



UTILISATION DES TABLEAUX DE BORD DANS LE PILOTAGE D'UNE AGENCE BANCAIRE : CAS DE AFRILAND FIRST BANK

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU MASTER SPECIALISE EN MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

Présenté par et soutenu publiquement par

Virgile KAJE NZALI

Travaux dirigés par : LUCAS PONY

**Docteur en Sciences économiques et de gestion, enseignant
chercheur à l'université de Dschang, Expert en banque et
microfinance.**

Jury d'évaluation du stage :

Président :

Membres et correcteurs :

Promotion : Janvier 2012

CITATIONS

« Connais ton adversaire, connais-toi, et tu ne mettras pas ta victoire en danger. Connais le ciel et connais la terre, et ta victoire sera totale. »

Sun-Tsu, *l'art de la guerre*.

« Il y a deux types d'entreprises : celles qui disparaissent tout de suite parce qu'elles n'ont pas trouvé les réponses adaptées, et celles qui disparaissent ensuite parce qu'elles les ont trouvées et les croient éternelles. »

Henri BOUQUIN in *EXPANSION MANAGEMENT REVIEW* septembre 2000.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce document aurait été très laborieuse n'eut été l'appui des personnes dynamiques à qui nous ne pouvons nous empêcher d'adresser nos vifs remerciements; notamment :

- Monsieur le Directeur Général de Afriland First Bank pour nous avoir accordé un stage,
- Tous le personnel d'Afriland First Bank et principalement celles avec qui nous avons collaboré.
- Dr. PONY Lucas
- M. FETCHEPI Yves, pour leur disponibilité ;

Tout aussi fortement, nos remerciement vont à :

- M. GUEMADJI TETE ENYON et M. TOFANGUY GUY KONE, pour leur encadrement ;
- Notre épouse et nos frères et sœurs petits frères, pour leur soutien moral ;
- Enfin à tous ceux qui de près ou de loin nous ont soutenus tout au long de cette formation au 2IE.

RESUME

La recherche de la compétitivité, de la rentabilité et de la performance dans un environnement de plus en plus globalisé amène les dirigeants des entreprises à toujours développer les outils de gestions plus performants. Aucun domaine d'activité n'y échappe. Parmi ces nombreux outils se trouve le Tableau de bord qui peut s'entendre comme étant « l'instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise ». Malheureusement, nombre d'entreprises y compris celle de grande taille n'ont pas encore intégré cet outil dans leurs pratiques managériales. Il en est ainsi d'Afriland First Bank. C'est ce constat qui a inspiré la présente recherche intitulé : *Utilisation des tableaux de bord dans le pilotage d'une agence bancaire : cas d'Afriland First Bank*. Ce travail présente d'abord l'entreprise. Ensuite, grâce à la recherche documentaire, l'observation et les entretiens, il pose un diagnostic de l'utilisation des outils de pilotage tels que les outils de prévision, de suivi des réalisations et de comparaison. L'analyse critique de ces outils conduira à proposer l'intégration du tableau de bord de gestion pour un meilleur pilotage des agences bancaire d'Afriland.

Pour être efficace, il est nécessaire de choisir minutieusement les indicateurs de l'outil, car ceux-ci devront être pertinents, robustes, conviviaux, accessibles et intelligibles. Les composantes devront quant à eux tenir compte de la spécificité de l'activité bancaire et aller au-delà des composantes communes à toutes les entreprises (clients, ressources humaines, résultat, processus...) pour intégrer les aspects tels que les défauts de paiement, le risque crédit, les retard de paiement, les dépôts clients.

Mots Clés :

1 - Pilotage

2 - Tableau de bord

3 - Indicateurs

4 - Performance

5 – Banque

Abstract

The need for competitiveness, profitability and performance obliges managers, in a more and more global environment, to always design more efficient management tools. All sectors of activities are concerned. One of these numerous tools is the management dashboard which can be described as “the performance-measuring instrument needed by all actors in a company for decision making”. Unfortunately, many companies, including big ones, have not yet adopted this tool in their management style. Afriland First Bank is no exception to that situation. That is what has stimulated the following research entitled: The use of dashboards in the management of a bank: a case study of Afriland First Bank. The work begins with the presentation of the company. It then, through documentary research, observation and interviews, assesses the use of management tools such as forecast, achievements follow-up and comparison tools. A critical analysis of these tools shows the necessity to make use of the dashboard for a better management of the branches of Afriland. In order to be efficient, it is indispensable to carefully select the indicators of this tool for they must be pertinent, robust, convivial, accessible and intelligible. The components, for their part, must take the specificity of the bank activity into consideration. In addition to those aspects that are common to all companies (customers, human resources, result, process ...), they must consider parameters such as payment failure, loan risk, late payment and customers’ deposits.

Key words:

- 1- management**
- 2- Management dashboard**
- 3- Indicators**
- 4- Performance**
- 5- bank**

LISTE DES ABREVIATIONS

EIS: Executive Information System

EVA: Economic value added

ROI: Return On Investment

SIAD : Système interactif d'aide à la décision

SOMMAIRE

UTILISATION DES TABLEAUX DE BORD DANS LE PILOTAGE D'UNE AGENCE BANCAIRE : CAS DE AFRILAND FIRST BANK	i
CITATIONS	i
REMERCIEMENTS	ii
RESUME	iii
LISTE DES ABREVIATIONS	v
SOMMAIRE	1
LISTE DES TABLEAUX	3
LISTE DES FIGURES.....	3
I. Introduction.....	4
II. Présentation de l'entreprise étudiée et objectif du travail.....	6
II.1 Présentation de l'entreprise étudiée (Afriland First Bank)	6
II.1.1 Historique et évolution.....	6
II.1.2 Organisation et fonctionnement.....	7
II.1.3 Présentation d'une agence de banque	9
II.2 Objectifs du travail	11
II.2.1 Sur les plans organisationnel et managérial	11
II.2.2 Sur les plans humain et marketing.....	12
III. Diagnostic de l'utilisation des outils de pilotage de la performance à Afriland First Bank : Méthodologie, résultats et critique	15
III.1 Méthodologies utilisées	15
III.1.1 Recherche documentaire	15
III.1.2 Entretiens	15
III.1.3 Observation participante.....	16
III.2 Résultats obtenus	17
III.2.1 Les outils prévisionnels.....	17
III.2.2 Les outils de suivi des réalisations.....	18
III.2.3 Les outils de comparaison	18
III.3 Critique du modèle actuel	19
III.3.1 Les faiblesses des outils prévisionnels et de comparaison.....	19

III.3.2 Les limites du reporting.....	19
IV. Proposition d'un mode de pilotage d'une agence de banque : le tableau de bord.....	21
IV.1 Définition, contenu, rôle et typologie des tableaux de bord	21
IV.1.1 Définition, contenu et rôle des tableaux de bord	21
IV.1.2 Typologie	23
IV.2 Définir un tableau de bord pour le pilotage d'une agence bancaire	28
IV.2.1 Choix du type de tableau de bord.....	28
IV.2.2 Organisation	29
IV.3 La conception du tableau de bord	36
IV.4 Présentation et utilisation du tableau de bord	40
V. RECOMMANDATIONS.....	42
V.1 Sur le système de pilotage	42
V.1.1 Choix de l'outil informatique	42
V.1.2 Sur la mise en place d'un système de pilotage	44
V.2 Recommandation sur la mise en œuvre du projet	45
V.2.1 Le lancement.....	45
V.3 Les facteurs clés de succès	47
VI Conclusion	48
Références bibliographiques.....	50
Liste des sites consultés	50

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : composante et indicateur axe client (P33)

Tableau 2 : composante et indicateur, axe finance (P34)

Tableau 3 : composante et indicateur, axe processus interne (P34)

Tableau 4 : composante et indicateur, axe Ressources humaines (P34)

Tableau 5 : composante et indicateur, axe crédit (p36)

Tableau 6 : composante et indicateur, axe ressources (P37)

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme d'une agence (P9)

Figure 2 : Architecture des tableaux de bord (p38)

I. Introduction

La mondialisation des phénomènes économiques, le développement des entreprises transnationales et la globalisation des faits et comportements sociétaux et culturels entraînent de nos jours de fortes contraintes sur les entreprises qui évoluent de plus en plus dans des environnements fortement concurrentiels. En effet, les mutations technologiques et l'évolution rapide des TIC sont à l'origine des changements progressifs dans l'environnement des entreprises. Elles les obligent à se doter de compétences nouvelles et d'outils nouveaux afin de demeurer compétitives. Elles doivent être d'une réactivité irréprochable.

Cette situation nécessite une réflexion continue dont le principal objectif est d'assurer la survie, la croissance et la rentabilité de l'entreprise.

Toute entreprise qui tourne le dos aux changements dûs aux phénomènes ci-dessus rappelés s'inscrit dans le meilleur des cas, dans la voie de la monotonie économique et, dans le pire des cas, dans celle de la disparition. Au regard de cette situation, il est absolument nécessaire pour les managers de disposer d'outils en mesure de leur permettre d'atteindre leurs objectifs car il ne viendrait à l'idée de personne de conduire une voiture et encore moins de piloter un avion sans disposer des instruments de mesure et de contrôle indispensables qui constituent le « tableau de bord ». Ce terme, emprunté au domaine de l'automobile ou de l'aviation peut de manière sommaire se définir comme étant un outil d'évaluation de l'organisation d'une entreprise ou d'une institution. Il est constitué de plusieurs indicateurs de sa performance à des moments donnés ou sur des périodes données. Le tableau de bord fait référence au système d'information de l'entreprise. Les sources d'informations sont nombreuses :

- En interne, l'entreprise dispose de la comptabilité générale, de la comptabilité analytique, des statistiques (commerciales, production, qualité...).
- En externe, d'études de marché, du benchmarking, ...etc. Aussi les responsables ont besoin d'un outil qui leur permet de structurer rapidement l'information essentielle.

Piloter une entreprise ou une partie d'entreprise, un service, une division ou une filiale est infiniment plus complexe que conduire une voiture, et pourtant nombreux sont ceux qui se livrent à cet exercice sans disposer des outils indispensables à ce pilotage. C'est cette situation qui prévaut malheureusement dans nombre de structures qui a motivé le présent travail intitulé: *Utilisation des tableaux de bord dans le pilotage d'une agence bancaire : cas d'Afriland First Bank*. La mise en place d'un tableau de bord est un véritable investissement stratégique. En effet, les entreprises confrontées à une concurrence croissante sont tenues à une adaptation quasi permanente de leurs politiques (commerciale, financière, de production, sociale...). Il est devenu vital d'anticiper et de

déléguer la prise de décision. Les dirigeants doivent avoir à disposition l'ensemble des éléments permettant de suivre leur activité et de prendre des décisions.

Notre sujet est d'actualité eu égard à l'évolution du contexte économique et du secteur bancaire camerounais. Il sera traité en quatre chapitres. Le premier présentera l'entreprise au sein de laquelle nous avons effectué notre stage ainsi que l'objectif de notre travail. Le second fera un diagnostic de l'utilisation des outils de pilotage de la performance à Afriland First Bank. Ce sera aussi le lieu de présenter tour à tour la méthodologie utilisée, les résultats obtenus et la critique. Le troisième proposera un mode de pilotage d'une agence bancaire et le dernier sera destiné aux recommandations.

