplicateurs. Ces derniers indiquent la façon dont les unités de décision se combinent pour former la frontière par rapport à laquelle la i -ème unité de décision sera comparée. Ces multiplicateurs reçoivent le nom de pairs (peers) en référence aux unités de décision efficaces ($\lambda > 0$) qui forment chaque segment de la frontière d'efficacité.

3-1-2 Le modèle BCC :

L'hypothèse des rendements constants n'est vraiment appropriée que si l'entreprise opère à une échelle optimale. Ce qui n'est pas toujours le cas (concurrence imparfaite, contraintes financière, etc.). Banker, Charnes et Cooper (1984), ont proposé un modèle qui permet de déterminer, si la production se fait dans une zone de rendements croissants, constants ou décroissants. Leur modèle conduit à la décomposition de l'efficacité technique en efficacité technique pure et en efficacité d'échelle. L'hypothèse des rendements d'échelle

Chapitre 2 : Outils de mesure de la performance bancaire

constants, conduit à la mesure de l'efficacité totale ; l'hypothèse de rendement d'échelle variable conduit à celle de l'efficacité technique pure. Ainsi, le modèle CCR peut être modifié en tenant compte de l'hypothèse des rendements variables à l'échelle. Il suffit pour cela d'ajouter une contrainte : $\mathbf{N}'\lambda = 1$ au programme (3) ; on obtient :

$$\left\{ \begin{array}{l} \min_{\theta, \lambda} \theta \\ \text{sc} \\ -y_i + Y\lambda \geq 0 \\ \theta x_i - X\lambda \geq 0 \\ \mathbf{N}'\lambda = 1 \\ \lambda \geq 0 \end{array} \right.$$

Où \mathbf{N} est un vecteur $(N, 1)$ unitaire.

Section 3 : Le benchmarking

Pour améliorer efficacement et durablement leurs performances, les entreprises sont donc de plus en plus nombreuses à se lancer dans des opérations de benchmarking : benchmarking interne lorsqu'il s'agit d'une comparaison de performances intra-entreprises (entre unités de production d'un même groupe par exemple), ou benchmarking externe lorsqu'il s'agit d'une comparaison interentreprises (par rapport à des best in class par exemple).

1- Historique :

Rank Xerox, leader mondial des photocopieurs, est considérée comme l'entreprise ayant fait du benchmarking une véritable méthode, clef de rétablissement de sa compétitivité face aux japonais (Canon, Minolta, Ricoh, Sharp), entre 1976 et 1982, au point où il a perdu 41% de sa part de marché. Robert Camp a été un des promoteurs du benchmarking chez Xerox et un des principaux théoriciens de la démarche.

Le benchmarking a connu plusieurs évolutions dont l'analyse est riche d'enseignement. D'abord utilisé comme une méthode de comparaison des coûts de production par rapport à la concurrence d'un même secteur, le benchmarking a été ensuite conceptualisé et utilisé comme méthode d'amélioration continue de la performance quel que soit le secteur.

2- Evolution de la démarche de benchmarking :

Depuis son apparition dans les années 80, le benchmarking a fait l'objet de nombreuses publications. Mais il faut admettre que si le benchmarking est généralement présenté comme un moyen d'évaluer la performance d'un système quelconque (une entreprise, un site de fabrication, un service, un poste de travail, etc.), ces contributions ne font pas émerger un réel consensus sur la définition à lui donner.¹ Le benchmarking est passé jusqu'à présent par quatre grands stades d'évolution :

- Celui concrétisant le passage d'une priorité donnée aux benchmarks à une priorité donnée à l'action (le benchmarking) ;
- Celui concrétisant le passage d'une évaluation de performance de produits/services à une évaluation de processus ;

Et, plus récemment :

- Celui concrétisant la transformation d'une évaluation exclusivement basée sur des ratios financiers vers une évaluation intégrant également des mesures en rapport avec la satisfaction des clients internes ou externes ;
- Celui concrétisant le passage d'une évaluation comparative de processus de réalisation à celle de processus de management.

¹ - BRONET.V, « Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent », en vue de l'obtention du diplôme de doctorat, université de Savoie, France, 2006, p 41.

2-1 Du benchmark à benchmarking :

Une erreur assez répandue consiste à confondre benchmark et benchmarking. Le benchmark est une valeur de référence par rapport à laquelle une performance est comparée¹, un délai client inférieur à 10 jours, un taux de retouches et rebuts inférieur à 1% des ventes réalisées, etc. En se comparant par rapport à ces benchmarks, une entreprise peut ainsi identifier ses points faibles, hiérarchiser ses objectifs d'amélioration, et enclencher ensuite des analyses pour déterminer les méthodes les mieux adaptées pour cette amélioration.

Cependant, si l'évaluation est effectivement importante, l'analyse qui en découle l'est tout autant. Celle-ci doit en effet amener l'entreprise à comprendre, puis à appliquer les pratiques qui sont à l'origine des valeurs de benchmarks pour lesquels un important écart a été constaté.

2-2 D'une évaluation de produits/services à celle de processus :

Le benchmarking met l'accent sur deux de ses particularités. La première, c'est que cette démarche est susceptible de générer un saut de performance très important pour l'entreprise pouvant s'accompagner, si besoin, d'un changement radical de certaines de ses pratiques. La seconde rappelle que l'amélioration de la performance d'une entreprise ne se limite pas à une amélioration de ses produits/services, mais inclut également celle des activités attachées, directement ou indirectement, à l'obtention de ces produits/services.

2-3 Vers une évaluation intégrant des mesures de satisfaction des clients :

Le benchmarking a également connu une autre évolution liée cette fois-ci à la tendance des entreprises à mieux prendre en compte les attentes de leurs clients. Le benchmarking met l'accent sur la nécessité de développer des mesures comparatives qui intéressent le client interne ou externe. Cette évolution marque en tout cas la nécessité d'intégrer ce type de mesures pour évaluer les bonnes pratiques d'un processus donné.

2-4 Vers un benchmarking stratégique :

Evolution plus récente encore, le champ d'application du benchmarking s'est élargi avec l'apparition du benchmarking dit stratégique et consistant à comparer des approches globales pouvant procurer un avantage compétitif à l'entreprise. Les éléments analysés font référence dans ce cas aux choix stratégiques en matière de gestion des compétences, de personnalisation des produits, ou encore de diminution des coûts.

Cette évolution montre que les bonnes pratiques dans un benchmarking ne se limitent plus, en reprenant la classification des processus de la norme ISO 9001, aux seuls processus de réalisation de l'entreprise, mais s'adressent également à des processus de type support et de type management.

3- Définition du benchmarking

¹ - BRONET.V, Op.cit, p 42.

Le mot « benchmark » est un terme emprunté aux géomètres, qui désigne un repère servant de point de référence pour des comparaisons de direction et d'élévation¹. Quant au benchmarking est la recherche de méthodes les plus performantes pour une activité donnée permettant de s'assurer une supériorité.²

Selon David Kearns, directeur général de Xerox corporation (années 1980) « le benchmarking est un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders ». Pour Cook (1995) le benchmarking « est une sorte de processus d'amélioration de la performance par l'identification, la compréhension et l'adoption de pratiques remarquables issues de la même organisation ou d'autres entreprises ».

On peut prendre une autre définition plus récente afin de mieux cerner le concept de benchmarking qui est comme suit « le benchmarking est une méthode standardisée de collecte et de présentation des informations concernant les performances des organisations afin de permettre des comparaisons entre les professionnels pour établir les meilleures pratiques, identifier les points faibles et les points forts de leurs performances. Le benchmarking donne à l'organisation (ou le programme) les références externes et les meilleures pratiques sur lesquelles fonder son évaluation et la conception de ses processus de travail » (Vlasceanu et al 2004).

Les composantes d'un organisme qui peuvent faire objet d'une comparaison sont :

- Produits ou services : réponse aux attentes du client en terme de performances, qualité, coûts, cycle de développement, délais.....
- Procédés de fabrication, de flux logistiques.
- Organisation de services directs ou indirects apportés aux parties prenantes : prise de commande, livraison, support avant et après vente.
- Fonctions : approvisionnements, appui et logistique, recrutement, formation....

4- Types de benchmarking :

4-1 Benchmarking interne :

Il est utilisé chaque fois qu'une entreprise peut identifier des processus équivalents sur plusieurs sites, régions, pays ou continents. Il leur est alors possible de comparer les pratiques en usage dans ces différents lieux d'activité sans aller voir ce qui se passe ailleurs.³

4-1-1 Avantages :

- Les informations à partager sont facilement accessibles.
- Il est facile à pratiquer, car l'information est aisément disponible, et il n'y a pas à surmonter les problèmes de confidentialité.

¹ - ovaisman.online.fr

² - www.cerpep.education.gov.fr

³ - ALEXANDRE.J, BAZINET.M, BONNEAU-BLAIRE.I, CHADEBEC.G, CORNEC.C, COUSIN.J.C, DURAND.J, GAUTRON.J, HAVRET.B, Le guide du benchmarking, Editions d'organisation, France, 2003, p37.

- Le partage de la même culture facilite la transposition des solutions identifiées, et leur mise en pratique permet des gains de performances immédiats.
- La rapidité de la mise en place de ce type de benchmarking.

4-1-2 Inconvénients :

- il s'adresse surtout aux multinationales et aux grandes entreprises, à structure divisionnaire dans lesquels on retrouvera les mêmes activités.
- Les informations sont partielles, elles concernent uniquement l'environnement interne de l'entreprise ou du groupe.
- Les informations peuvent aussi être parcellaires, tronquées et/ou orientés, chacun voulant protéger les intérêts de son service.

4-2 Benchmarking externe :

Le benchmarking externe consiste à analyser et à comparer des concepts, méthodes, outils, processus, produits et services divers de son entreprise avec des organisations similaires voire identiques, mais situées ailleurs. Les partenaires peuvent être des concurrents directs, ou bien des organisations équivalentes opérant dans d'autres pays et desservant d'autres marchés.¹

4-2-1 Avantages :

- Les partenaires sont facilement identifiables.
- Il met rapidement en évidence tous les écarts de performances entre les concepts, méthodes, outils, processus, services de l'entreprise et ceux des concurrents.

4-2-2 Inconvénients :

- Le partage des informations est limité, elles sont parfois difficiles à collecter.
- Risque de perdre des informations sensibles et de révéler des processus critiques.
- Ce type de benchmarking est plus difficile à exécuter et exige beaucoup de savoir-faire.

4-3 Benchmarking fonctionnel :

Dans un même secteur, des entreprises, concurrentes ou non, comparent leurs processus de support (administration, gestion des ressources humaines, logistique, etc.) et adaptent les idées capables d'améliorer leur compétitivité.²

4-3-1 Avantages :

¹ - DE LA VILLARNOIS.O, « Le contrôle du réseau bancaire : exploitation de la faisabilité et de la pertinence d'une démarche de comparaison des unités opérationnelles », en vue de l'obtention du doctorat, Lille, 1999, p 152.

² - ALEXANDRE.J, et autres, op.cit. p 38.

- Les partenaires sont faciles à identifier.
- Les informations sont aisément accessibles.
- Les solutions identifiées sont facilement adaptables.
- C'est un benchmarking porteur d'innovations fonctionnelles.