II. Présentation de l'entreprise étudiée et objectif du travail

Dans ce chapitre, en première partie, nous présenterons l'organisation d'Afriland First Bank. Cette présentation débutera par l'historique et l'évolution de l'entreprise. Ensuite, nous présenterons l'organisation globale de l'entité avant de présenter l'agence et le rôle du chef d'agence. Notons que cet exposé sur l'organisation a pour but de permettre une bonne compréhension du contexte dans lequel va s'inscrire ce projet. En seconde partie de ce chapitre, nous présenterons l'objectif de notre travail.

II.1 Présentation de l'entreprise étudiée (Afriland First Bank)

II.1.1 Historique et évolution

Afriland voit le jour en 1987, sous le nom de Caisse Commune d'Epargne et d'Investissement (CCEI), dans un environnement caractérisé par une faillite généralisée des banques et une conjoncture économique défavorable. Quatre constats ont présidé à sa création, à savoir :

- La non prise en compte dans le calcul du PIB de 60% de l'activité des camerounais car émanant du secteur informel alors que ce secteur est créateur de richesses;
- La mise à l'écart par le système bancaire de la majorité de la population domiciliée en zone rurale ;
- L'impréparation des investisseurs à la production ;
- La domination du système financier par les tontines et les usuriers.

La banque s'est fixé quatre principaux objectifs à savoir :

- Créer des passerelles entre les secteurs formel et informel ;
- Favoriser l'intégration des ruraux dans le système bancaire ;
- Favoriser l'émergence d'une classe d'entrepreneurs africains ;
- Soutenir les entreprises existantes.

Pour atteindre ces objectifs, ses promoteurs vont développer des produits bancaires spécifiques adaptés au contexte africain.

La banque compte aujourd'hui 35 agences réparties sur le territoire camerounais ainsi que des filiales en Afrique de l'ouest, du centre, australe, en Asie et en Europe.

II.1.2 Organisation et fonctionnement

La First Bank est organisée et fonctionne ainsi qu'il suit :

D'une part, on a les directions centrales (1) et d'autre part, les régions (2)

II.1.2.1 Les Directions centrales

Les directions centrales seront présentées tour à tour de manière succincte.

- Direction Générale

La direction générale a la charge de mettre en œuvre la politique générale telle que définie par le conseil d'administration. Elle conçoit la stratégie afin que les objectifs fixés et approuvés par le conseil d'administration soient atteints

- Direction des audits Internes

L'audit interne donne à la banque l'assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations. Elle apporte conseil et amélioration des procédures et pratiques pour créer de la valeur ajoutée. Elle évalue systématiquement les processus de management du risque, de contrôle et de gouvernance d'entreprise. Elle est chargée de la surveillance de toutes les opérations de la banque et jouit de ce fait d'une indépendance totale vis-à-vis de tous les responsables et employés. Pour ce faire, elle veille au respect des procédures et à la rectitude des transactions bancaires.

- La direction des ressources humaines

Elle a en charge le recrutement du personnel et la gestion des carrières. Elle s'occupe de la communication interne et du contentieux social. Par ailleurs, elle suit la gestion de la mutuelle du personnel. Elle comprend deux départements à savoir ; le département de développement du personnel et le département de gestion du personnel.

- La direction des systèmes d'Information

Elle est l'organe de gestion de tous les moyens informatiques du groupe

Elle est la principale interlocutrice des directions générales de toutes les filiales en ce qui concerne les moyens et les projets informatiques.

- La direction centrale de l'exploitation

Elle coordonne les activités commerciales sur le réseau. Elle est chargée du marketing de l'offre de service de la banque et, elle s'occupe de la communication interne et externe. Elle coordonne en outre les activités de gestion de trésorerie, du corporate banking, de finance islamique et des engagements.

- La direction du contrôle et de la comptabilité

Elle s'occupe de la gestion comptable, prévisionnelle et financière de la banque.

- La direction juridique et de la conformité

Elle conseille la direction générale relativement à toutes les questions liées au droit. Elle détient les dossiers juridiques de la banque (statut, agrément, procès verbaux divers.

Les fonctions de la direction juridique sont de plusieurs ordres :

- Elaboration des conventions de crédit,
- Liquidation des successions,
- Traitement des réclamations sous leur aspect juridique,
- Recouvrement des créances,
- Conservation des garanties.

- La direction de la recherche et des investissements

Cette direction coordonne les activités de recherche, de développement, d'appui aux entreprises, de diffusion des produits, d'incubation des projets en création, de restructuration des projets en difficulté et d'investissement de la First Bank

- La direction des moyens généraux

Cette direction gère les moyens de paiement et services en ligne, des affaires générales, de la sécurité et du courrier.

II.1.2.2 Les directions régionales

Les directions régionales ont pour but de coordonner l'activité opérationnelle de la banque au niveau des agences. Une région est un regroupement d'agences situées dans une même aire géographique. Il existe quatre régions à Afriland à savoir : la région centre, sud et est ; la région ouest/nord ouest, la région littoral sud ouest et la région nord. Notre travail sera concentré sur l'agence bancaire.

II.1.3 Présentation d'une agence de banque

Nous présenterons, d'une part, l'organigramme type d'une agence d'Afriland First Bank et, d'autre part, son fonctionnement.

II.1.3.1 Organigramme et fonctionnement

- organigramme type d'une agence

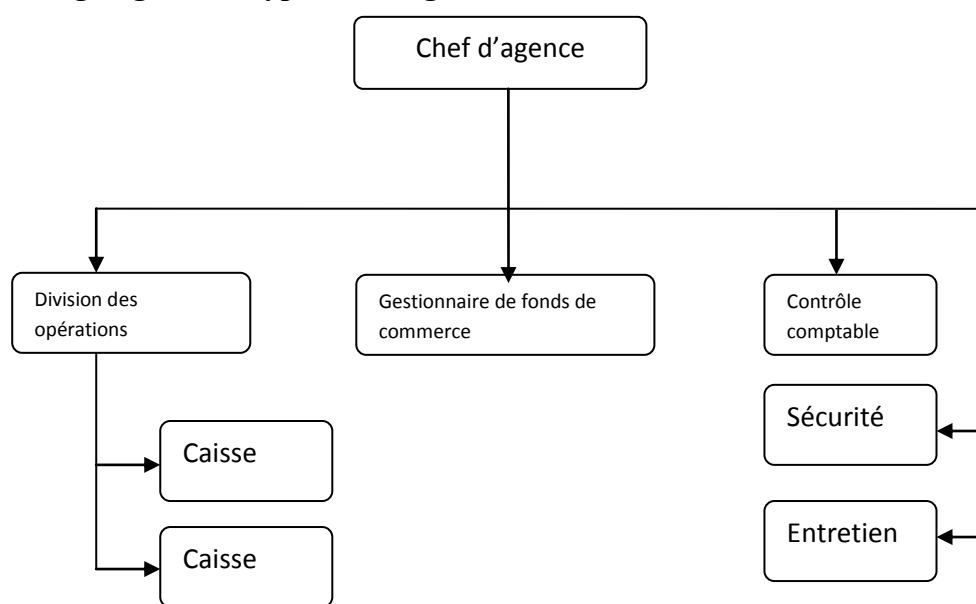


Figure 3 : organigramme d'une agence (source, Afriland)

- Fonctionnement.

Chaque agence fonctionne sous la coordination d'un chef d'agence. Elle jouit d'une certaine autonomie d'action et de décision tant en matière de définition des politiques marketings locales qu'en matière de gestion des engagements. Cette autonomie est étendue à la gestion de certaines charges de fonctionnement jusqu'à un certain montant et à la définition du budget annuel (mais en droite ligne avec les directives de la direction générale)

Mis à part le recrutement d'agents temporaires, la politique de recrutement des ressources humaines est centralisée.

II.1.3 .2 Rôle du chef d'agence

Du fait de la nécessité de concevoir un outil efficace et vu que le chef d'agence sera le principal utilisateur de cet outil, il importe de présenter son rôle à Afriland First Bank.

Mission principale

La mission principale du chef d'agence est de suivre, développer et gérer le fonds de commerce de l'agence en conformité avec la stratégie, les objectifs et les procédures de la banque.

Activités principales (rôles, responsabilités et attributions)

Les activités principales du chef d'agence sont les suivantes :

- Fixer les objectifs (permet de développer la banque sur le marché) ;
 - Fixer les objectifs (objectifs de production, de moyen et de fonctionnement) en prenant en compte, la stratégie, les orientations ainsi que les objectifs de résultat de la banque pour une période définie.
- Organiser les ressources de l'agence (consiste à orchestrer les actions de l'agence dans le cadre des actions institutionnelles de la banque)
 - Le chef d'agence s'assure en permanence de l'adéquation entre les moyens disponibles, les prévisions les enjeux.
- Il optimise les ressources humaines, logistiques et financières à disposition pour atteindre les objectifs confiés à l'unité.
- Animer les (collaborateurs a pour objectifs de définir qui fait quoi, quand et comment dans le cadre des actions conduites par l'agence)
- Contrôler, Mesurer et corriger l'activité et les résultats (permet d'évaluer les actions conduites par les collaborateurs, de mesurer les résultats de ces actions sur un plan quantitatif et qualitatif et d'évaluer les impacts sur les opérations bancaires, commerciales et financières réalisées par l'agence)

- Le chef d'agence veille à ce que les résultats qualitatifs et quantitatifs soient atteints,
 - Il détecte les causes des écarts entre le prévisionnel et le réalisé, tant au niveau des moyens que des résultats,
 - Il consulte périodiquement les tableaux de bord sur l'activité, le fonctionnement ou encore les résultats, afin de vérifier la progression vers les objectifs et l'adéquation des moyens prévus au plan d'action de l'agence.
 - Il analyse les écarts pour éventuellement réagir en cas de dysfonctionnement constaté, et élaborer ainsi des actions correctives ou prendre des mesures correctrices.
- Décider en termes de risques et de sécurité des biens et des personnes (consiste à veiller à la conformité des opérations réalisées avec la clientèle ou pour la clientèle)
 - Représenter la banque (permet de développer le fonds de clientèle dans le cadre du marché local)
 - Développer les compétences et les motivations de chaque collaborateur

II.2 Objectifs du travail

Notre travail vise globalement à proposer à Afriland d'intégrer l'utilisation des tableaux de bord à son management afin d'améliorer divers aspects de son fonctionnement notamment organisationnel et managérial, humain et marketing.

II.2.1 Sur les plans organisationnel et managérial

Pendant longtemps on a assimilé le pilotage de la performance d'une organisation à la gestion des coûts. Ainsi les premiers systèmes de suivi étaient focalisés sur les indicateurs de suivi de production et d'évolution des coûts. Peu à peu, il est apparu aux décideurs que la valeur d'un produit ne dépendait pas exclusivement de son prix mais d'autres critères comme la qualité du produit ou la rapidité de sa livraison. Par conséquent, les entreprises ont pris leur distance avec les systèmes de gestion de la performance exclusivement liés au cadre financier. De nombreuses entreprises reconnaissant les limites de la gestion exclusivement par les chiffres ont adopté, dans les années 80-90, la qualité comme cri de ralliement dans et cadre de leur organisation. Ces entreprises ont fait des efforts pour remporter des prix de qualité, mais la qualité à elle seule n'était pas suffisante. Plusieurs

entreprises qui avaient remporté des prix de qualité se sont même trouvées par la suite dans des difficultés financières. En réalité chacun des axes financier, qualité, client, compétences de l'entreprise, processus et personnel est important et joue un rôle dans la création de la valeur. Néanmoins, chacun de ces axes ne représente qu'un élément permettant d'atteindre une performance durable. Il fallait donc mettre en place un système de pilotage apte à suivre ces indicateurs qui n'étaient plus seulement financiers : le tableau de bord. Un tableau de bord offre une vision multidimensionnelle de la performance. C'est d'ailleurs ce qui justifie sa pertinence, contrairement aux autres outils de suivi de réalisation. D'autre part la mission d'un tableau de bord est également de doter l'organisation d'un système d'information en permettant à chaque responsable d'une unité de gestion (division, département, usine, service, agence,...) de disposer d'indicateurs synthétiques. Le responsable peut ainsi comparer ses performances réelles à ses objectifs et ainsi réagir en conséquence à son niveau. En fait, comme le résume Michel Leroy¹,

Le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers. Il permet à la fois :

- D'imaginer le futur ;
- De définir des objectifs et des programmes d'actions ;
- L'exécution décentralisée par chaque gestionnaire ;
- D'analyser les écarts et les causes ;
- D'agir et réagir.

Un tableau de bord n'a pas pour objectif de fournir une information exhaustive sur l'état de fonctionnement d'une entreprise. Il doit se concentrer sur les objectifs clés du fonctionnement de l'organisation concernée. Sinon il risque de submerger le manager sous une masse d'informations difficilement exploitables et non hiérarchisées. Le tableau de bord doit permettre au manager de sélectionner l'information clé afin de déclencher l'alerte le plus rapidement possible.

II.2.2 Sur les plans humain et marketing

Nous présenterons d'une part les objectifs sur le plan humain, et d'autre part sur le plan marketing.

¹ Michel LEROY (1998) *Le tableau de bord au service de l'entreprise*. Editions d'Organisation

II.2.2.1 sur le plan humain

D'après Alain Fernandez², le mythe de l'entreprise sans hommes a disparu...les hommes sont aujourd'hui un élément clé de l'entreprise réactive. En d'autres termes, l'entreprise ne peut se déployer réellement qu'en s'appuyant sur une ressource humaine de qualité. Disposer d'un tableau de bord dont l'une des orientations est axée sur les ressources humaines permet de déléguer sans crainte les tâches aux collaborateurs.

Cette délégation a comme autre avantage de faciliter l'évaluation des performances individuelles des employés car chacun ayant des critères d'appréciation et d'évaluation.

Les tableaux de bord ainsi que leurs indicateurs peuvent contribuer à une meilleure adhésion des équipes aux objectifs de l'entreprise en ce sens qu'une fois la planification faite et les tâches réparties, chaque responsable se sent concerné et peut mieux contribuer à la réalisation des objectifs.

II.2.2.2 Sur le plan marketing

L'utilisation des tableaux de bord permettra à la banque d'améliorer son aspect marketing sur les principaux axes suivants :

- Produits

La mise en place d'indicateurs de suivi pour chaque produit ou pour chaque gamme est susceptible de permettre au manager de savoir en temps opportun quelle décision prendre pour tel ou tel produit ; ceci en fonction de la consommation ou non de celui-ci par les clients.

- Clients

L'époque où, grâce à une position dominante, l'entreprise pouvait dédaigner ses clients captifs est révolue. De nos jours, aucun avantage concurrentiel durable ne peut être envisagé s'il n'a pas pour finalité l'accroissement de la satisfaction du client. C'est donc dire que le client joue un rôle primordial pour la survie de l'entreprise. Avec la globalisation des marchés, le client est bien plus informé sur l'offre concurrente et peut comparer, en connaissance de cause, produits et services.

L'orientation du tableau de bord dans cette autre direction permet ainsi de faciliter la fidélisation des clients et partant, le maintien de l'entreprise dans un marché sans cesse turbulent.

²Alain FERNANDEZ (2011), *les nouveaux tableaux de bord des managers* 490 pages; P37

- **Ventes**

La vente est le résultat des actions marketing entreprises depuis la conception d'un produit. La mise en place d'un tableau de bord dont l'un des indicateurs sera orienté dans ce sens permettra d'avoir une vue sur l'évolution des performances de l'entreprise.

Ce chapitre a globalement présenté l'entreprise dans laquelle nous avons effectué notre stage, afin de permettre de situer notre travail dans son contexte. Il a également présenté les objectifs de notre travail qui se situent sur le quadruple plan managérial, organisationnel, marketing et humain. Le tableau de bord est d'autant plus important aux niveaux managérial et organisationnel qu'il permet de comparer, à tout moment, les écarts entre les prévisions et les réalisations et constitue de ce fait une sorte de pivot de la gestion prévisionnelle.

III. Diagnostic de l'utilisation des outils de pilotage de la performance à Afriland First Bank : Méthodologie, résultats et critique

Le dictionnaire Larousse définit le diagnostic comme étant l'identification de la nature d'une situation, d'un mal, d'une difficulté, etc., par l'interprétation de signes extérieurs ; dans notre cas il s'agira d'identifier les différents outils de pilotage utilisés à Afriland. Les lignes qui suivent présenteront non seulement la méthodologie utilisée, mais également les résultats obtenus et une critique de la situation révélée par le diagnostique posé.

III.1 Méthodologies utilisées

Il existe plusieurs méthodologies pour effectuer un diagnostic ; dans le cadre de notre travail, nous utiliserons les méthodologies suivantes : la recherche documentaire, l'entretien et l'observation participante.

III.1.1 Recherche documentaire

A propos de recherche documentaire, plusieurs bibliothèques nous ont fourni de précieux ouvrages à commencer par celle de la First Bank. Par ailleurs, nous avons consulté plusieurs ouvrages sur les tableaux de bord.

Au sein de la banque, nous avons consulté des rapports d'audit, le plan stratégique 2012-2017, les différentes notes de service, divers rapports tant académiques que professionnels. Ces documents nous ont servi de balises.

Internet, à travers la consultation des sites spécialisés, a également constitué une importante source de collecte d'informations.

III.1.2 Entretiens

Nous avons utilisé, d'une part, l'entretien semi-dirigé de groupe auprès de vingt quatre chefs d'agence (la First Bank en compte 34) et ceci a eu lieu lors de leur réunion de concertation.

L'entretien s'est donc déroulé hors des bureaux à travers un certain nombre de questions ouvertes, il a duré environ deux heures de temps et nous a permis de recueillir les informations sur ce que les

chefs d'agence pensent du pilotage de leurs différentes agences, de l'utilisation des tableaux de bord, sur les difficultés rencontrées dans l'utilisation des outils de reporting actuels ainsi que des limites de ceux-ci.

La possibilité de laisser parler les acteurs principaux de notre sujet d'étude, tout en opérant des réaménagements et des réadaptations, a été une des opportunités que nous a offerte la technique d'entretien dans ce cas précis.

D'autres part ; nous avons eu des entretiens individuels semi dirigés avec deux directeurs (le directeur de l'exploitation et le directeur réseau. Le résultat de ces entretiens va dans le même sens que celui obtenu lors de l'entretien avec les chefs d'agence à savoir que les outils de reporting utilisés sont insuffisants pour permettre un bon pilotage d'une agence bancaire.

La collecte des informations lors de nos différents entretiens s'est faite par la prise de notes afin d'éviter les éventuelles susceptibilités qui pouvaient naître de l'utilisation des magnétophones ou des caméras et pour éviter que les sujets ne modifient leurs comportements et donc ne fournissent des informations biaisées.

Cette technique nous a donc permis de mettre nos locuteurs davantage en confiance, de leur donner la garantie sur le caractère totalement anonyme de la recherche et surtout de « libérer leur parole ». Dans notre carnet de notes, nous consignons les choses essentielles remarquées, entendues, ressenties.

III.1.3 Observation participante

Si les pratiques peuvent être révélées par l'administration d'un questionnaire écrit et par des entretiens, l'observation permet d'appréhender d'autres aspects du pilotage à la First Bank. C'est également par une observation minutieuse qu'on peut, un tant soit peu, catégoriser un style de management, déceler les failles d'un système de pilotage.

Pour aborder son terrain, le chercheur a plusieurs possibilités. La plus courante mise en œuvre par les ethnologues à la suite de l'anthropologue Malinowski, consiste à participer au plus près possible de la vie locale tout en observant attentivement tout ce qui s'y passe. C'est cette posture qui est appelée : « observation participante³ ». De l'avis du Pr Serge Théophile Balima et de Marie-Soleil

³L'observation Participante est une méthode d'étude ethnologique et sociologique introduite par Bronislaw Malinowski et John Layard au début du xx^e siècle en s'immergeant plusieurs années dans des sociétés mélanésiennes.

Frère⁴ : « Le but de la démarche est de voir, de sentir, d'éprouver soi même ce que les autres voient, sentent, éprouvent. Il s'agit de vivre de l'intérieur la culture, le milieu que l'on cherche à connaître ». Notre observation est donc dite in situ. (En situation). Cette stratégie nous a permis de décrire et de comprendre les comportements, les attitudes, les activités et les manières de faire de notre échantillon.

Concrètement, notre observation s'est faite tout au long du processus de recherche et durant de brefs séjours effectués dans trois agences de la banque. Nous avons pu avoir des entretiens avec des chefs d'agences et avons pris connaissance de l'organisation et du fonctionnement d'une agence.

La dimension managériale visait à observer les modes de définition des objectifs stratégiques et opérationnels, les procédures de prise de décisions, la coordination des équipes et les mécanismes de contrôle.

III.2 Résultats obtenus

Le système de pilotage de l'entreprise est composé de différents supports d'informations. Nous distinguons en pratique trois catégories d'outils de pilotage :

- Les outils prévisionnels : ils permettent d'étudier le futur et s'y intéresser en fonction des opportunités et des savoir-faire de l'entreprise ;
- Les outils qui comparent les résultats aux objectifs : ils permettent d'interpréter les écarts et prendre les décisions correctives.
- Les outils de performance : ils constatent les performances et tendent à fournir des explications

III.2.1 Les outils prévisionnels

Il existe trois grandes catégories de systèmes prévisionnels utilisés à Afriland:

⁴ Serge Théophile Balima et de Marie-Soleil Frère⁴(2003) *Médias et communications sociales au Burkina Faso : Approche socio-économique de la circulation de l'information*, 342 pages.

- Le plan stratégique : il a pour objectif de définir à long terme (5 à 10 ans) de façon concise, l'objectif global de la société, ses métiers, les stratégies qu'elle a adoptées vis à vis des concurrents (acquisition, fusion, partenariat, ...).
- Le plan opérationnel : ce document a une vision à moyen terme et comprend : une valorisation de façon détaillée du programme des investissements techniques et financiers. Le plan opérationnel est utilisé et s'étale sur l'année.
- Des comptes de résultats prévisionnels. Le budget constitue la liste des objectifs, à court terme, retenus pour l'exercice suivant au travers des investissements et de l'exploitation.

Les comptes de résultats prévisionnels sont annuels et le plan stratégique est quinquennal. En ce moment, c'est le plan 2012-2017 qui est en cours d'exécution.

III.2.2 Les outils de suivi des réalisations

Les outils de suivi de réalisation permettent de constater et d'analyser a posteriori les performances de l'organisation. Il existe différents moyens mais celui qui est utilisé ici est principalement le reporting.

Le reporting s'entend comme un système de diagnostic qui doit fournir des images exhaustives et stables dans le temps afin de pouvoir faire des analyses comparables d'une période à l'autre.

Il se fait de manière mensuelle afin d'avoir une vue sur les réalisations du mois écoulé.

III.2.3 Les outils de comparaison

Afriland utilise les outils de comparaison les plus courants à savoir :

La comptabilité générale: elle rend compte globalement du résultat d'une période grâce au compte de résultat et de la situation du patrimoine en fin de période par l'intermédiaire du bilan. D'un point de vue du pilotage de la performance, on peut reprocher à cet outil d'être lourd et souvent peu compréhensible pour les opérationnels.