4-3-2 Inconvénients :

- Il se limite souvent à des comparaisons de coûts.
- Le risque de privilégier l'analyse quantitative à l'analyse qualitative et de négliger le facteur humain.

4-4 Benchmarking générique :

C'est sans aucun doute le type de benchmarking qui fait toute sa valeur à l'outil. C'est celui qui engage à comparer ses pratiques avec celles de l'organisation d'un secteur totalement différent. On peut ainsi trouver chez le partenaire des pratiques qui sont d'autant meilleures qu'elles sont la principale raison de sa performance.¹

4-4-1 Avantages :

- Le benchmarking générique semble être la méthode non seulement la plus productive et la plus créative, mais aussi la plus efficace.
- Il fait découvrir de nouveaux niveaux de performance.
- La découverte de nouveaux environnements favorise l'ouverture d'esprit.
- Source d'idées innovantes, relations pérennes car basée sur un besoin réciproque et permanent d'informations.

4-4-2 Inconvénients :

- Les partenaires potentiels sont difficiles à identifier.
- Difficulté de comprendre l'organisation partenaire.
- La difficulté à adapter des pratiques venant d'un secteur différent.

5- Les étapes du processus de benchmarking :

5-1 Identifier les sujets et l'objet du benchmarking :

Le benchmarking est une méthode longue et difficile, et par conséquent coûteuse, c'est pourquoi, il faut définir avec soin l'objet à étalonner.

Cette phase consiste à identifier les sujets de l'étude (produits, services, processus...), parmi tous ces sujets potentiels il faut sélectionner celui qui est critique pour l'entreprise. Elle peut alors se baser sur la liste des problèmes et challenges rencontrés pour effectuer ce choix.

¹- ALEXANDRE.J, et autres, op.cit. p. 39.

Une fois le sujet défini, il est nécessaire d'en identifier l'étendu et de mesurer l'efficacité actuelle car il est important de bien se connaître pour pouvoir se comparer.

5-2 Identifier les partenaires :

Cette étape consiste à identifier les cibles, qui sont en l'occurrence les entreprises leader sur le marché, il faudra les analyser en les rencontrant ou recueillir le plus d'informations très précises sur elles.

La prise de contact avec les partenaires potentiels est nécessaire pour connaître leurs positions vis-à-vis de la pratique du benchmarking. Le déroulement de la collecte d'informations en dépend.

5-3 Collecter les données :

Une fois que des « partenaires benchmarking » ont été repérés, il faut mener une véritable enquête de terrain pour récolter des informations actualisées, précises et fiables sur leurs pratiques, du moins celles faisant l'objet de la comparaison.

Après avoir recensé toutes les données disponibles dans le domaine public, toutes celles accessibles par des études internes ou par le recours à des intermédiaires (experts, consultants, associations), une stratégie ad hoc de recherche doit être engagée : prise de contact direct, passation de questionnaires, entretiens, panels de discussion, visites sur site..., la méthodologie suivie pour distinguer et documenter la « meilleure pratique » parmi toutes celles étudiées doit être irréprochable, sans quoi on s'expose au risque d'un rejet du benchmark.

5-4 Le post benchmarking :

Les données ayant été recueillies, il s'agit maintenant de les analyser et de les comparer aux données internes. Ensuite, essayer d'adapter, dans sa propre structure, les bonnes pratiques qui ont été analysées et retenues pour leur pertinence. Attention, ne pas reproduire l'organisation d'un « benchmarké » sans l'adapter au contexte de sa propre organisation.

Il est important de capitaliser les connaissances récoltées dans une base de données, afin de pouvoir procéder à des comparaisons lors du benchmark suivant.

5-5 Orientation et ajustement :

Phase destinée à estimer les progrès réalisés et à ajuster les plans d'actions.

6- Objectifs du benchmarking :

- Satisfaire le client, répondre aux exigences réelles du marché (ne pas se contenter d'analyse interne), le client peut- être considéré comme partenaire dans l'exercice de benchmarking ;

Chapitre 2 : Outils de mesure de la performance bancaire

- Améliorer les performances en se fixant des objectifs pertinents, ambitieux mais néanmoins réalistes ;
- Pérenniser son organisme ;
- Devenir ou rester compétitif, comprendre la concurrence et les raisons des performances (qualité, coût, délai...) ;
- Améliorer le fonctionnement de l'organisme en faisant apparaître (ou en limitant) les cloisonnements, en facilitant la communication et en responsabilisant chaque acteur ;
- Etre le meilleur dans les priorités préalablement définies ;
- Améliorer son image de marque en étant reconnu et considéré comme le meilleur ;
- Découvrir les meilleures méthodes et pratiques qui ont fait leurs preuves ailleurs ;
- Evaluer ses forces et ses faiblesses pour agir et anticiper ;
- Faciliter la conduite du changement ;
- Promouvoir l'amélioration de chacun de des membres de l'organisme ;
- Stimuler l'innovation et l'émulation ;
- Stimuler l'apprentissage mutuel et l'échange d'expérience ;
- Travailler « utile » en adaptant les structures aux besoins en évitant les doublons de tâches et/ou d'informations ;
- Aller au-delà de l'amélioration continue, en visant l'excellence ;
- Se rassurer et se confronter dans ses décisions stratégiques suivant les actions correctives et préventives.

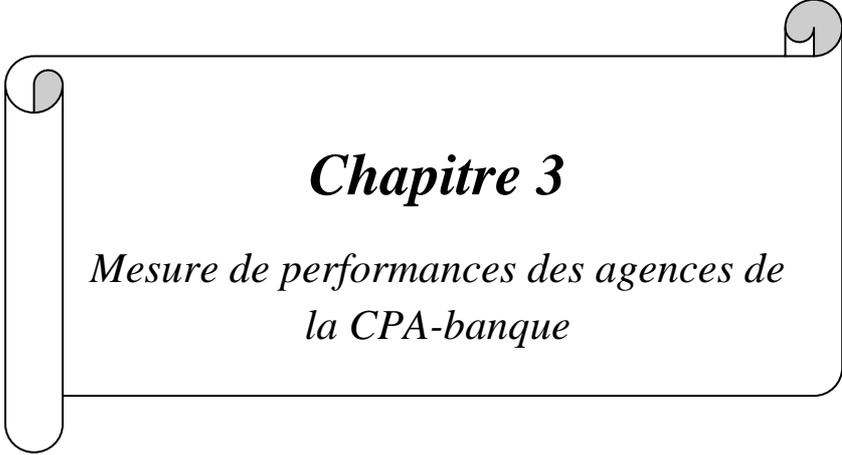
Conclusion :

Disposer d'outils de mesure de performance adaptés constituent aujourd'hui un enjeu majeur pour les banques. On assiste aujourd'hui à une remise en cause des méthodes traditionnelles. C'est parce que les banques ont pris conscience du rôle clé joué par le contrôle de gestion qu'elles ont développé un regard critique sur les méthodes traditionnelles.

La construction d'un avantage concurrentiel exige d'améliorer la capacité de réaction de la banque, de réduire les délais, de multiplier les services et les produits proposés. La gestion des banques se caractérise désormais par un degré de complexité plus important, et les approches traditionnelles ne parviennent plus à maîtriser cette complexité croissante.

Le tableau de bord, la méthode DEA et le benchmarking que nous avons présenté dans ce chapitre constituent des solutions possibles. Ils ne sont sans doute pas les seuls outils, d'autres méthodes et outils peuvent être explorés.

Ces outils contribuent à l'amélioration des performances de l'ensemble des agences bancaires, et à l'adhésion de celles-ci aux objectifs globaux de la banque à travers la création d'un climat de communication et de dialogue.



Chapitre 3

*Mesure de performances des agences de
la CPA-banque*

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

Introduction :

La performance de la banque est liée essentiellement à celles de ses unités de base, qui sont les agences d'exploitation.

Ce présent chapitre s'intéressera à la mesure de performance des agences du crédit populaire d'Algérie, après avoir cerné la notion de performance et les différents outils de sa mesure.

La première section sera consacrée à la présentation de la CPA banque et du groupe d'exploitation de Tizi-Ouzou.

Dans la deuxième section, on va présenter les critères choisis afin de mener notre étude, ainsi l'échantillon retenu.

La troisième section est consacrée pour la mesure de performance de deux agences d'exploitation, tout en essayant de faire ressortir les problèmes entravant la performance, ensuite proposer des recommandations afin de les surmonter et améliorer leur performance.

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

Section 1 : Présentation du crédit populaire d'Algérie (CPA) :

1- Historique du CPA :

Le CPA est créé en 1966 par l'ordonnance n°66/366 du 29 décembre avec un capital initial de 15 millions de dinars.

Le CPA est conçu comme banque générale et universelle, réputé commerçant dans ses relations avec les tiers, le CPA a hérité des activités gérées auparavant par les banques populaires (banque populaire commerciale et industrielle 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 1985, le CPA donne naissance à la banque de développement local par cession de 40 agences, le transfert de 550 employés et cadres et 89000 comptes clientèles défini par ses statuts comme banque universelle, le CPA a pour missions de promouvoir le développement du BTPH, les secteurs de la santé et du médicament, le commerce et la distribution, l'hôtellerie et le tourisme, les médias, la PME/PMI et l'artisanat. Suite à la promulgation de la loi sur l'autonomie des entreprises en 1988, le CPA est devenu une entreprise publique économique par actions dont le capital est propriété exclusive de l'Etat.

Depuis 1996, en vertu de l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, les banques publiques sont placées sous tutelle du ministère des finances.

Le capital social de la banque est évalué comme suit :

Tableau N° 3 : Evolution du capital social de la CPA-Banque

Année	Capital
1966	15 millions DA
1983	800 millions DA
1992	5,6 milliards DA
1994	9,31 milliards DA
1996	13,6 milliards DA
2000	21,6 milliards DA
2004	25,3 milliards DA
2006	29,3 milliards DA
2007	29,3 milliards DA

Source : CPA de Tizi-Ouzou

Les réseaux d'exploitation sont constitués de 221 agences encadrées par 15 groupes d'exploitations.

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

L'effectif de la banque est de 4515 agents dont 1259 diplômés de l'enseignement supérieur, répartis comme suit :

Cadres supérieurs : 390 agents

Cadres moyens : 941 agents

Maitrise : 2288 agents

Exécution : 986 agents

Le réseau d'exploitation emploie 74% des effectifs de la banque.

2- Les missions du CPA :

Les missions du CPA se situent en trois étapes : à sa création, à la restructuration du secteur bancaire et aux termes de la loi N° 90-10 du 10 avril 1990.

2-1 La création du CPA :

La CPA est une banque commerciale publique. Aux termes de ses statuts originaux, cette banque commerciale a la qualité de « banque de dépôt ». Elle a été créée au départ, sur la base de spécialisation de ses activités. Elle a pour mission de promouvoir l'activité et le développement de l'artisanat, de l'hôtellerie, du tourisme, de la pêche et activités annexes, des coopératives non agricoles de production, de distribution, de commercialisation et de service des PME de toute nature y compris celles qui font partie du secteur autogéré. En outre, elle est habilitée à apporter son concours financier aux professions libérales (médecin, chirurgien-dentiste, avocat, expert-comptable, consultant,...etc.)

2-2 La restructuration du secteur bancaire :

A la restructuration du secteur bancaire, le CPA a été déchargé du financement des unités économiques locales, par la création de la banque du développement local (BDL) le 15 Mai 1985 c'est-à-dire que le CPA a donné naissance à la BDL à la date citée ci-dessus par session de 40 agences bancaires, le transfert de 550 employés et cadres et 89000 comptes clientèles. Aux termes de la loi bancaire N° 86-12 du 19 août 1986 relative au régime des banques et du crédit, l'activité principale du CPA consiste « à recevoir du public des dépôts de toute forme et toute durée et à consentir toutes opérations, de crédit sans limitation de durée et de forme » (article 17, alinéa 1 et 2). Les réformes économiques ont été engagées dès 1988.¹

Le CPA a été soumis au principe de l'autonomie de gestion, en vertu de la loi N° 88-06 du 12 janvier 1988 modifiant et complétant la loi N° 86-12 du 19 août 1986 relative au régime des banques et du crédit.

¹ - Article 17, alinéas 1 et 2 de la loi bancaire n° 86-12.

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

Selon la loi N° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, le CPA est une personne morale commerciale dotée d'un capital, soumis à ce titre, au principe de l'autonomie financière et de l'équilibre comptable.

C'est aux termes de la loi N° 88-04 du 12 janvier 1988 modifiant et complétant l'ordonnance N° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce et fixant les règles particulières aux entreprises publiques économiques, que le CPA avait modifié ses statuts, il est devenu EPE société par actions, ses derniers statuts ont été établis le 22 février 1989 par acte notarié, avec un capital social de 800 millions de dinars.

2-3 Au terme de la loi N° 90-10 relative à la monnaie et du crédit :

La gamme de produits et services bancaires offerts par le CPA a connu un développement ces dernières années à travers le renforcement de l'activité monétique, depuis 1990, et le lancement de nouveaux produits tels que le financement des PME/PMI et les micro-entreprises, les crédits immobiliers et les crédits destinés à la clientèle des particuliers.

3- L'organisation générale du CPA :

Le CPA est administré par un conseil d'administration composé de 10 membres, le président du conseil d'administration désigné par ses pairs est également président directeur général de la banque :

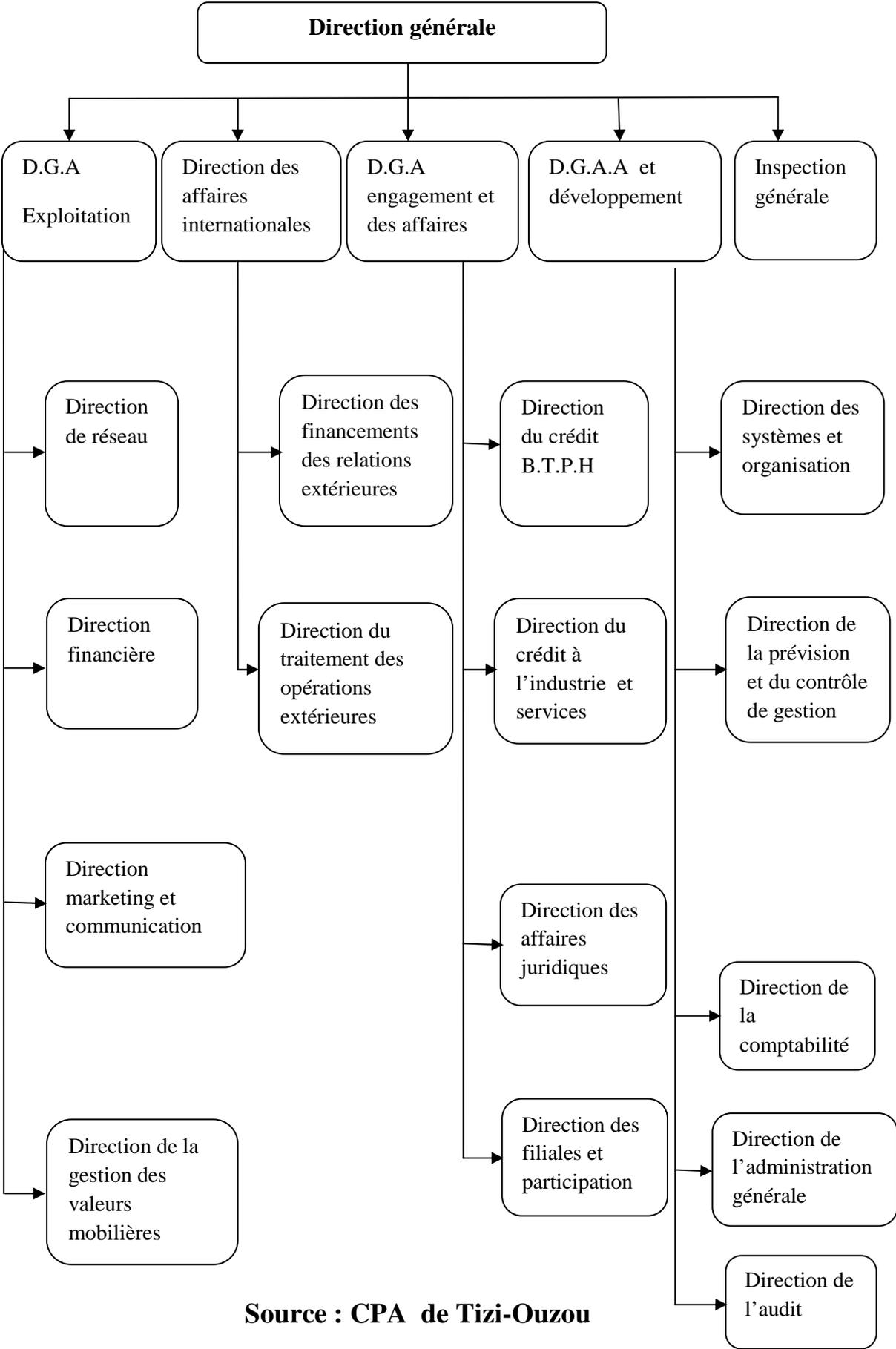
- La direction générale de la banque est structurée autour de la :
- Direction générale adjointe chargée de l'exploitation.
- Direction générale adjointe chargée des engagements et des affaires juridiques.
- Direction générale adjointe chargée de l'administration et du développement.
- Division des affaires internationales.
- Inspection générale.

Cette organisation comprend également :

- Le cabinet du président directeur général.
- La direction de l'audit.
- La cellule organisation et réglementation.

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

Figure 8 : Organisation générale du CPA



Source : CPA de Tizi-Ouzou

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

3-1 L'organisation et mission du groupe d'exploitation de Tizi-Ouzou :

3-1-1 L'organisation du G.E.T.O :

Le groupe d'exploitation est une structure régionale de management, de développement, d'animation et de contrôle des agences qui lui sont attachée : ces dernières sont implantées dans huit (08) régions et elles sont au nombre de neuf (09) agences à savoir la 120 et la 194 implantées à Tizi-Ouzou.

Son organisation est subdivisée en sous direction regroupement des activités homogènes répondant aux missions et attributions assignées.

3-1-2 Mission du groupe d'exploitation :

Le groupe d'exploitation représente la direction générale de la banque au plan régional dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés, sa principale mission consiste à exécuter la politique générale de la banque et de conduire le développement de son activité, dans ce cadre, il est chargé de :

a- En matière de politique de la banque :

- Exploitation des rapports d'activités des agences et établir le rapport de synthèse périodique offert.
- Mettre en œuvre les actions nécessaires pour l'amélioration du fonctionnement des structures rattachées.
- Assurer la diffusion auprès des agences rattachées, des orientations et des objectifs définis par la direction générale de la banque et veiller à leur application.

b- En matière d'action commerciale :

- Mettre en œuvre le plan d'action commerciale du groupe d'exploitation.
- Veiller à l'amélioration de l'accueil et du service à la clientèle.
- Réaliser les études de marché au plan régional.

c- En matière de crédit :

- Proposer les membres de comité de crédit du groupe d'exploitation et des agences rattachées et procéder à leur installation après décision de la direction générale.
- Traiter le dossier de crédit présenté par les agences.
- Décider des crédits octroyés dans la limite des délégations de pouvoirs conférés en conformité avec les règles et les procédures en vigueur.

d- En matière d'administration et de moyens :

- Le budget du groupe d'exploitation et consolider celui des agences assurant la réalisation et le suivi.
- Assurer la gestion des ressources humaines (gestion administrative des dossiers, déroulement de carrière discipline).
- Assurer les agences en matière informatique.

e- En matière de contrôle :

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

- Contrôler les journaux comptables des agences en élaborant les rapports de synthèse.
- Assurer le contrôle de conformité de vraisemblance des opérations traitées par les agences.

3-1-3 Rôle de différentes cellules du groupe d'exploitation du CPA :

D'après le schéma d'organisation présenté précédemment, le groupe d'exploitation du CPA est composé de cinq (05) principales cellules à savoir la direction générale, cellule contrôle général, secrétariat et bureau d'ordre ainsi que la sous direction d'exploitation et la sous direction administration et de ressources humaines.

Cependant, ces dernières cellules sont à leur tour subdivisées en plusieurs services de la sous direction d'exploitation qui se subdivise en quatre (04) services , idem pour la sous direction administration et ressources humaines qui se subdivise en trois (03) services.

Toutes ces cellules, quelque soit leurs nature et leur formes, contribuent de façon directe ou indirect au bon fonctionnement et à l'efficacité des activités du groupe d'exploitation.

- la sous direction d'exploitation :

a-1 Rôle du secteur animation commerciale :

Parmi ses fonctions on peut citer :

- Assurer la diffusion aux agences rattachées et des orientations commerciales de la banque.
- Assister les agences dans le conseil à la clientèle ainsi que dans la démarche commerciale et à la promotion des produits de la banque.

a-2 Rôle du secteur engagement :

Ce secteur est subdivisé en deux (02) cellules et chaque cellule à son rôle principal à savoir : étude et analyse, suivi des engagements.

a-2-1 Etude et analyse :

Son rôle est de :

- Etudier dans les délais les démarches de crédit présenté par les agences en vue de leur présentation pour la décision du comité du crédit du groupe d'exploitation.
- S'assurer des résultats des consultations auprès des différentes centrales des risques (SCAR, centrales des impayés, centre des particuliers).
- Etablir les autorisations du crédit dans les limites des pouvoirs conférés.
- Transmettre après avis du comité du crédit du groupe d'exploitation les démarches de crédits relevant du pouvoir de la direction générale.