La comptabilité analytique : chaque responsable suit ainsi ses coûts de revient, ses charges, son chiffre d'affaires, ses marges, sa rentabilité.

Le contrôle budgétaire : il permet, pour une unité de gestion, de suivre ses frais de fonctionnement (salaires, frais de déplacement, invitations ...) afin de les comparer au budget et d'analyser les écarts.

III.3 Critique du modèle actuel

La critique sera faite, d'une part, par rapport aux faiblesses des outils prévisionnels et de comparaison et, d'autre part, par rapport aux limites du reporting.

III.3.1 Les faiblesses des outils prévisionnels et de comparaison

La principale faiblesse des outils prévisionnels tient de ce que les prévisions reposent sur l'avenir qui est par essence insaisissable. L'on se base sur les événements passés et sur les informations disponibles pour prévoir les activités à venir ; or il se trouve que très souvent, à cause d'un événement imprévu qui survient à un bout de la planète, une entreprise qui est située à l'autre bout connaisse des conséquences de nature à remettre en cause toute sa stratégie et ses prévisions.

Les outils de comparaison ont pour principale faiblesse le fait qu'ils soient historiques ; les informations analysées ne peuvent plus permettre un changement sur ce qui s'est passé. L'on peut juste faire des constats pour les prévisions futures.

III.3.2 Les limites du reporting

Le reporting est une vision comptable et financière. Le reporting est constitué principalement de données comptables et financières qui valorisent l'actif matériel et les profits de l'entreprise. La nature monétaire de ces données a l'avantage de permettre leur consolidation. Cependant, de nombreux doutes pèsent sur la pertinence de la vision externe projetée par les données comptables et financières. En outre, la vision interne qu'offrent les données comptables risque d'isoler le décideur dans un processus de pilotage qui ne tient pas compte des réalités de l'entreprise comme par exemple l'évolution du marché, les attentes des parties prenantes (actionnaires, ressources humaines, clients), les besoins en compétences futures (composante de l'actif immatériel).

Le reporting satisfait le besoin d'une analyse exhaustive au détriment de la réactivité ; or dans un environnement sans cesse concurrentiel, il est de plus en plus nécessaire d'être réactif, donc de disposer d'outils permettant cette attitude.

Le reporting est dédié à l'aide d'un pilotage vertical de l'entreprise alors que l'entreprise devrait de plus en plus avoir un pilotage horizontal et même transversal.

A travers les outils tels que la recherche documentaire, l'observation participante et l'entretien, nous avons posé le diagnostic des outils de pilotage à Afriland First bank. Il ressort que le tableau de bord ne fait pas partie des outils utilisés. Par ailleurs, les outils rencontrés présentent des faiblesses à savoir que :

- La principale faiblesse des outils prévisionnels tient de ce que les prévisions sont faites en avenir incertain. il est difficile et quasiment impossible, de prévoir exactement le futur
- Le reporting a presque essentiellement une vision financière et comptable et est dédié à un pilotage vertical de l'entreprise.

Ces limites font naître la nécessité de mettre sur pieds un autre outil qui permettra un pilotage non seulement horizontal mais aussi transversal de la First Bank.

IV. Proposition d'un mode de pilotage d'une agence de banque : Le tableau de bord

Il est impossible de définir un tableau de bord qui serait idéal pour toutes les entreprises. En effet, le tableau de bord doit être adapté aux objectifs de chacune de ces dernières celle-ci. Dans ce chapitre, après avoir défini clairement le tableau de bord, présenté ses rôles et la typologie de ceux-ci, nous proposerons un type de tableau avec ses composantes.

IV.1 Définition, contenu, rôle et typologie des tableaux de bord

Tour à tour, nous présenterons la définition et le contenu du concept tableau de bord, son rôle ainsi que sa typologie.

IV.1.1 Définition, contenu et rôle des tableaux de bord

IV.1.1.1 Définition et contenu du tableau de bord

La notion de tableau de bord a connu plusieurs définitions dont nous présenterons quelques unes.

Le tableau de bord peut être défini, dans un premier temps et d'une manière générale, comme: un outil d'aide à la décision et à la prévision (et) un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions" [BOUQUIN, 1987]

Selon Claude ALAZARD et Sabine SEPARI⁵ « Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer»

Alain FERNANDEZ⁶, considère le tableau de bord comme étant « l'instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise »

⁵ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI ; DECF, 5^e édition « contrôle de gestion » édition Dunod ; page 591

⁶ Alain FERNANDEZ (2011) les nouveaux tableaux de bord des managers, P4.

De manière résumée, nous définirons le tableau de bord comme étant un outil d'aide à la décision et à la prévision. Il est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles conçues pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution du système qu'ils pilotent, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation à temps.

IV.1.1.2 Rôle du Tableau de bord

Dans une réflexion générale, un bon tableau de bord peut donner à l'entreprise un avantage concurrentiel décisif grâce à ses rôles. A ce niveau, nous présentons sans aucune prétention les rôles attribués par cet instrument à savoir que le tableau de bord est à la fois : un instrument de contrôle et de comparaison, un outil de dialogue et de communication qui aide à la décision.

- Instrument de contrôle et de comparaison.

Le tableau de bord est un outil de reporting car il permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Ainsi, le tableau de bord revêt tout son intérêt lorsqu'il sollicite le dynamisme des centres de responsabilités, pour cela il est nécessaire que les mesures fassent l'objet de comparaison rapprochée avec des références.

Ces références peuvent être les objectifs issus des négociations budgétaires ou tout simplement des réalisations passées comparables, ou le cas échéant, les performances des concurrents. C'est à partir d'une comparaison systémique avec ces références, que des analyses de résultat pourront être conduites et qu'une appréciation des performances sera réalisée. A vrai dire, le tableau de bord doit mettre en évidence les points d'achoppement à l'atteinte des objectifs fixés par la structure. Il doit faire ressortir les phénomènes susceptibles de varier sans qu'on s'en aperçoive.

- Un outil de communication et de dialogue

Nous avons observé que le tableau de bord était un outil d'aide au pilotage des centres de responsabilités. Il a aussi un rôle de coordination essentiel, dans la mesure où il permet aux différents niveaux hiérarchiques de suivre le fonctionnement des entités dont ils ont la Supervision.

De part sa nature, le tableau de bord doit servir de base au dialogue entre le supérieur et ses subordonnés.

L'utilisation du tableau de bord, comme instrument de dialogue entre les différents services de l'organisation pour qu'ils puissent mieux coordonner leurs actions correctives et leurs

commentaires sur les résultats, exige que les délais d'obtention des documents soient respectés et que les données soient bien comprises par tous. Si ces conditions sont réunies il devient alors un outil irremplaçable de coopération et de dialogue utilisé par tous.

- ***Un outil d'aide à la décision.***

Dès sa parution, le tableau de bord fournit des informations sur l'état de fonctionnement de l'entreprise et sur ses points clés de gestion. Pour que cela soit possible, il faut que le responsable ou l'utilisateur de cet instrument soit capable à la fois d'analyser les causes de ces phénomènes et de mettre en place les potentialités pour déclencher tout un processus de correction. C'est dans ce sens que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision. Notons, enfin, qu'un tableau de bord bien adapté aux objectifs des responsables peut donner à l'organisation un avantage concurrentiel décisif.

IV.1.2 Typologie

Il existe plusieurs types de tableaux de bord qui peuvent être regroupé en deux catégories notamment les tableaux de bord de gestion et les tableaux de bord stratégiques dont l'un des plus connus est le Balanced scorecard encore appelé tableau de bord prospectif. Ces différents types de tableau de bord seront présentés tour à tour.

IV.1.2.1 Tableau de bord de gestion

Le tableau de bord de gestion est un outil de pilotage qui permet de synthétiser et visualiser les informations nécessaires aux managers pour faciliter la prise de décision, aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel. Toutes les fonctions de l'organisation (ressources humaines, commercial, production, etc.) sont concernées par les tableaux de bord et tous les managers en sont des utilisateurs potentiels.

Un tableau de bord présente en temps réel les indicateurs clés pour mesurer toutes les formes de la performance et orienter l'action.

Les fonctions du tableau de bord de gestion

Les tableaux de bord jouent un rôle essentiel dans le suivi des performances de l'organisation. Ils remplissent fonctions suivantes ;

Responsabilisation : il s'agit ici de l'implication des équipes dans l'identification, la réalisation et le suivi des performances ;

Communication : il doit être un référentiel commun pour les équipes et présenter une vision cohérente et partagée ;

Mesure du progrès : Il doit fournir l'information sur le degré de réalisation des objectifs et permettre la mise en évidence des écarts entre prévisions (objectifs) et réalisations grâce aux indicateurs de performance ;

Anticipation : il doit pouvoir alerter dès lors qu'une tendance met en évidence un risque ou un problème

Aide à la décision : le tableau de bord permet de faire un diagnostic de la situation et une analyse de l'information pour faire des choix.

Chaque manager doit disposer d'informations adaptées pour conduire son activité.

Au niveau opérationnel l'on aura un tableau de bord spécifique à la fonction.

Au niveau stratégique, l'on aura un tableau de bord multidimensionnel permettant d'avoir une vision globale (*Agrégation des données*)

Les qualités d'un tableau de bord

Un tableau de bord est avant tout un outil d'aide à la décision. Pour remplir son rôle correctement, il doit répondre à certains critères de qualité:

Exhaustivité : Le tableau de bord doit contenir toutes les informations qui aident à la décision.

Simplicité : Le tableau de bord ne doit contenir que les informations qui aident à la décision. Les informations clés sont agrégées pour être significatives et focalisées sur l'essentiel.

Pertinence : Le tableau de bord reflète les enjeux de l'organisation en mesurant le niveau d'atteinte des objectifs.

Actualisation : Le tableau de bord établit des mesures en temps réel pour que la prise de décision se fasse en temps réel.

Fréquence adaptée : Le tableau de bord est produit à une fréquence répondant aux besoins des décideurs.

Accessibilité : Chaque décideur doit pouvoir accéder facilement aux données du système d'information dont il a besoin.

Lisibilité : Les données contenues dans le tableau de bord doivent être facilement compréhensibles.

IV.1.2.2 Tableau de bord prospectif

Robert S. Kaplan et David P. Norton ont introduit le balanced scorecard dans l'entreprise. Leurs travaux montrent que la performance doit être liée à la notion de pilotage stratégique. Le pilotage stratégique est la mise à la disposition de la direction de l'entreprise d'un nombre d'indicateurs variés, financiers et non financiers, à court et à long terme, regroupés sous la forme d'un tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques.

Les entreprises qui ont adopté le tableau de bord prospectif avec succès suivent toutes, dans un ordre différent les cinq principes ci-dessous :

- Traduire la stratégie en termes opérationnels.
- Mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie ;
- Faire que la stratégie soit l'affaire quotidienne de tous ;
- Transformer la stratégie en un processus continu ;
- Mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants.

Dans cette partie, nous allons tout d'abord présenter les fondements du balanced scorecard, ensuite nous présenterons les liens de causalité qui existent entre les quatre perspectives du tableau de bord prospectif.

- Les fondements du Balanced scorecard : l'élaboration d'un cadre stratégique selon les quatre perspectives

L'élaboration de la carte stratégique se fait de haut en bas. La création de la valeur pour l'actionnaire est un résultat que toute entreprise cherche à accomplir.

Nous passerons en revue les quatre axes et le cadre que fournissent Norton et Kaplan ou toute entreprise peut reconnaître sa stratégie. Une entreprise ne choisira qu'un seul objectif supérieur ou primordial pour mesurer son succès à long terme. L'élaboration de la carte stratégique est la première étape de la définition d'un balanced scorecard.

- L'axe financier

Les entreprises utilisent différents indicateurs comme le ROI⁷ (ou RSI) ou l'EVA⁸ comme objectif financier dominant. La croissance et la productivité sont, en principe, les deux stratégies de base qu'on isole pour parvenir à la performance financière.

⁷ ROI (return on investment)

La stratégie de croissance comporte généralement deux volets :

- Création de la franchise.

Il faut créer de nouvelles sources de revenus provenant de nouveaux marchés, de nouveaux produits ou de nouveaux clients. C'est cet aspect de la stratégie qui requiert le plus de changements et qui prend le plus de temps à exécuter.

- Accroissement de la valeur pour le client.

Il s'agit de travailler avec les clients acquis pour resserrer leurs relations avec l'entreprise. Cet aspect se situe généralement à moyen terme et se concentre sur des processus tels que les ventes croisées et le développement de solutions pour approfondir ses relations avec le client.

La stratégie de productivité a également deux aspects :

- Améliorer la structure de coût.

Il s'agit d'abaisser les coûts directs des produits et services, réduire les coûts indirects et partager les ressources communes avec d'autres unités.

- Améliorer l'utilisation des actifs.

Ceci consiste à réduire le capital fixe et le fonds de roulement nécessaires pour entretenir un certain niveau d'activité grâce à une plus grande utilisation ou une meilleure acquisition ou bien une cession des capitaux circulants et des immobilisations. Les entreprises choisissent l'une ou l'autre des stratégies ou parfois les deux

- ***L'axe client***

Au cœur de toute stratégie d'entreprise, où il s'agit de lier les processus internes avec de meilleurs résultats pour le client, se trouve la proposition de valeur faite aux clients. A partir d'exemples probants, Robert S. Kaplan et David P. Norton isolent trois stratégies pour se différencier du marché :

- La supériorité produit : l'entreprise pousse ses produits dans le domaine de l'inexpérimenté, de l'inconnu.
- L'intimité client : l'entreprise connaît les clients à qui elle vend et les produits et les services dont ils ont besoin.
- L'excellence opérationnelle : l'entreprise cherche à atteindre une combinaison de qualité, prix et facilité d'achat que nul ne peut égaler.

⁸ EVA (economic value added)

La théorie, selon Robert S. Kaplan et David P. Norton, dit que les entreprises qui réussissent sont excellentes dans l'un des trois aspects et ont un niveau standard dans les deux autres. L'axe client permet à l'entreprise de définir les clients à cibler. Comme la plupart des marchés sont composés de clients hétérogènes, donc sensibles à différents critères, l'entreprise se doit de choisir une perspective prioritaire dans laquelle elle va exceller. C'est sur les clients (cible) que vont se concentrer les indicateurs du tableau de bord prospectif. Ainsi, en choisissant de ne pas satisfaire certains clients, l'organisation décide de ne pas développer certains services. L'axe client choisi est relié par sa partie supérieure à l'axe financier et par sa partie inférieure à l'axe des processus internes de la carte stratégique.

- ***L'axe processus interne***

Les activités de l'organisation sont inscrites dans les processus internes qui composent sa chaîne de valeur. L'objectif de cet axe est de prendre en compte l'ensemble des processus internes et en particulier l'innovation, la production et le service après vente.

Les auteurs au travers de l'analyse de cet axe poussent le management à adopter une vision transversale de l'organisation. Parallèlement ils mettent en exergue deux processus qui étaient (oubliés) avec les outils financiers : les processus d'innovation et d'avant-vente.

L'analyse du processus d'innovation s'effectue en deux étapes. La première étape consiste à cerner le marché en identifiant les besoins nouveaux ou latents des clients. La seconde étape consiste à quantifier la performance et la rentabilité de la (Recherche et Développement).

Le processus (après-vente) peut avoir un impact fort sur la valeur ajoutée pour le client et peut être suivi par des indicateurs de respect des délais, des coûts et de la qualité. Enfin les processus de production ont un pilotage plus classique et plus souvent pris en charge par les anciens outils.

- ***L'axe apprentissage et développement***

Pour NORTON et KAPLAN⁹, les stratégies d'apprentissage et de développement sont le point de départ de tout changement durable à long terme. En pratique nous distinguons trois types d'objectifs

- Les compétences stratégiques : les capacités et la connaissance nécessaires pour que le personnel soutienne la stratégie.

⁹ Le concept du Balanced Scorecard a été présenté pour la première fois par NORTON et KAPLAN en une série d'articles publiés par la Harvard Business Review en 1992 sous le titre : "The Balanced Scorecard, Measures that drive performance"

- Les technologies stratégiques : les systèmes d'information, les bases de données, les outils et le réseau nécessaires pour promouvoir la stratégie.
- L'ambiance favorable à l'action : les modifications culturelles nécessaires pour motiver, responsabiliser et faire en sorte que le personnel soit en phase avec la stratégie.

En traitant l'axe d'apprentissage après que les trois autres axes aient été définis, les dirigeants peuvent mettre en adéquation leurs objectifs en matière de ressources humaines, de technologies de l'information et d'ambiance de travail avec les besoins de leur processus clés et la proposition de valeur faite au client.

- ***La chaîne de causalité liant les quatre perspectives***

Le balanced scorecard n'est pas une collection d'indicateurs répartis selon ces quatre axes ; en fait, il existe une interdépendance entre les quatre perspectives.

L'idée qui émerge de cette chaîne de causalité est que la performance financière est conditionnée par la valeur perçue par les clients, elle-même assurée dans le cadre du processus dont les fonctions supports, salariés et systèmes d'information, sont les garantes. Ainsi, la philosophie sous-jacente de cette chaîne de causalité est bien la primauté du financier sur toutes les autres perspectives. Ce qui importe avant tout, ce sont les indicateurs financiers et toute l'entreprise doit adapter en conséquence ses relations avec le client, ses processus internes et son management du personnel.

IV.2 Définir un tableau de bord pour le pilotage d'une agence bancaire

Il sera question ici de proposer d'une part un type de tableau de bord à adopter pour le pilotage de l'agence bancaire et d'autre part de donner les composantes de ce tableau de bord.

IV.2.1 Choix du type de tableau de bord

Dans le cadre de notre travail, et en se basant sur la place de l'agence bancaire à Afriland First Bank, l'on peut aisément noter que la stratégie de l'entreprise est conçue à un niveau supérieur. L'agence n'étant que l'un des points de mise en œuvre de cette stratégie.

Aussi, le type de tableau de bord que nous préconisons est le tableau de bord de gestion. Ceci permettra aux différents chefs d'agence d'être réactif, d'être alerté plus tôt en cas de dérive, de piloter réellement leurs unités pour ainsi maîtriser la trajectoire.

IV.2.2 Organisation

Le tableau de bord est organisé autour de deux points principaux que sont les indicateurs et les composantes.

IV.2.2.1 Les indicateurs

- Définition

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments, d'informations significatives, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.

L'identification d'un indicateur permet, lors de la conception d'un tableau de bord, de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer et, lors de l'utilisation d'un tableau de bord, de décider de la façon de représenter les valeurs significatives, une fois la mesure effectuée. Les indicateurs sont constitués à partir de certaines données tirées du grand ensemble de l'information existante. Ils ne remplacent pas la production régulière d'information de gestion détaillée, mais en sont plutôt un sous-ensemble sélectionné d'éléments informationnels significatifs perçus, tracés et présentés dans une optique particulière à la gestion, d'où le terme général d'indicateur de gestion.

Dans la gestion quotidienne, les indicateurs peuvent être la représentation de mesures de quantité, qualité, montant, temps...etc.

- Nomenclature d'un indicateur

On peut utiliser de multiples nomenclatures pour distinguer ou regrouper des indicateurs. Il n'existe pas de nomenclature optimale. Le choix d'une bonne nomenclature dépend plutôt de l'angle des préoccupations et des objets de la mesure et du type d'information souhaitée et disponible.

- Caractéristiques d'un bon indicateur

Caractéristiques générales

Les caractéristiques générales que l'on recherche pour un indicateur sont les mêmes pour tout instrument de mesure et de reportage. De façon générale, l'on cherche à respecter les critères de pertinence, de qualité, de faisabilité, de convivialité, d'interprétation et d'utilisation.

- **La pertinence**

L'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. En outre, il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion. Il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs et être bien utilisé. On doit tendre à donner à l'indicateur la valeur ajoutée maximale en le mettant en perspective par rapport à des balises pertinentes (objectifs, marges acceptables, valeurs comparatives...etc.)

- **La qualité de l'indicateur.**

L'indicateur doit posséder certaines caractéristiques intrinsèques: la précision dans son design, la clarté et la précision de sa formulation, et sa qualité théorique (une formulation et une logique d'articulation correspondant aux définitions reconnues du domaine). L'indicateur doit être bien formulé, défini précisément, ses paramètres bien établis et tout être bien documenté.

En outre, il doit être assez sensible pour faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre la comparaison. Les balises de comparaison, quant à elles, doivent être assez stables pour permettre la consistance des comparaisons dans le temps. Les paramètres doivent être suffisamment souples pour permettre l'adaptation de l'indicateur aux particularités sectorielles, tout en gardant sa valeur intrinsèque.

- **La spécificité et la focalisation.**

L'indicateur doit être structuré de façon à bien cerner l'objet de la mesure, à bien décoder la situation dans le bon registre (dans les bonnes dimensions et bons niveaux, avec une sensibilité adéquate, c'est-à-dire, un degré de réponse correspondant aux variations et aux seuils critiques de l'objet mesuré), à l'utiliser dans le bon référentiel, dans le bon contexte décisionnel. On vise, entre autres, à éviter la surinformation qui finit par ne plus rien signifier.

- **La robustesse.**

L'indicateur doit être suffisamment « robuste » pour être utilisé durant la période prévue. Si l'indicateur manque de robustesse, il peut devenir l'objectif au lieu de refléter l'objet à mesurer.

○ **La faisabilité de l'indicateur**

On doit d'abord avoir la possibilité informationnelle de le produire par l'utilisation d'un mécanisme de mesure et de traitement rigoureux fournissant des données fiables, en temps opportun et de façon rentable.

On doit aussi avoir la possibilité technique de disposer d'un système informatique permettant la consolidation de données, des interfaces efficaces et un accès acceptable en termes de délai de production et de temps de réponse. On doit finalement, avoir la possibilité organisationnelle, c'est-à-dire s'assurer que quelqu'un assume la responsabilité d'alimenter, de produire et de fournir les indicateurs.

○ **Convivialité**

La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.

○ **L'accessibilité**

L'indicateur doit être accessible, facile à obtenir et à utiliser. Si le système est informatisé, il doit être simple à utiliser, dans la mesure des capacités des utilisateurs.

○ **L'intelligibilité**

L'indicateur doit être simple, clair, compréhensible, compris de la même façon par tous et son interprétation doit être commune et partagée.

○ **L'évocation**

L'indicateur doit être bien illustré et présenté, visuellement évocateur et facilement interprétable par ses utilisateurs, grâce au choix de la forme de représentation (tableau, graphique ou pictogramme).