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

- Assurer la tenue et la mise à jour des dossiers de crédit.

a-2-2 Cellule de suivi des engagements :

- Suivre et surveiller l'utilisation des crédits mis en place conformément aux règles et procédures en vigueur.
- Assurer périodiquement les états relatifs à l'utilisation des crédits et signaler les événements majeurs.
- Suivre le renouvellement et la mise à jour des (engagements) garanties exigées.
- S'assurer des remboursements de crédit à l'échéance.

a-3 Cellule juridique contentieuse :

Sa fonction est de :

- Contrôler la régularité des documents constitutifs des dossiers d'ouverture de compte (dossier caisse) transmis par les agences et notifier à ces derniers les services éventuels.
- Gérer les comptes sans mouvements conformément aux dispositions réglementaires.
- Vérifier la régularité des actes des garanties recueillis par des agences rattachées en s'assurant de leur conservation et actualisation.

a-4 Cellule de commerce extérieur :

Son rôle est de :

- Diffuser aux agences rattachées les instructions et procédures régissant les opérations de commerce extérieur.
- Informer les agences sur les lignes des crédits extérieurs communiquées par les structures compétentes.
- Assister les agences en matière de traitement des opérations du commerce extérieur.
- Diffuser et suivre les oppositions et les interdictions sur les opérations du commerce extérieur.
- Sous direction administration :

b-1 Service des ressources humaines et la gestion du budget :

Ce service est subdivisé en deux (02) types de tâches relatives à savoir :

b-1-1 Tâches relatives à la gestion des ressources humaines :

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

- Veiller à l'application de l'organigramme du groupe d'exploitation et des agences rattachées ainsi qu'à la prise en charge des besoins en personnel.
- Elaborer les plans de recrutement annuel et assurer leur mise en œuvre conformément aux procédures en vigueur.
- Veiller à la préservation du client au sein du collectif.

b-1-2 Tâches relatives à la gestion du budget :

- Elaborer le budget du groupe d'exploitation et consolider ceux des agences rattachées.
- Exécution du budget, assurer le contrôle des réalisations et analyser les écarts.
- Vérifier et procéder au développement des comptes du groupe.

b-2 Service logistique et moyens généraux :

A pour fonction :

- Veiller en permanence à l'assainissement juridique et administratif du patrimoine immobilier du groupe d'exploitation et des agences rattachées en collaboration avec les structures centrales concernées.
- La gestion des bails et le suivi des règlements des loyers.
- Veiller à l'application des règles et procédures de sécurité des personnes et des besoins au niveau d'exploitation et des agences rattachées.
- Tenir les inventaires selon les procédures en vigueur.

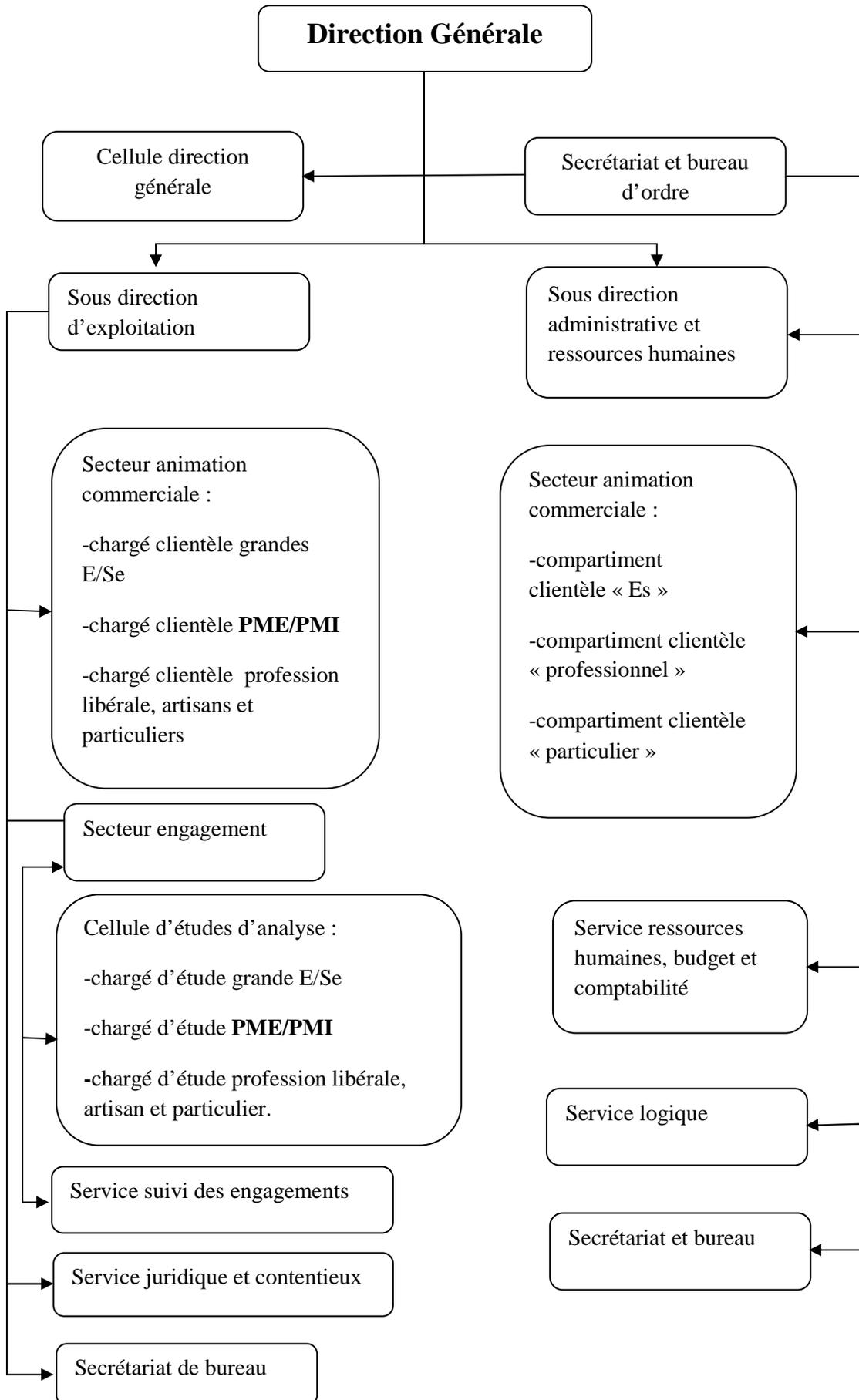
b-3 Cellule informatique :

Sa forme consiste à :

- Installer et mettre en œuvre avec l'assistance des structures centrales concernées, les applications informatiques et assurer la formation et assistance du personnel exploitant.
- Veiller à la bonne marche et à l'entretien des installations informatiques et intervenir en cas de panne en informant le service informatique.
- Veiller au respect de la procédure de gestion du groupe.”

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

Figure 9 : Organisation du groupe d'exploitation du CPA de Tizi-Ouzou



Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

Section 2 : Préalable à la mesure de performance des agences de la CPA banque

En fin de chaque exercice, une réunion d'évaluation est tenue au niveau du CPA, avec l'ensemble des structures régionales à l'effet de procéder à l'état d'inventaire des réalisations et pouvoir apprécier les taux de réalisations de chaque entité par rapport aux objectifs fixés en début d'exercice. En effet, chaque responsable est tenu de s'expliquer et surtout de proposer des solutions afin de pouvoir redresser sa situation et faire en sorte de se rattraper durant les prochains exercices.

Une analyse –qui nous semble- approfondie est menée en vue de cerner les manques à réaliser et surtout expliquer le pourquoi des écarts constatés par rapport aux objectifs.

Il est évident que si des objectifs sont assignés à chaque structure, il y'a aussi des moyens à mettre en mouvement pour pouvoir les réaliser. Les moyens sont d'ordre humain, matériels et divers soutiens logistiques et assistance.

Au vue des réalisations constatées, la direction chargée de l'élaboration des prévisions sur le prochain exercice arrête un objectif global portant sur plusieurs produits et critères que nous détaillerons au fil de développement.

L'objectif global est éclaté par structures régionales qui à leur tour procéderont à sa répartition sur l'ensemble des agences qui lui sont rattachées.

Compte tenu des capacités des structures et des spécificités de chacune, il y'a des affectations d'objectifs adaptées à chaque localité. La répartition des objectifs tient compte des réalisations déjà opérées et des potentialités à même que l'agence puisse développer.

Il est évident que tous les objectifs fixés ont pour but de permettre à l'établissement financier de réaliser un bilan d'exercice appréciable et dégager un résultat net positif. Il s'agit d'assurer une rentabilité à chaque structure.

De ce fait, dans cette section on va essayer de donner une définition de la rentabilité des agences bancaires, ainsi les outils de mesure utilisés tout au long de notre étude menée au sein de la CPA banque.

1- Définition de la rentabilité :

La rentabilité d'une banque représente son attitude et sa capacité à dégager de son exploitation des gains suffisants, après déduction des coûts nécessaires à cette exploitation, pour faire face à son futur. Il s'agit donc de mettre en relation les profits réalisés et les capitaux engagés pour les obtenir.

Toute banque se trouve dans l'obligation d'apprécier le niveau de sa rentabilité, vue son importance en tant que :

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

- Atout concurrentiel pour accroître sa part de marché.
- Véritable moyen pour renforcer les fonds propres. La fonction principale de ce dernier est de financer le développement de la banque, d'assurer son indépendance et sa solidarité financière, et enfin, satisfaire les la réglementation prudentielle.
- Mesure quantitative du succès du management dans les domaines clés tel que la capacité à générer des revenus.

1-1 Notion de rentabilité de chaque siège :

Chaque structure a pour mission de collecter des ressources dont une partie est à vue (non rémunéré) et une partie rémunérée (DAT, BDC, livrets d'épargne, dépôts en garantie sur opération de commerce extérieur). Il est évident que la gestion des ressources a un coût lié soit à sa rémunération et à sa gestion.

Les ressources collectées doivent être rentabilisées en les injectant dans le circuit crédit moyennant un taux de rémunération appelé taux d'intérêt.

Chaque structure doit donc veiller à une meilleure appréciation du taux de réemploi de ses ressources (**total des crédits**×100/ **total des ressources collectées**).

Il y'a des moyens que chaque entité se devait de mettre en mouvement (salaires, moyens informatique, frais de gestion courants, charges fiscales et parafiscales, dotations aux amortissements, charges courantes d'exploitation, divers consommables,...)

Les intérêts perçus sur les crédits alloués, les frais de commissions perçus sur les dossiers de crédit, les frais perçus sur les opérations de commerce extérieur et les frais de gestion de tenue de comptes de clientèle constituent l'essentiel produits que l'établissement récupère.

Chaque siège doit établir sa balance et veiller à ce que les produits soient strictement supérieurs à toutes les charges constatées sur l'exercice.

La notion d'objectifs, de réalisations et de rentabilité se résument toutes à la notion de **performance**.

Toute analyse en la matière ne doit pas être statique mais dynamique pour mieux apprécier les évolutions et sa part de contribution à l'effort global de son siège.

2- La méthode d'approche et le choix des critères de mesures utilisées :

On ne peut reprendre tous les objectifs assignés au réseau compte tenu de leur multiplicité et pour ce, nous retenons quelques uns dont nous reprenons ci après leur liste et définitions :

- Les ressources.
- Les emplois.

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

- Les ouvertures de comptes.
- Les commissions récupérées.
- Le PNB.

Nous avons retenus les critères les plus importants qui influent directement sur la rentabilité de chaque siège.

2-1 Les ressources :

Les ressources peuvent avoir deux origines :

- Une origine patrimoniale qui correspond aux moyens financiers et matériels mis à la disposition de la banque pour réaliser ses différentes opérations.
- Une origine d'exploitation qui correspond à la richesse créée par la banque (dépôts bancaires...) et qui génère des revenus.

Le choix du critère ressources pèse de par le coût et la capacité de chaque structure à pouvoir les mobiliser en crédits sous toutes formes et pouvoir les rentabiliser.

2-2 Les emplois :

Les emplois au niveau du CPA recouvrent l'ensemble des opérations de crédits réalisées, que se soit au profit de la clientèle, ainsi que les opérations de marché.

On distingue les emplois bancaires en fonction de leur durée (court terme, moyen terme, long terme), de leur destination (particuliers, entreprises, professionnels, institutionnels), de leur mode de rémunération (taux fixe, taux variables, taux révisables).

Le choix des emplois est déterminant pour pouvoir mesurer le taux de réemploi et de pouvoir apprécier les produits et les marges d'intérêts qu'ils génèrent.

On ne peut rémunérer ses ressources si au préalable, elles n'ont pas fait l'objet de placements sous formes de crédits multiples à la clientèle.

2-3 Les ouvertures de comptes :

La banque met à la disposition de ses clients divers outils pour qu'ils puissent gérer leur argent. Parmi les services bancaires, le compte bancaire en est le principal.

Les ouvertures de comptes permettent de mesurer et d'apprécier la capacité de chaque agence à mieux étoffer son réseau clients et son incidence financière en matière de commissions perçues sur les frais de gestion et de tenue de comptes. Chaque client doit être considéré comme un consommateur de produits moyennant un coût à payer.

2-4 Les commissions perçues :

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

Elles sont liées aux prestations de services rendus par la banque, comme les commissions de cartes de crédit, les frais de dossiers, les commissions de placement ou de garantie.

Ainsi, chaque dossier de crédit traité suppose des commissions liées aux frais d'étude du dossier et des frais de mobilisation qu'ils génèrent.

2-5 Le PNB :

La banque, de part sa fonction est intermédiaire entre les offreurs et les demandeurs de capitaux. Elle achète avec un coût et revend avec un coût strictement supérieur pour pouvoir couvrir ses charges et réaliser des résultats.

Le produit net bancaire (PNB) est la différence entre les produits d'exploitation bancaire et les charges d'exploitation bancaire, c'est le point de départ de tout diagnostic de rentabilité, puisqu'il indique la marge dégagée par la banque sur l'ensemble de ses activités.

Le produit net bancaire est par construction un solde composite agréant trois éléments : la marge sur intérêts, les commissions perçues et les produits et charges divers.

- La marge sur intérêts : cette marge correspond à l'activité d'intermédiation bancaire, c'est-à-dire collecte et redistribution de capitaux. Elle est égale au solde entre les intérêts perçus et les intérêts payés.
- Les commissions perçues : elles sont liées aux prestations de services rendues par la banque, comme les commissions de cartes de crédits, les frais de dossiers...
- Les produits et les charges divers : sont relatifs aux opérations de marché, sur titres et instruments dérivés, ainsi qu'aux opérations de trésorerie et interbancaires.

Le niveau du PNB atteint est donc perçu comme étant la résultante de tous les efforts réalisées par la banque, et de pouvoir mesurer son incidence financière impactée par toutes ces réalisations énumérées ci-dessus.

3- La présentation de l'échantillon retenu :

Nous nous pencherons sur deux structures l'une localisée au niveau d'un chef lieu de wilaya, et une autre en dehors du chef lieu de wilaya dans un environnement semi urbain. .

Les moyens et les opportunités d'affaire offertes sont très disparates et les résultats attendus sont-ils proportionnels à leur taille ou alors y'a-t-il d'autres facteurs capables d'influer sur chaque entité pour l'atteinte des objectifs.

Les deux structures retenues sont dotées de moyens très disproportionnés que nous explicitons ci contre :

3-1 La structure A :

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

C'est une agence de wilaya disposant d'un espace très adéquat et offrant toutes les commodités voulues de design, de confort et de fonctionnalité.

Elle dispose d'un environnement d'affaire très favorable (population nombreuse, des effectifs de salariés élevés, des zones industrielles, un tissu d'affaire et une concentration de structures et d'entités économiques).

Sa proximité avec la hiérarchie lui offre un potentiel d'assistance et conseil plus élaboré que les structures situées en dehors.

Elle dispose d'un effectif important et supérieur à 20 salariés. Elle est mieux structurée et plus compartimentée (chefs de services, chargés d'études, sous directeur, des chargés de clientèle...).

En matière de décision, elle dispose d'une délégation de crédit lui permettant localement de financer des dossiers qui lui sont soumis proportionnellement au plafond qui lui est fixé.

3-2 La structure B :

Elle dispose d'un effectif d'environ 08 salariés.

Elle est excentrée par rapport au chef lieu de wilaya et éloignée de sa structure hiérarchique de rattachement.

Elle est peu structurée et compartimentée.

Son personnel est relativement recruté à date récente et d'un profil universitaire.

Elle dispose d'un environnement d'affaire peu favorable au regard de l'inconsistance di tissu industriel et des autres secteurs d'activité.

Ses habilitations en matière de crédits sont limitées.

Son siège d'exploitation est relativement réduit et n'offre pas toutes les conditions et commodités voulues en fonctionnalité.

Nous tâcherons à travers notre étude d'approcher les objectifs assignés à chaque structure, mesurer leurs niveaux de réalisation et pouvoir établir s'il y'a corrélation entre les taux de réalisation et les opportunités qu'offre chaque siège.

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

Section 3 : tentative de mesure de performances des agences de la CPA banque.

Nous voulons montrer à travers cette étude que les résultats de chaque siège ne sont pas toujours proportionnels à sa taille et que par conséquent, il pourrait y avoir d'autres éléments aptes à influencer, liés à une démarche commerciale plus agressive, à une homogénéité plus forte d'une équipe, à une prospection plus volontariste combinée à une politique de marketing.

D'autres éléments liés au volet formation, le niveau du personnel et le volet management peuvent influencer de manière significative sur les résultats réalisés.

Le facteur concurrence est aussi important et pour ce, nous relevons que le tissu bancaire au niveau du chef lieu de wilaya où l'agence A est installée, est plus étoffé et influe sensiblement sur les résultats des uns et des autres.

Pour l'agence B, il y'a un tissu bancaire très modéré, qui ne génère pas une rude concurrence entre les confrères installés.

1- Les ressources et les emplois des 02 sièges :

Les données statistiques sont arrêtées au 30/06/2013 et 31/05/2014 et exprimées en MDA (1000DA) pour mesurer les avancées et les efforts réalisés par chaque entité.

Les réalisations seront présentées sous forme comparative pour pouvoir mesurer le taux de mobilisation des ressources drainées par chaque siège.

Tableau N° 4 : Réalisations en ressources et emplois au 30/06/2013

Intitulés	Structure A	Structure B
Total des ressources	4.210.511	402.630
Total des emplois	890.036	565.198
Taux de réemploi	21,10%	140,40%

- Source : CPA de Tizi-Ouzou

$$\text{Taux de réemploi} = \frac{\text{total des emplois}}{\text{total des ressources}} \times 100$$

Les observations :

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

Le niveau des ressources de la structure A représente **10** fois environ celui de la structure B et, simultanément celui des emplois n'est que **de 01,60** fois.

Nous relevons que la structure A ne mobilise pas conséquemment ses ressources et qu'il y'a lieu de s'interroger si le coût des ressources n'est pas supérieur à celui des produits récupérés dans les crédits.

Contrairement à la structure A, la structure B est plus agressive au plan de la distribution du crédit, avec un taux de réemploi très satisfaisant qui est de **140%**.

C'est une structure qui a pu mobiliser la totalité de ses ressources, voir même utiliser une partie de ressources (**162.568MDA**) relevant d'autres structures du réseau.

Les moyens humains affectés au service crédit sont pourtant très dérisoires comparativement à ceux relevant de la structure A, mais en matière d'efficacité et d'organisation, la structure B a pu réaliser de meilleures performances et a pu placer un volume de crédit, proportionnellement plus élevé.

En matière de taux de réalisation, nous relevons que la structure A a atteint au 30/06/2013, un taux de réalisation de **61%** en ressources contre à peine **29%** pour les emplois.

Pour l'agence B, le taux est de **73%** pour les emplois contre **44%** pour les ressources.

Conclusion :

La structure A doit mener une politique de distribution de crédits plus agressive à l'effet d'améliorer sensiblement son taux de réemploi. Environ **3.320.475** MDA ne sont pas mobilisés en crédits et représente environ un taux de **79%**.

Pour la structure B, elle se devait de mieux organiser sa collecte de ressources pour la rendre plus performante, par un élargissement de l'éventail clients tout en ciblant les gisements de ressources potentiels pour pouvoir financer ses emplois avec ses ressources propres et augmenter ses marges.

Dans les deux structures, se pose un problème de collectes de ressources ou/et de mobilisation de ces ressources pour les transformer en crédits.

2- Les ouvertures de comptes :

Chaque structure procède à des ouvertures de comptes de types multiples. Pour les besoins, nous retenons les segments de comptes les plus significatifs soit

- Les comptes courants (comptes commerciaux)
- Les comptes particuliers (dédiés principalement aux professions libérales et les demandeurs de crédits immobiliers)

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

- Les comptes livrets épargne rémunérés et qui ont une incidence direct sur les charges de la banque.

Nous retenons pour les besoins, exclusivement, l'effort de réalisation sur le premier semestre/2013

Tableau N° 5 : Réalisations en ouverture de comptes

Intitulés	Structure A	Structure B
Comptes courants	81	96
Comptes particuliers	142	115
Comptes sur livret d'épargne	112	65
Total des comptes ouverts	335	276

- **Source : CPA de Tizi-Ouzou**

Les observations :

Le nombre total des comptes ouverts auprès de l'agence A est supérieur d'à peine **21%** à celui relevant de la structure B.

Une analyse comparative de données nous renseigne sur :

L'agence B a ouvert plus de comptes commerciaux (+**19%**) et pour la plupart, leur ouverture est couplée à un dossier de crédit dûment déposé par les relations.

Les comptes d'épargnes relevant de la structure A est supérieur de **72%** à celui de l'agence B, moyennant des rémunérations qui ne plaident pas en faveur du résultat net de la structure.

L'agence B se devait d'ouvrir plus de comptes pour pouvoir brasser plus de ressources et pouvoir autofinancer ses emplois. La structure A quant à elle se devait de restreindre les ouvertures de comptes à ressources rémunérées et encourager simultanément les autres ouvertures en rapport avec des besoins de financement en crédit pour conforter au mieux le niveau de ses emplois.

Au plan taux de réalisation, nous constatons que la structure A atteint à hauteur de **46%** son objectif en terme de comptes épargne et à peine **34%** pour les comptes courants.

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

Pour l'agence B, le taux de réalisation est de **65%** pour les comptes courants et seulement **31%** pour les comptes épargnes.

Dans chacune des deux structures, se pose un problème d'objectifs non atteint soit les livrets épargne pour la B, pour pouvoir augmenter ses ressources et pour la structure A, les comptes commerciaux susceptibles de drainer un volume d'emplois supérieur.

Conclusion :

Chaque siège doit cibler sa clientèle et apprécier au mieux les incidences générées tant en terme de coût qu'en terme de produit et de commissions qu'ils sont censés apporter.

Dans les deux structures se pose soit un problème de mobilisation de ressources en crédits ou de collectes à drainer pour couvrir les emplois accordés.

Toutes les ouvertures de comptes sont supposées liées à des besoins précis que l'agence se devait de prospecter et évaluer soit pour acheter à moindre coût ou alors pouvoir placer le produit qu'est le crédit que le client achète moyennant un coût.