- ***Détermination des indicateurs de performance***

La démarche de détermination des indicateurs de performance consiste à :

- Déterminer la mission du responsable ;
- Préciser les points- clés (coût , qualité, délai) ;
- Trouver des paramètres de mesure ;

- Formuler l'indicateur .

Le responsable des tableaux de bord pourra remplir avec chaque responsable opérationnel des éléments de son tableau de bord lui permettant de piloter son centre de responsabilité, à savoir sa mission et les moyens associés. Dans notre cas il sera question du chef d'agence.

IV.2.2.2 Les composantes

Il existe des composantes mesurables communes à toutes les organisations, cependant la banque étant un secteur particulier, nous présenterons tout d'abord les composantes communes, ensuite, les composantes spécifiques.

- Les composantes mesurables communes

La définition de l'organisation comme un système nous offre un modèle très riche pour cerner les divers objets de mesure de la performance et les classer en composantes et en mesures de l'adéquation entre ces composantes. Les composantes communes sont les suivantes :

- **Les clients**, leurs besoins, les demandes de services, satisfaction, acquisition...
- **Les ressources** (humaines, financières, informationnelles et matérielles) et les conditions structurelles, les fournisseurs et les partenaires ;
- **Les processus**, ils concernent les activités (le quoi) et les façons de faire (le comment) ;
- **les résultats de production** et les réalisations ;
- **Les résultats des effets spécifiques** sur les clients, les retombées et les impacts plus généraux sur l'organisation et sur l'environnement ;
- **L'environnement en général** (le contexte, les possibilités d'intervention et les facteurs externes).

Cas pratique sur une agence

Le tableau ci après présente une proposition de composante ainsi que ses indicateurs

Composante	Indicateurs	paramètre de mesure
Axe client : satisfaction, acquisition, rentabilité par segment, part de marché	nombre de prospects rencontrés	
	nombre de clients nouveaux	Nbre d'ouverture de compte
	satisfaction client : taux par enquête, nombre de réclamation, délai de réponse	Nbre d'opérations/nbre de réclamations
	fidélisation : nombre de clôture de comptes	Nbre de clôture/nbre total de comptes
	Part de marché	Part de marché de l'agence/part de marché de la place bancaire
	évolution globale marché	Taux dévolution par période choisie

Tableau 7 : composante et indicateur axe client (source, nous même)

	Indicateurs	Paramètre de mesure
Axe finance : évolution et diversité produits, charges,	Produits	Réalisation/objectif
	intérêts reçus	Réalisation/objectif
	commissions	Réalisation/objectif
	intérêts versés	Réalisation/objectif
	charges	Réalisation/objectif
	résultat	Evolution en kfrancs

Tableau 8 : composante et indicateur, axe finance (source, nous même)

	Indicateurs	Paramètre de mesure
Axe processus interne : innovation, production, SAV	indicateur gestion de fonds de commerce	Nbre de dossiers de crédit/prévision
		Rentabilité du fonds de commerce/prévision
		Portefeuille à risque/portefeuille global
	Indicateur opérationnels	Suivi trésorerie (versement-décaissement)
		Accroissement du nbre d'opérations
	Indicateur agent d'accueil avec manipulation	Nbre de clients reçus/nbre de client prévus
	Indicateur contrôle comptable	Nombre d'anomalies détectées/nbre total d'opérations.
		Nbre de journée comptable en retard (non contrôlées)

Tableau 9 : composante et indicateur, axe processus interne (source, nous même)

Axe RH	Indicateur	Paramètre de mesure
	Produit/Salarié	K FCFA
	Masse salariale	Salaires payés /salaires prévus
	coût moyen de la masse salariale	masse salariale / effectif (kFCFA)
	Poids de la masse salariale	masse salariale / VA (en %)
	nombre de congé maladie /taux d'absentéisme	
	formation	

Tableau 10 : composante et indicateur, axe Ressources humaines (source, nous même)

- *Les composantes spécifiques au secteur bancaire*

○ *Le risque de crédit*

Depuis la dernière crise financière, plusieurs établissements de renom ont fait faillite ou ont été bradés. La qualité des actifs de crédit continue de se détériorer et l'offre de crédit, tant pour les prêts entre banques que pour ceux aux particuliers et aux entreprises, est de plus en plus limitée. La cause première d'un tel cataclysme est tout simplement la piètre qualité des décisions prises en matière de crédit. Aujourd'hui plus que jamais, les banques ont besoin de convertir la masse d'informations dont elles disposent en vision claire et pertinente de leur risque de crédit. Elles doivent aussi mieux comprendre la performance de leur portefeuille de prêts et l'impact de celle de leur politique de gestion du risque de crédit sur leur rentabilité. Elles doivent prendre les mesures nécessaires pour garantir l'efficacité et la profitabilité de leur activité de prêt.

Le chef d'agence dans son unité doit pouvoir répondre aux questions clés sur son risque de crédit, telles que :

- Quels est le niveau de retard de paiement de son portefeuille de crédits ?
- Quel est le pourcentage de crédits pour lesquels les retards de paiement s'allongent ?
- Combien de nouveaux prêts avons-nous accordés et quels sont leurs caractéristiques ?
- Les défauts de remboursement sont-ils à la hausse ou à la baisse et y a-t-il un type de produit ou un secteur d'activité plus affecté que les autres ?
- Les niveaux de créance clients, de retard de paiement et de défaut de remboursement sont-ils conformes aux prévisions ?
- Quelle est la performance de notre portefeuille de crédits selon les indicateurs tels que la probabilité de défaut, la perte en cas de défaut et l'exposition au moment du défaut ?

- ***Les émissions de crédit***

Avec cet indicateur, le chef d'agence sait immédiatement quel est le volume de nouveaux prêts octroyés et les caractéristiques de ces prêts, de même que les ratios d'endettement à l'échelle du portefeuille. Il peut ainsi déterminer s'il prend trop de risques au niveau de tel ou tel type d'activité. Il peut aussi lancer des actions commerciales et marketing pour cibler des zones précises et mettre en avant d'autres produits.

- ***Les retards de paiement***

Pour assurer sa rentabilité, le chef d'agence doit savoir gérer sa trésorerie et la qualité de ses crédits. Il doit ainsi surveiller les retards de paiement, le pourcentage de retards qui s'allongent (prêts immobiliers, crédit d'investissement, crédit à la consommation, etc.). Et cette vigilance doit porter sur tout son portefeuille.

Il doit avoir une vue de ses performances, les informations sur les retards de 30 jours et pouvoir bien évaluer les retards plus sérieux compris entre 60 et 90 jours ; ceci pour éviter de se retrouver avec des créances irrécupérables.

- ***Les défauts de remboursement***

Le chef d'agence doit aussi surveiller de bout en bout le cycle naturel des prêts. Il a besoin de savoir avec précision comment des retards de paiement sont devenus des défauts de remboursement. Et en examinant ces défauts selon plusieurs perspectives, notamment par types de crédit, de client, d'activité, il peut identifier les raisons de ces défauts et élaborer une stratégie efficace pour éviter de connaître à nouveau la même situation.

- ***Les ressources***

Le chef d'agence doit à tout moment connaître l'encours de ses ressources (dépôts effectués par les clients) afin de s'approvisionner en cas de nécessité à temps, pour éviter de créer la panique des clients au cas où il y viendrait à manquer des liquidités. De même, une sur-encaisse est de nature à exposer son unité au cas où il y aurait une éventuelle visite des malfrats. Il doit donc évacuer en cas de nécessité et ne conserver que le juste besoin.

Cas pratique avec Afriland First Bank

Axe crédit: nombre de prêts accordés, montants de crédit, types, vie du crédit	Indicateurs	Paramètre de mesure
	nbre de prêts accordés	Nbre de prêts accordé/nbre de prêts prévus
	Evolution du montant des prêts accordés	Taux de croissance réalisé/prévu
	Créances saines	Total créance-total défaut
	Créances en souffrance	Evolution des impayés à 10 jrs ; 15 jrs ; 20 jrs
	Créances douteuses	Impayés >90 jrs/total impayés
	Provisions sur créances	Montant provision/total créance

Tableau 11 : composante et indicateur, axe crédit (source, nous même)

Axe ressources (dépôts): montant des dépôts, structure, types,	Indicateurs	Paramètre de mesure
	Croissance des dépôts	Réalisation/prévision
	Dépôts à vue	Réalisation/prévision
	Bons de caisses et dépôts à terme	Réalisation/prévision
	Compte d'épargne libre	Réalisation/prévision
	Dépôts des Etablissements de micro finance	Réalisation/prévision

Tableau 12 : composante et indicateur, axe ressources (dépôts des clients), source, nous même

IV.3 La conception du tableau de bord

Au cours de cette étape sont conçus et testés :

- l'architecture globale des tableaux de bord ,
- le contenu de chaque tableau (fond et forme) ,
- le mode d'alimentation du système (manuel, informatisé, mixte),
- les conditions de production et d'exploitation (périodicité, délai, utilisation).

IV.3.1 L'architecture des tableaux

Quelques mots sont nécessaires sur les modes de délégation, de coordination et de contrôle des missions et de l'activité entre les différents niveaux hiérarchiques. Le niveau N reçoit délégation de missions, de responsabilités et de moyens de son supérieur hiérarchique à qui, en contrepartie, il devra rendre compte. Par ailleurs, il a un ou plusieurs subordonnés à qui il délègue des missions, des responsabilités et des moyens qu'il doit contrôler.

On peut alors résumer les conditions de cette boucle de coordination et de contrôle en ces questions : de quoi chaque responsable rend t-il compte ? A qui le fait-il ? Que contrôle t-il ? A l'issue de cette étape, on pourra tracer la liste et l'enchaînement des différents tableaux de bord :

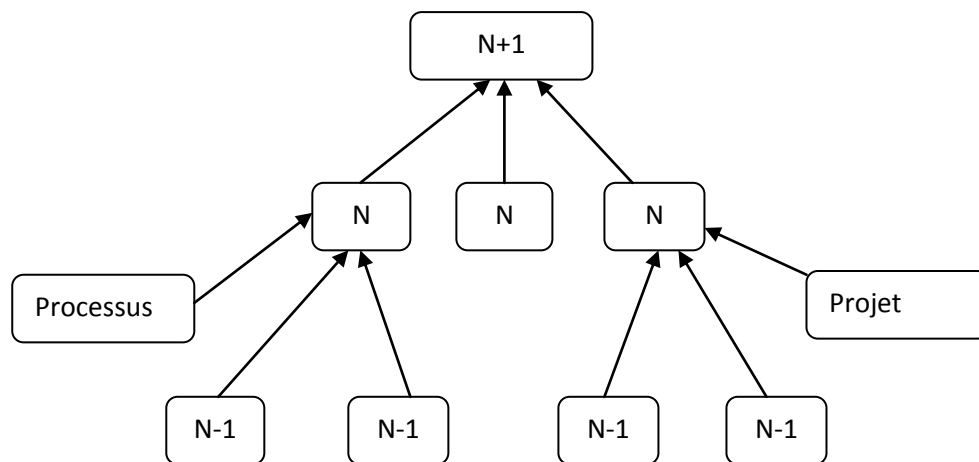


Figure 4 : Architecture des tableaux de bord.

On précisera pour chaque responsable ses obligations de compte rendu, les pointillés sur lesquels il lui incombera de rendre compte, et ses contraintes de contrôle, ce qu'il attend de ses différentes entité subordonnées, afin de structurer les champs d'application et les finalités de chaque tableau de bord.

Afin de compléter cette architecture, il faudra inventorier les différents projets, en cours et à venir, et les processus qui sont suivis. Chacun d'entre eux fera l'objet d'un tableau de bord identifié qui prendra sa place au sein de l'architecture des tableaux de bord, en clarifiant à l'identique le niveau de coordination-contrôle, toujours selon la formule : le chef de projet ou le responsable du processus rend compte de quoi ? Et à qui ? Il contrôle quoi ? Et envers qui ?

IV.3.2 Le contenu de chaque tableau

Il doit être le reflet de la stratégie globale de la banque. La démarche consiste donc à décliner les objectifs stratégiques de la direction générale jusqu'aux opérationnels sur le terrain, dans une approche « du haut vers le bas », puis à construire le système de pilotage dans une approche « du bas vers le haut », en partant des indicateurs de performance individuels pour les consolider jusqu'à la direction de l'agence.

La démarche « du bas vers le haut » d'élaboration du système de pilotage crée une implication très forte du personnel et démystifie largement le changement.

Il est important de normaliser les données élémentaires dont sont issues les indicateurs agrégés. Cette normalisation devra déboucher sur un support composé de quatre éléments fondamentaux:

- La description des principaux processus de fonctionnement de l'agence;
- La définition des concepts propres au métier de la banque;
- La détermination des axes d'information structurant l'information décisionnelle;
- La détermination des indicateurs du système d'information décisionnelle.

Il est également important de ne pas négliger la qualité de la présentation d'un tableau de bord. Ce qui est important, urgent, décisif, peut être mis en valeur par le recours aux couleurs, graphiques, jeux de polices de caractères. Tout en respectant une présentation homogène à la société, la personnalisation du tableau de bord renforcera son efficacité. L'analyse du système d'information de l'entreprise sera longue. Avant de réaliser les premières sorties informatiques, il faut faire des tests papier élaborés à partir des tableurs traditionnels. En cas de première mise en place, il vaut mieux faire un projet pilote avant d'étendre définitivement le système à toute la banque.

IV.3.3 Le mode d'alimentation du système

L'informatisation devra intervenir assez tôt dans l'élaboration, afin d'éviter de perdre beaucoup de temps après la phase de recueil des informations. Sa qualité et son organisation sont primordiales. Il est vivement recommandé que l'informaticien fasse partie de l'équipe de démarrage du projet.

On distingue trois familles d'outils :

* Des outils en fonctionnement autonome (pc, imprimante laser et tableur) qui permettent de développer de petites applications dans le langage « macro » du tableur. Ils sont faciles à mettre en œuvres, mais atteignent rapidement leur limite.

* L'intégration en réseau permet de gérer beaucoup d'informations et de simplifier la communication des données entre les tableaux de bord. Elle nécessite une infrastructure (câblage, station maître, logiciel serveur) et la gestion de la sécurité et de l'actualisation des données, ainsi que des habilitations. Le niveau de développement informatique de Afriland permet l'utilisation de ce type d'outil.

* L'intégration aux systèmes d'information existants, qui repose sur une base de données centrale, est adaptée pour couvrir l'ensemble de l'organisation. Le serveur central alimente les postes de

travail à la demande, soit pour importer des données stables sur les tableaux de bord en automatique, soit pour importer des données aléatoires en naviguant dans la base de données pour élaborer des tableaux de bord réactifs et évolutifs. Le serveur central pourra intégrer des requêtes automatiques en temps réel. Quel que soit le type d'outil retenu, il est recommandé de choisir les outils adaptés aux besoins. Ne pas hésiter à tester, puis à éliminer, en cas de nécessité.

Dans beaucoup d'entreprises, les personnes qui produisent les tableaux de bord seront contraintes de saisir tout ou partie des données alimentant leurs tableaux de bord, même si elles disposent d'un service informatique ou d'un système en réseau. La ressaisie des informations limite les qualités du tableau de bord, au niveau notamment de la fiabilité et la rapidité d'obtention des informations.

L'outil retenu devra permettre de pallier ces inconvénients en simplifiant la démarche de saisie compte tenu du très fort niveau d'informatisation de la banque, nous recommandons une extraction directe des données par le service informatique ; cela limitera les risques liés aux erreurs de saisie.

Il est important de privilégier au maximum l'autonomie des utilisateurs face à certains outils. Les utilisateurs auront des droits d'accès très limités, d'autres, moins nombreux au contraire des droits très larges. En revanche, il est bon que chaque utilisateur ait accès aux tâches courantes d'administration à son niveau.

Tous les nouveaux outils orientés utilisateurs ne pourront absolument pas être mis en place sans les informaticiens, mais, une fois en place, ils doivent pouvoir "tourner" sans eux. Il faudra aussi surveiller les possibilités d'évolution des applications. Pour cela les premières phases sont essentielles car les besoins des utilisateurs vont évoluer au simple contact de ces outils qu'ils découvriront au fur et à mesure.

IV.3.4 Les modes de production et d'exploitation

Il s'agit de préciser qui saisit les données de base, qui traite les données et qui les gère, qui produisent physiquement les tableaux de bord, quand et à quel rythme, et, enfin, comment circulent les tableaux de bord.

Il est souhaitable que le service informatique extraie les données qui seront transmises à l'agence pour la production du tableau de bord de l'agence. On formalisera la procédure de diffusion des

tableaux de bord, dans le sens vertical du bas vers le haut, et du haut vers le bas, ainsi que dans le sens horizontal.

La fréquence du tableau de bord devra se faire en fonction de la durée du cycle de décision et d'action de l'unité. Elle augmentera au fur et à mesure que l'on se rapprochera du terrain. Sa définition pour chaque indicateur pourra entraîner la diffusion de plusieurs tableaux de bord pour un même responsable.

La rapidité d'élaboration et de diffusion doit être cohérente avec la fréquence. Elle peut conduire à procéder à des estimations. Il est recommandé d'établir un calendrier rigoureux et de définir les règles d'estimation. Dans tous les cas, il vaut mieux faire simple pour faire rapide. La finalité du tableau de bord n'est pas de permettre « une contemplation béate des chiffres », mais d'alerter le responsable sur la gestion de son agence et l'amener à analyser les écarts, concevoir des actions correctrices, en référer à sa hiérarchie (si nécessaire) et mettre en œuvre les décisions prises pour recadrer ses objectifs.

Afin de s'assurer de l'exploitation du tableau de bord, il est recommandé d'organiser l'action. L'organisation de réunions d'examen des tableaux de bord, au cours desquelles chaque responsable commente ses résultats et présente ses actions correctrices, assurera un plus grand succès de la procédure tableau de bord et une plus grande cohérence des actions correctrices. Les tableaux de bord devront évoluer en fonction des priorités du moment et des remarques des utilisateurs.

En effet, les missions d'un responsable évoluent, soit du fait d'un changement de l'organisation, soit du fait des pressions de l'environnement remettant en cause les acquis de la performance de l'unité, soit encore du fait de l'adjonction de missions ponctuelles aux missions permanentes. Par ailleurs les plans d'actions se renouvellent. Les actions de progrès seront suivies jusqu'à l'atteinte de l'objectif poursuivi. En conséquence, certains indicateurs du tableau de bord seront supprimés (sans toutefois disparaître de la base de données), d'autres apparaîtront. En moyenne 30% des indicateurs doivent être renouvelés chaque année.

IV.4 Présentation et utilisation du tableau de bord

La dimension du tableau de bord de gestion doit être limitée à une page pour un tableau de bord de gestion journalier, une à trois pages pour un tableau de bord de gestion hebdomadaire, deux à dix pages, pour un tableau de bord de gestion mensuel.

L'utilisation du tableau de bord comme instrument de dialogue entre les différents services pour qu'ils puissent mieux coordonner leurs actions exige que les délais d'obtention des documents soient respectés et que les données soient bien comprises par tous. Si ces conditions sont réunies, il devient alors un outil irremplaçable de coopération. ; Le tableau de bord nous apparaît donc comme un instrument de maîtrise de l'action en première approximation.

Sous cet aspect, il ne fait pas double emploi avec le système budgétaire. Son principal mérite est de produire de l'information quasi instantanément et de faire agir les principaux responsables en temps utile.

Après avoir défini le concept de tableau de bord, présenté ses rôles et sa typologie, ce chapitre a permis de faire un choix de tableau de bord à adopter pour le pilotage d'une agence bancaire à savoir, le tableau de bord de gestion ; ceci du fait que la stratégie est conçue à un niveau supérieur, d'où notre option de ne pas choisir le tableau de bord prospectif.

L'organisation du tableau de bord à mettre en place devra en outre choisir les indicateurs dans la stricte objectivité afin de permettre à cet outil de jouer pleinement et efficacement son rôle. Il faut tenir compte de la spécificité de l'activité bancaire dans l'élaboration des composantes. Par ailleurs, dans la démarche de conception, l'architecture, le contenu et la présentation devront également prendre en compte la spécificité de l'activité bancaire.

V. RECOMMANDATIONS

Les recommandations sur la mise en œuvre du tableau de bord comme outil de pilotage d'une agence bancaire à Afriland porteront sur le système de pilotage à adopter, sur la mise en œuvre proprement dite du projet, sur les facteurs clés de succès que l'entreprise doit adopter pour atteindre cet objectif et sur la présentation et l'utilisation du tableau qui sortira du processus.

V.1 Sur le système de pilotage

L'informatique est devenue de nos jours un outil indispensable pour mettre en place un tableau de bord. En effet, la saisie et l'extraction des données se feront d'autant plus facilement que l'outil informatique se révélera performant. D'où la nécessité de choisir un bon outil informatique par ailleurs, il est nécessaire de mettre en place un bon système de pilotage. Les recommandations ci-après aideront à faire les choix optimaux.

V.1.1 Choix de l'outil informatique

L'outil informatique doit permettre d'informer, d'expliquer, de rechercher des informations, de faire des simulations...etc. Tour à tour, nous présenterons les caractéristiques de l'outil informatique à choisir.

- *Pour informer*

Lorsqu'un utilisateur travaille sur un document où les données se révèlent trop nombreuses, mal répertoriées, inadaptées, et qu'il faut par exemple consulter de nombreux listings, parfois jusqu'à la dernière ligne sans parvenir à en tirer la quintessence, il devient certain qu'il passera plus de temps à rechercher l'information qu'à la traiter. Il est donc important pour la banque de choisir un outil performant. Il existe des outils généralistes qui offrent une plateforme logicielle permettant de construire son système d'information sur mesure. Il existe également des produits informatiques dédiés qui permettent de construire un système d'information dépassant le strict domaine financier (ce sont les outils de type Executive Information System(EIS))

- *Pour expliquer*

Un tableau de bord est fait, entre autres, pour comprendre le marché de l'entreprise, quels que soient ses aspects positifs ou négatifs, car en fonction du constat, il faut que l'entreprise puisse

réagir, quasi immédiatement, sinon, le plus rapidement possible afin de s'adapter aux aléas du marché.

Cette fonction reste essentiellement du ressort des outils EIS. Ceux-ci permettent d'accéder et de travailler sur des données généralement stockées dans des bases multidimensionnelles gérées par des SIAD (système interactif d'aide à la décision). Le SIAD est «le croisement » d'un tableur et d'une base de données relationnelles alliant aussi bien la convivialité, la gestion de gros volumes que l'intégrité des données. Ces systèmes multidimensionnels permettent d'exploiter et d'analyser l'information contenue dans la base selon plusieurs dimensions ; par exemple : marge commerciale par ligne de produits, pays, régions, type de clients, agence, vendeurs, écart de consommation matières par usine, délais de livraison par usine... et cela par codes comptables, généraux, analytiques ou budgétaires. Ces produits sont très performants pour manipuler des chiffres, mais à l'intérieur d'un cadre de référence assez rigide.