La structure A est d'apparence très déséquilibrée au motif que les réalisations en matière d'ouverture de comptes commerciaux sont faibles et ne pourront pas absorber le surplus de ressources disponibles.

Pour l'agence B, un effort plus accru doit être orienté vers les clientèles à ressources pour mieux étoffer les volumes à drainer et pouvoir s'auto suffire en ressources.

3- Le produit net bancaire (PNB) :

Au 30/06/2013 ; les niveaux de réalisation des deux structures, en produits bancaires, commissions perçues et PNB exprimés en milliers de DA, sont comme suit :

Tableau N° 6 : Réalisations en produits bancaires, commissions perçues et PNB

Intitulés	Structure A	Structure B
Produits bancaires	28.900	18.472
Commissions perçues	5.593	2.269
PNB	29.419	14.985
PNB/agent	1.400	1.873

- Source : CPA de Tizi-Ouzou

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

Les observations :

La part du PNB par agent au niveau de l'agence B est strictement supérieure, avec une marge de **33,80%** de plus par rapport à l'agence A.

Les niveaux de commissions récupérées sont relativement modérés au niveau des deux structures toutefois l'agence A, plus ancienne et habilitée à traiter les opérations de commerce extérieur, devait développer un niveau strictement supérieur.

L'agence B, de création relativement récente et n'a pas délégué pour traiter les opérations de commerce extérieur susceptible de drainer des niveaux de commissions plus importantes.

Aussi, il faut relever que les deux structures n'évoluent pas dans un environnement identique. Chaque agence a ses propres spécificités tant en matière de clientèle que de produits sollicités par cette dernière.

Pour l'agence A, son environnement est caractérisé par un réseau de confrères très dense soit environ un réseau total de 25 agences.

Pour l'agence B, le réseau concurrentiel est d'à peine 04 agences mais son environnement économique n'offre pas un éventail d'opportunités d'affaires plus important.

Conclusion :

Pour postuler à un niveau de PNB meilleur, il faut développer un réseau clients de qualité.

Il faut que chaque agent soit guidé en permanence par un instinct de rentabilité.

Dans les deux agences, il y'a un manque à gagner toutefois, l'agence A dispose de meilleures opportunités pour rentabiliser au mieux son siège, plus structuré, plus étoffé et mieux expérimenté.

Le PNB de la structure A est d'environ le double de celui de l'agence B pour un effectif trois (03) fois supérieur.

Il faut procéder à des ouvertures de comptes qualitatives et prospecter les promoteurs potentiels demandeurs de crédits et générateurs de commissions et frais très importants.

4- Affectation des réalisations par agent :

On ne peut apprécier les niveaux de réalisation de chacune des deux structures sans une répartition par agent pour l'ensemble des critères ci-dessus énumérés en MDA, soit :

- Les ressources
- Les emplois

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

- Les ouvertures de comptes
- Les produits

Tableau N° 7 : Affectation des réalisations par agent

Intitulés	Structure A	Structure B
Ressources/agent	200.500	50.382
Emploi/agent	42.382	70.650
Ouvertures de comptes/agent	16	34
PNB/agent	1.400	1.873

- **Source : CPA de Tizi-Ouzou**

Les observations :

Concernant le volet ressources, la moyenne par agent au niveau de la structure A est d'environ 04 fois que celui de la B. Cela ne relève pas d'une pure coïncidence ou d'efforts plus méritoires du personnel qui lui est rattaché.

Les réalisations constatées sont le cumul de toutes les ressources collectées depuis au moins 04 décennies, alors que la B a été créée à peine depuis 08 ans.

Les efforts constatés sur l'agence B sont plus méritoires pour motif que le volume de ressources drainé par exercice est d'environ **6.300 MDA** contre **5.012 MDA**.

Pour l'ensemble de critères retenus, il convient de constater que les réalisations sont de loin meilleures pour qu'elles soient réparties par agent.

Ainsi, le rapport des coefficients met nettement en valeur l'effort plus méritoire de l'agence B sur la A :

- Pour les emplois : l'effort par agent dans l'agence B est de **67%** supérieur.
- Pour les ouvertures de comptes : **112%** de plus supérieur.
- Pour le PNB : l'effort par agent dans la structure B est supérieur de **33,80%**.
- S'agissant des ressources, l'affectation du cumul par exercice attribue une meilleure performance pour la B soit **6.300 MDA** pour **5.012 MDA** (**+25,70%** de plus pour la B par rapport à la A).

Conclusion :

Pour l'ensemble de critères retenus, il est aisé de constater que les efforts sont plus méritoires dans l'agence B que dans l'agence A.

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

Les données globalement réalisées sont certes supérieures pour la A mais sitôt la répartition opérée par agent, nous laisse constater que les carences et les manques à produire sont plus à adosser à l'agence A qu'à l'agence B.

5- Les réalisations en ressources et emplois au 31/05/2014 :

Les données au 31/05/2014 ont connu une évolution que nous présentons sous une forme comparative au 30/06/2013 et 31/05/2014, en ressources et emplois exprimés en milliers de MDA :

Tableau N° 8 : Réalisations en ressources et emplois au 31/05/2014

Intitulés	Agence A	Agence B
Ressources au 30/06/2013	4.210.511	402.630
Ressources au 31/05/2014	6.457.015	637.096
Taux de croissance 2014/2013	53,40%	58,20%
Emplois au 30/06/2013	890.036	565.198
Emplois au 31/05/2014	1.436.026	1.080.996
Taux de croissance 2014/2013	61,30%	91,30%

- Source : CPA de Tizi-Ouzou

Les observations :

Les efforts constatés sur les 05 mois d'activité sont globalement satisfaisants pour les deux structures.

Une analyse de l'évolution des données prises dans l'absolu fait ressortir, que les taux de progression constatés pour la structure sont plus encourageants dans l'agence B que la A.

Pour les emplois, la structure B a presque doublé ses crédits en l'espace de 05 mois toutefois, elle peine à drainer des ressources suffisantes pour autofinancer la totalité de ses crédits.

Pour la structure A, il y'a une évolution remarquable pour ses ressources et ses emplois toutefois, elle peine à pouvoir prospecter des projets porteurs pour pouvoir mobiliser en mieux ses ressources.

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

6- Les taux de réemploi comparatifs pour les 02 structures et les mutations observées en 2014/2013 :

Tableau N° 9 : Ecart constatés en taux de réemploi

Intitulés	Structure A	Structure B
Taux de réemploi/2013	21,10%	140,40%
Taux de réemploi/2014	22,20%	169,70%
Ecart constaté 2014/2013	+1,10	+29,30

- Source : CPA de Tizi-Ouzou

En tous points de vue, l'agence B a développé un portefeuille clients absorbants d'emploi plus étoffé. Les évolutions en termes de crédits sont plus fortement constatées pour la B.

Aussi, les emplois de la B qui représentaient **63,50%** de ceux de la A en 2013, représentent **75,30%** en 2014. L'écart a donc tendance à se rétrécir entre les deux structures, et il y'a fort à parier qu'à la longue, l'agence B, dépasserait la A en volume de crédit.

7- Répartition des réalisations de 2014, en ressources et emplois par agent :

Nous reprenons ci-dessous les répartitions par agent des efforts consentis au niveau de chaque structure, et nous tâcherons de cerner les évolutions constatées en 2014/2013 :

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

Tableau N° 10 : Evolution des ressources et emplois répartis par agent

Intitulés	Structure A	Structure B
Ressources/agent en 2013	200.500	50.328
Ressources /agent en 2014	307.476	79.637
Evolution 2014/2013	+53,40%	+58,20%
Emplois/agent en 2013	42.382	70.650
Emplois/agent en 2014	63.382	135.124
Evolution 2014/2013	+49,50%	+91,30%

- Source : CPA de Tizi-Ouzou

Observation :

L'effort par agent tant en ressources qu'en emplois est plus méritoire dans la structure B.

Les collectes de ressources par agent ont grimpé de **58%** seulement 05 mois et les emplois ont connu aussi, une courbe haussière très significative de l'ordre de **91%**.

Globalement, nous enregistrons des niveaux de développement tant en ressources qu'en emplois au niveau des deux structures toutefois, les efforts relevés au niveau de la structure B sont plus importants et en progression continue.

Vérification des hypothèses :

Pour mettre au terme ce chapitre, nous nous sommes servis de deux hypothèses, pour cela nous avons retenus deux structures qui ne présentent pas les mêmes profils (taille, motivations, nombre de personnel, environnement, formation et encadrement...).

D'après les résultats obtenus, nous avons remarqué que la structure B qui est de petite taille est plus performante en ce qui concerne le taux de réemploi qui a atteint un taux de **140%**, aussi pour les ouvertures des comptes l'agence A (qui est de grande taille) a atteint 335 comptes, ce nombre est supérieur d'à peine 21% celui relevant de la structure B. L'agence A de grande taille et jouissant d'un grand nombre d'effectif se devait d'ouvrir plus de comptes.

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

Ainsi, notre première hypothèse « le niveau de performance de la banque n'est pas toujours proportionnel à sa taille » est **confirmé**.

D'après les différentes répartitions effectuées par agent (PNB, réalisation en ressources et emplois), les résultats constatés mettent nettement en valeur les efforts méritoires et les réalisations de l'agence B (pour les emplois l'effort par agent est de **67%** supérieur à la A, pour les ouvertures de comptes est de **112%** de plus supérieur à la A, pour le PNB l'effort par agent est supérieur de **33,80%** par rapport à l'agence A).

Nous pouvons constater que l'agence B est en progression continue et réalise des résultats très satisfaisant, malgré que cette agence est créée à peine depuis 08 ans, dotée d'un personnel fraîchement recruté avec un niveau universitaire, et ce contrairement à l'agence A qui existe depuis au moins 04 décennies, et dotée d'un personnel avec une plus longue ancienneté.

Ainsi, notre deuxième hypothèse « un effectif récemment recruté influe négativement sur le niveau de performance » est **infirmé**.

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

Conclusion du cas pratique :

En conclusion de ce chapitre, nous tenons à souligner que le moi de stage effectué au sein de la direction régionale de la CPA banque nous a permis de mesurer la performance des agences qui lui sont rattachées, et apprécier leurs efforts. Dans ce sens, la méthode comparative utilisée nous a permis, d'une part de vérifier les hypothèses avancées dans la problématique, d'autre part de constater les points suivants concernant notre échantillon d'étude :

Dans l'entité B, le personnel est relativement recruté à date récente et d'un profil universitaire.

Son cursus de formation cadre avec les attentes souhaitées et le personnel développe de bonnes ambitions pour pouvoir soigner au mieux sa carrière professionnelle, et aspirer à des postes plus rémunérés.

Les méthodes de management et de marketing sont souvent mises en avant.

Le personnel développe une meilleure polyvalence imposée par les effectifs très restreints.

Elle se situe dans un environnement d'affaires très modéré, mais la volonté de ses éléments à mieux réussir et développer un portefeuille crédit a permis non seulement de mobiliser les ressources propres à la structure, mais aussi de faire appel à d'autres ressources relevant du réseau.

Dans l'agence A, il y'a un effet de tassement dû à la vieillissement de la structure et aux difficultés à mieux mobiliser tous les éléments.

L'environnement des affaires est logiquement plus favorable pour l'agence A, localisée dans le chef lieu toutefois, le nombre d'opportunités à prospecter se trouve quelque peu contrarié par une concurrence rude sur la place.

On a pu constater que les deux structures sont confrontées chacune à un dilemme :

L'agence A : doit développer au mieux son service crédit pour mieux rentabiliser ses ressources.

L'agence B : doit mener une démarche commerciale plus agressive pour mieux étoffer son réseau clients à ressources pour autofinancer ses emplois.

Recommandations :

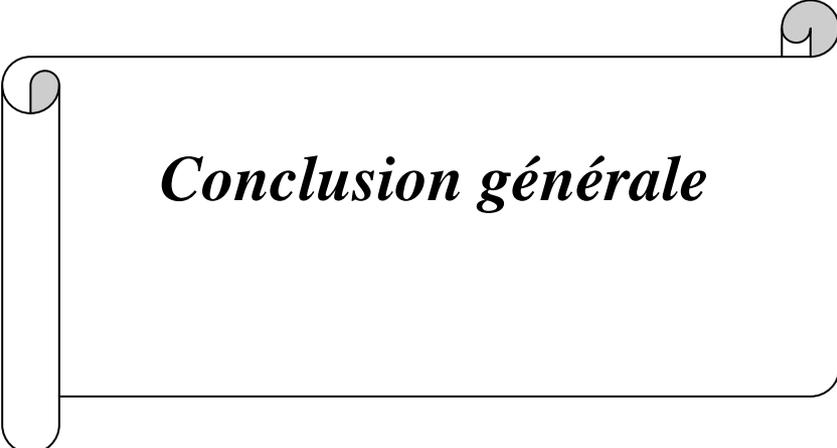
Nous tenterons à présent de formuler quelques suggestions qui nous paraissent concevables :

- La fonction de contrôle de gestion au sein du CPA est centralisée en une seule structure, cela met loin les contrôleurs de gestion des conditions réelles

Chapitre 3 : mesure de performances des agences de la CPA-banque

d'exploitation de ses agences. Une décentralisation de la fonction par direction régionale sera une solution adéquate, elle permettra un suivi de la performance des agences pour une périodicité plus fréquente (mois, trimestre...).

- La mise en place d'une procédure d'embauche favorisant les jeunes diplômés.
- Assurer des formations afin d'améliorer la compétence des employés.
- La sensibilisation de l'ensemble du personnel des structures de la banque, sur l'importance de la réalisation des objectifs et de la performance.
- La réflexion sur les possibilités d'indexation des facteurs d'incitation, telle que la rémunération.
- Tenir compte de l'environnement concurrentiel et placer les employés à la première place de la productivité et de la performance.
- Améliorer le style de management, en mettant en application les principes de la gestion participation, en favorisant la délégation, et renforçant l'esprit d'équipe.
- Adopter une stratégie de marketing plus agressive.



Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale :

Nous voici au terme de notre travail qui a porté sur l'étude de mesure de la performance des agences de la CPA-banque.

Notre principale préoccupation était celle de savoir comment la CPA-banque, peut-elle apprécier la performance de ses agences.

Nous avons tout d'abord passé en revue les différents arguments théoriques traitant la notion de contrôle de gestion, de la performance, ainsi les différents outils de mesure de cette dernière.

Nous avons ensuite estimé que le niveau de la performance de la banque n'est pas toujours proportionnel à sa taille, et qu'un effectif récemment recruté influe négativement sur la performance.

Pour vérifier ces deux hypothèses, nous avons mené une étude comparative en matière de réalisation des objectifs entre deux agences de la CPA-banque. Cette étude nous a permis de mettre en évidence que la performance de l'agence n'est pas toujours proportionnel à sa taille (H1 confirmée), et qu'elle est liée à d'autres facteurs. Dans un environnement de plus en plus complexe et exigeant, la compétitivité, la technologie et la compétence des travailleurs jouent un rôle déterminant sur la performance.

Ainsi, pour qu'une agence soit performante les responsables doivent attirer et retenir les personnes les plus compétentes et efficaces, et surtout dynamiques capables de faire face à toutes les situations. Et non pas se contenter de l'effectif existant au sein de l'agence en se basant sur l'idée qu'un effectif ancien est bien meilleur qu'un personnel récemment recruté (H2 infirmée).

On a pu aussi constater tout au long de notre stage pratique, que les décideurs au sein des agences ont besoin d'un système d'information pertinent, permettant de les renseigner en temps voulu.

Aussi, la direction générale peut allouer des droits décisionnels au sein de ses agences (cela signifie que l'on va accorder des droits de décision au niveau de celui qui dispose de l'information), d'une part, et la conception d'un système de contrôle afin de suivre les réalisations, d'autre part. Cette initiative a pour but de gagner en souplesse et permettre une prise de décision rapide.

Il faut mettre l'accent sur l'importance de décentraliser la fonction du contrôle de gestion qui est au niveau de la direction générale, cela permettra aux agences de suivre les réalisations et d'apprécier leur performance. D'autant plus que les réalisations des objectifs se font à leur niveau et qu'ils sont mieux au courant des problèmes dont ils font face quotidiennement.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrages :

1. ALEXANDRE.J, BAZINET.M, BONNEAU-BLAIRE.I, CHADEBEC.G, CORNEC.C, COUSIN.J.C, DURAND.J, GAUTRON.J, HAVRET.B, Le guide du benchmarking, Editions d'organisation, France, 2003.
2. BESCOS.P.L , DOBLER.P, MENDOZA.C, NAULLAU.G, GIRAUD.F, LEVRILLE ANGER.V, Contrôle de gestion et management, Monchrétien, 4^{ème} édition, Paris, 1997.
3. BOISVERT.H, LAURIN.C, MERSEREAU.A, La comptabilité de Management,3^{ème} édition, Renouveau Pédagogique Inc, Canada, 2004.
4. DE RONGE Y, CARREDA. K, Contrôle de gestion, Pearson Education, France, 2005.
5. DORIATH.B, GOUJET.C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Dunod, Paris, 2002.
6. ERFI (Equipe de recherche la firme et l'industrie), université de Montpellier, initiation à la gestion, Editions Eyrous, Paris. 2002.
7. FERNANDEZ.A, L'essentiel du tableau de bord, 2^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 2005.
8. FERNANDEZ.A, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 2002.
9. GIRAUD. F, SAULPIC. O, NAULLEAU. G, DELMOND. M.H, BESCOS. P.L, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Gualino Editeur, France.
10. Horngren.C, Bhimani.A, Datar.S, Foster.G, Contrôle de gestion et gestion budgétaire, 4^e édition, Nouveaux horizons- ARS, Paris.
11. LANGLOIS.L, BONNIER.C, BRINGER.M, Contrôle de gestion, Editions Foucher, Paris, 2002.
12. MAISONNEUVE. J.H, MORIN. J.H, Management de l'agence bancaire, Revue Banque Edition, Paris, 2006.
13. MYKITA. P, TUSZYNSKI. J, Contrôle de gestion, Edition Foucher, Paris, 2002.
14. ROUACH.M, NAULLEAU.G, L e contrôle de gestion bancaire, 4^{ème} Edition, Revue Banque Edition, Paris, 2002.
15. SELMER. C, Concevoir le tableau de bord, Dunod, Paris, 1998.
16. SIRUGUET. J.L, KOESSIER.L, Le contrôle comptable bancaire, Revue Banque Editeur, Paris, 1998.

Bibliographie

Thèses et mémoires :

a. Doctorat :

-BRONET.V, « Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent », en vue de l'obtention du diplôme de doctorat, université de Savoie, France, 2006.

- DE LA VILLARNOIS.O, « Le contrôle du réseau bancaire : exploitation de la faisabilité et de la pertinence d'une démarche de comparaison des unités opérationnelles », en vue de l'obtention du doctorat, Lille, 1999.

b. Magister :

-MAHMOUDIA MEHENNA, « L'application de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne : cas d'ALFEL filiale du G.I.FONDAL », en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économiques, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou 2012.

-AOUN. A, « Evaluation de la performance des agences bancaires par l'approche multicritère : cas CNEP-Banque », mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences de gestion, Ecole Supérieure De Commerce, Alger, 2006.

Webographie:

- DJIMASRA.N, Mesure de l'efficacité technique des pays africains producteurs du coton : une application de la méthode DEA, Document de recherche N°2010-28, France, 2010 : www.univ-orleans.fr (consulté le 20/05/2014)

-- HUBRECHT.A, GUERRA.F, Mesure de la performance globale des agences bancaires : une application de la méthode DEA, Comptabilité et connaissances, France, 2005 : www.youscribe.com (consulté le 20/05/2014)

www.ovaisman.online.fr

www.cerpep.education.goo.fr

Table des matières

Liste des tableaux et figures

Liste des abréviations

Introduction générale a

Chapitre 1 : système de contrôle de gestion et suivi de performance.....1

Introduction.....1

Section 1 : Définition du concept de contrôle de gestion.....2

1. Définition du contrôle de gestion.....2

1.1. Les caractéristiques du contrôle de gestion.....3

1.1.1. Les variables clés.....3

1.1.2. L'intégration à la stratégie.....4

1.2. Le processus du contrôle de gestion.....4

1.2.1. La phase de planification.....4

1.2.2. La phase de mesure et d'analyse des résultats.....4

2. Objectifs du contrôle de gestion.....5

2.1. La mesure de performance.....5

2.2. La mise au point du système de pilotage.....5

3. Les utilisateurs de contrôle de gestion.....5

4. Les outils du contrôle de gestion.....6

4.1. Les outils prévisionnels.....6

4.1.1. Le plan.....6

4.1.2. Le budget.....6

4.2. Les outils de suivi des réalisations7

4.2.1. La comptabilité générale ou la comptabilité financière.....7

4.2.2. La comptabilité analytique ou comptabilité de gestion.....7

4.2.3. Le contrôle budgétaire.....8

4.2.4. Le reporting financier.....	8
4.2.5. Le tableau de bord.....	8
4.3. Les outils d'appui.....	8
4.3.1. Le benchmarking.....	8
4.3.2. Ré-engineering.....	9
Section 2 : Définition de la notion de performance.....	10
1. La notion de performance.....	10
a. L'efficacité.....	11
b. L'efficience.....	12
c. Le rendement.....	12
d. La productivité.....	12
e. L'économie.....	12
2. Mesure de performance.....	13
2.1. Indicateurs de performance.....	13
2.1.1. Différent indicateurs de performance.....	14
a. Taux de rendement des capitaux investis.....	14
b. Résultat résiduel.....	14
c. Valeur ajoutée économique (EVA).....	14
d. Taux de marge bénéficiaire.....	15
3. Objectif de la mesure de performance.....	15
3.1. Un objectif d'incitation des comportements.....	15
3.1.1. Informer les managers.....	16
3.1.2. Inciter les managers.....	16
3.2. Un objectif de pilotage.....	16
4. Les principes de construction d'un système de mesure de performance.....	16
4.1. Le principe de pertinence.....	16
4.2. Le principe de contrôlabilité.....	18

4.3. Le principe de stabilité.....	18
4.4. Le principe de fiabilité.....	18
Section 3 : Le choix des indicateurs de performance d'une agence bancaire....	20
1. Notion et rôle de l'agence bancaire.....	20
2. Les produits et ressources de l'agence bancaire.....	20
2.1. Les produits.....	20
2.2. Les ressources.....	21
2.2.1. Les ressources humaines.....	21
2.2.2. Les ressources d'exploitation.....	21
2.2.3. Les ressources financières.....	22
3. Déterminer les indicateurs de performance.....	22
3.1. Clarifier les missions et définir les objectifs de l'agence.....	22
3.1.1. Contenu de la mission.....	23
3.1.2. La définition des objectifs.....	23
3.2. Préciser les variables d'action.....	25
3.3. Choisir les indicateurs et les références.....	26
3.3.1. Les critères de sélection d'indicateurs de performance.....	26
Conclusion.....	28
Chapitre 2 : Outils de mesure de la performance bancaire.....	29
Introduction.....	29
Section 1 : Le tableau de bord.....	30
1. Définition	30
2. Critères de qualité d'un TDB.....	32
3. Les types d'indicateurs de performance contenus dans les TDB.....	33
4. Les instruments du TDB de l'agence bancaire.....	34
4.1. Les valeurs brutes et les écarts.....	34
4.2. Les ratios	34

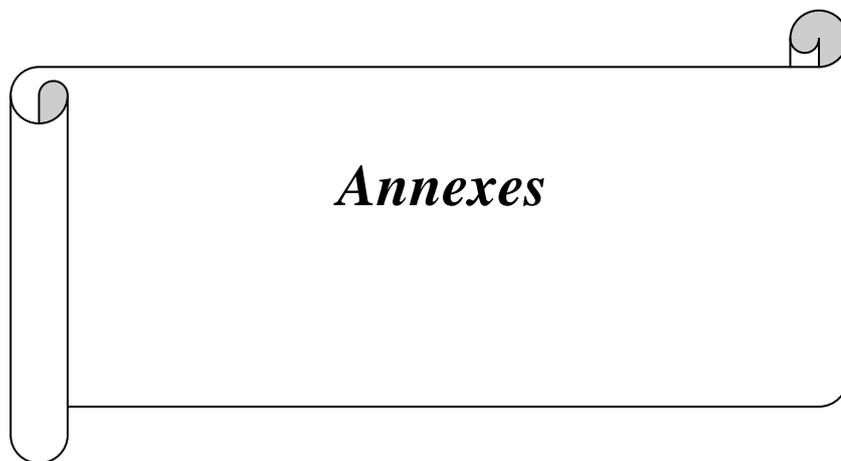
4.3. Les graphiques.....	34
a. Les courbes.....	34
b. Les histogrammes.....	34
c. Le camembert.....	34
4.4. Les tableaux.....	34
4.5. Les clignotants.....	35
5. Le rôle d'un TDB d'une agence bancaire.....	35
a. Réduire l'incertitude.....	35
b. Stabiliser l'information.....	35
c. Faciliter la communication.....	35
d. Dynamiser la réflexion.....	36
e. Maîtriser le risque.....	36
6. Les étapes de construction d'un TDB.....	36
6.1. Sélectionner les axes de progrès.....	36
6.1.1. Identifier les principales sources de revenus.....	36
6.1.2. Situer l'agence sur son marché.....	36
6.1.3. Evaluer les attentes des clients.....	37
6.1.4. Repérer les principaux leviers.....	37
6.1.5. Evaluer et choisir les axes de progrès.....	37
6.2. Déterminer les points d'intervention.....	37
6.3. Sélectionner les objectifs.....	37
6.3.1. Choisir les objectifs.....	38
6.3.1.1. Les caractéristiques d'un objectif.....	38
6.3.2. Mesurer les risques.....	38
6.3.3. Elaborer les plans d'action.....	38
6.4. Sélectionner les indicateurs.....	39
6.4.1. Choisir les indicateurs.....	39

6.4.2. Présenter l'indicateur sur le poste de travail.....	39
6.5. Structurer le TDB.....	39
6.5.1. Construire le TDB.....	39
6.5.2. Organiser le TDB.....	39
Section 2 : La méthode D.E.A.....	41
1. Origine de la méthode.....	41
2. Le concept D.E.A.....	41
2.1. Intégration des facteurs non contrôlables à partir d'une approche D.E.A...43	
2.2. Les orientations D.E.A.....	44
2.2.1. Une orientation en inputs	45
2.2.2. Une orientation en outputs.....	45
3. Les systèmes D.E.A.....	45
3.1. Les modèles de bases.....	45
3.1.1. Le modèle CCR.....	46
3.1.2. Le modèle BCC.....	47
Section 3 : Le benchmarking.....	49
1. Historique.....	49
2. Evolution de la démarche de benchmarking.....	49
2.1. Du benchmark à benchmarking.....	50
2.2. D'une évaluation de produits/services à celle de processus.....	50
2.3. Vers une évaluation intégrant des mesures de satisfaction des clients.....	50
2.4. Vers un benchmarking stratégique.....	50
3. Définition du benchmarking.....	51
4. Types de benchmarking.....	51
4.1. Benchmarking interne.....	51
4.1.1. Avantages.....	51
4.1.2. Inconvénients.....	52

4.2. Benchmarking externe.....	52
4.2.1. Avantages.....	52
4.2.2. Inconvénients.....	52
4.3. Benchmarking fonctionnel.....	52
4.3.1 Avantages.....	52
4.3.2. Inconvénients.....	53
4.4. Benchmarking générique.....	53
4.4.1. Avantages.....	53
4.4.2. Inconvénients.....	53
5. Les étapes du processus de benchmarking.....	53
5.1. Identifier les sujets et l’objet du benchmarking.....	53
5.2. Identifier les partenaires.....	54
5.3. Collecter les données.....	54
5.4. Le post benchmarking.....	54
5.5. Orientation et ajustement.....	54
6. Objectifs du benchmarking.....	54
Conclusion.....	56
Chapitre 3 : Mesure de performances des agences de la CPA-Banque.....	57
Introduction.....	57
Section 1 : Présentation du Crédit Populaire d’Algérie (CPA).....	58
1. Historique du CPA.....	58
2. Les missions du CPA.....	59
2.1. La création du CPA.....	59
2.2. La restructuration du secteur bancaire.....	59
2.3. Au terme de la loi N° 90-10 relative à la monnaie et au crédit.....	60
3. L’organisation générale du CPA.....	60
3.1. L’organisation et mission du groupe d’exploitation de Tizi-Ouzou.....	62

3.1.1. L'organisation du G.E.T.O.....	62
3.1.2. Mission du groupe d'exploitation.....	62
a. En matière de politique de la banque.....	62
b. En matière d'action commerciale.....	62
c. En matière de crédit.....	62
d. En matière d'administration et de moyens.....	62
e. En matière de crédit.....	62
3.1.3. Rôle de différentes cellules du groupe d'exploitation du CPA.....	63
a.1. Rôle du secteur animation commerciale.....	63
a.2. Rôle du secteur engagement.....	63
a.2.1. Etude et analyse.....	63
a.2.2. Cellule de suivi des engagements.....	64
a.3. Cellule juridique contentieuse.....	64
a.4. Cellule de commerce extérieur.....	64
b.1. Service des ressources humaines et la gestion du budget.....	64
b.1.1. Tâches relatives à la gestion des ressources humaines.....	64
b.1.2. Tâches relatives à la gestion du budget.....	65
b.2. Service logistique et moyens généraux.....	65
b.3. Cellule informatique.....	65
Section 2 : Préalable à la mesure de performance des agences de la CPA- Banque.....	67
1. Définition de la rentabilité.....	67
1.1. Notion de rentabilité de chaque agence.....	68
2. La méthode d'approche et le choix des critères de mesures utilisés.....	68
2.1. Les ressources.....	69
2.2. Les emplois.....	69
2.3. Les ouvertures de comptes.....	69

2.4. Les commissions perçues.....	69
2.5. Le P.N.B.....	70
3. La présentation de l'échantillon retenu.....	70
3.1. La structure A.....	70
3.2. La structure B.....	71
Section 3 : Tentative de mesure de performances des agences de la CPA-Banque.....	72
1. Les ressources et les emplois des deux sièges.....	72
2. Les ouvertures de comptes.....	73
3. Le produit net bancaire (PNB).....	75
4. Affectation des réalisations par agent.....	76
5. Les réalisations en ressources et emplois au 31/05/2014.....	78
6. Les taux de réemploi comparatifs pour les 02 structures et les mutations observées en 2014/2013.....	79
7. Répartition des réalisations de 2014, en ressources et emplois par agent.....	79
Conclusion du cas pratique.....	82
Recommandations.....	82
Conclusion générale.....	84
Bibliographie.....	85
Annexes.	



Répartition des objectifs au niveau du CPA-banque :

Un objectif global est arrêté pour l'exercice et devient de fait une obligation de résultat assumée par tout l'établissement. L'objectif est multiforme et porte sur :

- La collecte de ressources
- Les volumes de crédits à mobiliser (par natures de crédits).
- Les récupérations sur les créances impayées
- Les ouvertures de comptes toutes natures confondues
- Les produits monétiques (cartes CIB, VISA, terminaux de paiement électroniques...).
- Les adhésions aux E.Banking (consultations à distance).
- Autres produits à promouvoir.

La direction des prévisions et contrôle de gestion procède à la répartition des objectifs sur l'ensemble des entités régionales et ce en fonction des capacités de chaque structure et des niveaux des réalisations antérieures.

Au niveau de chaque structure régionale, on procède à une répartition des objectifs sur les agences qui lui sont rattachées.

Les affectations se font en présence des responsables concernés et généralement, il est tenu compte du site d'implantation et des réalisations effectuées sur les exercices antérieurs. Une part substantiel des objectifs est assumé par les agences de première catégorie, localisées au niveau des chefs lieu de WILAYA.

Des points de situation sont établis à chaque fin de mois pour évaluer les taux de réalisation et les responsables qui n'ont pas réalisé leur part d'objectif sont rappelés à l'ordre pour se rattraper sur les mois à venir.

A l'issue du premier semestre de l'exercice, une évaluation globale est faite par devant tous les responsables concernés.

Il est procédé alors aux premières corrections sur les affectations des objectifs suivant les niveaux de réalisation atteints par les structures.

Les agences qui ont réalisé des taux relativement faibles, feront l'objet d'une révision à la baisse de leurs objectifs et les différentiels en résultant seront affectés aux structures qui ont atteint des niveaux de réalisation satisfaisant.

Il est évident que les objectifs cumulés des structures par types de produits, ne représentent en fait qu'un objectif unique qui est celui de la direction régionale.

A la clôture de chaque exercice, une réunion d'évaluation portant sur l'ensemble des directions régionales est organisée au niveau central pour tirer les enseignements et procéder aux rectifications nécessaires.

Annexe

Il y'a des spécificités propres à chaque région qui peuvent influencer sur les taux de réalisation. Des localités peuvent être pourvoyeuses de ressources et d'autres plus aptes à faire des volumes d'emplois conséquents.

Pour les produits monétiques, les zones rurales sont les moins enclines à solliciter les cartes magnétiques de retrait/paiement (CIB, VISA).

Il faut relever que les objectifs assignés doivent faire l'objet d'un tableau de bord et l'effort pour les réaliser doit être de tous les instants avec une implication de toute l'équipe réunie autour du premier responsable.