- *Pour rechercher*

On peut avoir élaboré un tableau de bord très performant, présenter des explications très convaincantes, et avoir encore besoin d'autres informations spécifiques dans un minimum de temps. Il existe des outils qui vont permettre d'aller explorer la base de données sous toutes ses facettes. Par exemple, le tableau de bord donne la liste des créances impayées, mais ne permet pas de relier les impayés avec la taille de l'entreprise cliente. Ces outils de recherche permettront de croiser ces deux informations.

- *Les requêteurs*

Les requêteurs sont des logiciels qui viennent se greffer sur une ou plusieurs bases de données pour les interrogations. Ils offrent la possibilité de sélectionner, de croiser, de rapprocher et d'analyser toutes les données dans un nombre de combinaisons quasi infini. Ces produits permettent à l'utilisateur d'explorer l'ensemble des informations qui ont été regroupées dans la base décisionnelle, et de rapatrier à l'écran le résultat de ces explorations, et ceci sans avoir besoin de la moindre compétence informatique. Bien sur, au préalable, les informaticiens auront programmé les requêtes que les utilisateurs déclenchent en cliquant simplement sur une icône à l'écran. Il sera important que la banque introduise ces requêteurs lors du montage informatique du tableau de bord.

- ***Pour simuler***

Pour pouvoir anticiper et évaluer l'impact des dérives observées sur les mois à venir, il faut des outils de simulation. Par exemple, il peut être important d'extrapoler l'évolution de l'encours des crédits ou du coût des ressources, sur la marge annuelle. Les tableurs, et notamment Excel, sont des outils de base du calcul et de la simulation ils permettent de traiter facilement l'information et de réaliser la présentation des documents. Les simulations ne peuvent porter que sur les données qui sont à l'intérieur de la base de données de l'entreprise.

- ***pour stocker***

Même s'il dispose de bons outils (requeteurs, EIS...), le manager se trouve confronté à l'intérieur de l'entreprise à de multiples sources d'information pas toujours cohérentes entre elles, parfois d'interprétation difficile, et parfois même quasi inaccessibles. Afin d'avoir un tableau de bord performant, il serait bien de créer une base de données décisionnelle alimentée par les bases de production et les bases externes, dans laquelle le manager pourra aller chercher les informations. Dans cette base de données, l'information ne changera pas d'un instant à l'autre au fur et à mesure des transactions des clients, mais il est nécessaire que ces informations soient mises à jour à intervalles réguliers.

V.1.2 Sur la mise en place d'un système de pilotage

Un système de pilotage traite une très grande quantité d'informations provenant de nombreuses sources internes et externes à l'entreprise.

Les responsables d'entreprises sont souvent très attirés par le concept d'un système d'informations qui regroupe l'ensemble des informations pertinentes dont ils ont besoin pour prendre des décisions, et qui leur permet de pouvoir y accéder directement sans passer par les services fournisseurs d'informations.

Pour faciliter le pilotage, il est recommandé la mise en place d'un tableau de bord qui permettrait de fédérer l'ensemble des données de pilotage de l'agence, avec une vue multidimensionnelle de l'information, des outils d'interrogation plus souples, une rapidité de délai de fourniture de l'information, un accès direct aux informations, et des interfaces utilisateurs dynamiques. Cela permettra d'obtenir une meilleure réactivité, une information plus cohérente, une meilleure compréhension des tendances, des indicateurs de performance plus pertinents.

V.2 Recommandation sur la mise en œuvre du projet

La mise en œuvre d'un tableau de bord se fait en trois étapes à savoir : le lancement, le recueil des données et la conception. Le respect de ces étapes conditionne souvent la réussite de cette mise en œuvre. Nous précisons le contenu et la finalité de chacune de ces étapes, qui ne s'enchaînent pas forcément de façon linéaire : des allers-retours et des itérations seront parfois nécessaires. L'important est de consacrer le temps nécessaire à chaque étape.

V.2.1 Le lancement

La démarche de mise en œuvre du tableau de bord doit partir du sommet. C'est d'abord un état d'esprit insufflé par la direction, car son engagement est indispensable. La direction générale sait ce qu'elle veut, peut et doit attendre d'un système de tableau de bord : qu'il soit un outil de dialogue et de décision. Elle fixera les missions du système (pilotage, motivation, veille ou contrôle) qui seront différentes selon que la structure est centralisée ou non. Enfin, c'est elle qui, avec le chef d'agence, établit le plan d'actions et fixe les objectifs de l'agence qui seront consignés dans le tableau de bord non seulement du chef d'agence mais également des autres cadres de l'agence.

Un groupe projet « tableau de bord » sera constitué, piloté par un « technicien » compétent et l'informaticien qui travaillent en binôme dès le début. Les futurs utilisateurs seront informés de la mise en place de ce nouveau système et de ses objectifs. C'est un projet de management qu'il faut traiter en tant que tel, tout en étant conscient des impacts organisationnels, culturels voir politiques sur l'agence. A ce niveau, l'on n'attend pas de l'équipe projet qu'elle définisse les informations qui lui sont nécessaires – cela pourra se faire ultérieurement, mais qu'elle précise la nature de l'outil qu'elle souhaite mettre en place.

On distingue trois concepts d'outils de pilotage différents.

- Un outil de pilotage réservé aux dirigeants pour une meilleure maîtrise de l'entreprise. Cet outil favorise la cohésion et la solidarité de l'équipe dirigeante grâce à une information partageable au travers de données synthétiques, homogènes et fiables sur tout ou partie de l'entreprise. L'amélioration du degré de pertinence de l'information produite engendrera une grande réactivité de l'entreprise pour la prise de décisions majeures.
- Un outil de pilotage impliquant les différents niveaux de l'entreprise pour améliorer la qualité du management.

Les objectifs de cet outil de pilotage sont :

- La création d'un langage commun sur des données identiques qui auront été normalisées et acceptées par tous.

- Le renforcement de la solidarité entre les responsables, ce qui permettra une plus grande cohérence des actions individuelles avec les orientations générales de l'entreprise.

- L'élévation du niveau de maîtrise de l'information, qui permettra aux responsables d'utiliser directement le système de pilotage et de s'impliquer dans la maîtrise de leurs activités. Contrairement à l'outil de pilotage réservé aux dirigeants, cet outil de pilotage n'est pas uniquement destiné aux remontées d'information. C'est avant tout un moyen pour impliquer les responsables dans la gestion, et donc sa mise en place aura forcément des implications organisationnelles et humaines importantes. Celles-ci devront avoir été analysées soigneusement au démarrage du projet afin d'éviter de semer la confusion, voire de déstabiliser l'agence. C'est ce type d'outil qui sera mis en œuvre au niveau de l'agence étant donné qu'il s'agit d'un centre de profit dont les actions doivent s'intégrer dans une politique plus globale de la banque.

- Un outil de pilotage centré sur les objectifs stratégiques et les facteurs clés de succès. Les dirigeants utiliseront cet outil de pilotage pour comprendre les évolutions et les changements qui se produisent dans la marche des affaires, et pour contrôler la mise en œuvre des objectifs stratégiques. Il les aidera à prendre des mesures pour les atteindre. Dans tous les cas, on attend du système de pilotage une meilleure communication et une plus grande transparence dans l'agence et la banque globalement. Il doit aussi permettre de fédérer les différents intervenants sur des objectifs communs et être le véhicule de la conduite du changement.

V.2.2 Le recueil

Il s'agit ici du recueil des informations nécessaires à la construction du tableau de bord. Tout d'abord, l'organigramme de gestion, définissant clairement le niveau de délégation et la mission (ainsi que les objectifs qui en découlent) confiée à chaque centre de responsabilité devra être validé par la direction générale.

Les utilisateurs (chefs d'agences) exprimeront leurs desiderata en matière d'information de pilotage et les hiérarchiseront. En effet, les tableaux de bord leur étant destinés, ce sont eux qui les alimenteront en données.

Il est recommandé de procéder par entretiens libres. Au cours de cette phase, des besoins importants risquent de s'exprimer. Il y aura alors lieu de recentrer l'outil sur les « clignotants » vitaux tout en vérifiant la cohérence avec les objectifs de la direction. Bien sûr, l'opérationnel connaît ce qui fait le succès de son activité. Mais a-t-il pensé à ce qui le touche moins directement ? Simultanément, les données mesurables, existantes ou non, permettant de traduire les paramètres à mettre sous contrôle, seront recensées. On retiendra dans un premier temps les indicateurs pour lesquels l'information est disponible, et on planifiera la construction des indicateurs pour lesquels l'information n'est pas toujours immédiatement disponible. Les documents de travail permettant de formaliser le recueil des données devront être prévus.

V.3 Les facteurs clés de succès

C'est un projet qui doit impliquer tous les acteurs. Les principaux facteurs de succès seront :

- 1- identifier les objectifs stratégiques qui vont guider la réflexion, et mettre en évidence les points clés de performance.
- 2- choisir des indicateurs de décision en commençant par recueillir et définir avec soin les besoins des utilisateurs. Attention à ne pas occulter des données ou des axes d'analyse importants.
- 3- avoir une définition précise et commune de l'information.
- 4- impliquer fortement la direction générale : définition et respect de la règle du jeu, information aux utilisateurs, exploitation active de l'outil tableau de bord.
- 5- avoir une approche organisationnelle par le système d'information décisionnel.
- 6- favoriser, dès le départ, l'appropriation par les utilisateurs du système. Celui-ci doit être perçu comme une aide à la résolution de leur problème : promotion, formation, animation de proximité.
- 7- le pragmatisme et la diplomatie de l'équipe projet.
- 8- s'adapter facilement aux nouvelles orientations stratégiques et aux nouveaux projets.

La mise en place d'un tableau de bord dans l'entreprise n'est jamais facile car elle bouscule les habitudes des uns et des autres. Par ailleurs, il s'agit d'un outil qui doit respecter certaines normes et avoir une certaine présentation pour être efficace. Les recommandations faites ci-dessus tendent à favoriser la réussite d'un tel processus.

VI Conclusion

La mise en place de tableaux de bord pour piloter une agence bancaire répond à deux enjeux majeurs à savoir :

- Etre réactif par rapport aux évolutions du portefeuille et du marché ;
- Assurer le développement et la rentabilité de l'agence sur le long terme.

Notre travail avait pour but de proposer à Afriland l'utilisation des tableaux de bord dans son système managérial et de manière spécifique dans le pilotage d'une agence bancaire. Pour ce faire, nous avons d'une part posé un diagnostic sur l'utilisation des outils de pilotage à Afriland First Bank. Ce diagnostic nous a permis de noter l'existence des outils tels que le plan stratégique, le reporting, le plan opérationnel, la comptabilité générale, la comptabilité analytique et le contrôle budgétaire.

L'analyse des résultats du diagnostic nous a conduit à proposer dans un premier temps, étant donné que les agences ne décident pas de la stratégie de la banque, l'utilisation des tableaux de bord de gestion dont la présentation intégrera d'une part, les composantes communes à toutes les entreprises (ressources humaines, finances, clients, processus, résultats, environnement) et d'autre part, les composantes spécifiques à l'activité bancaire à savoir : le risque de crédit, les émissions de crédit, les retards de paiements, les défauts de paiement, les ressources de la banque.

Par ailleurs, la banque devra veiller à définir des indicateurs de la manière la plus objective qui soit car un indicateur répond à plusieurs critères il doit, entre autre, être : pertinent, spécifique, robuste, convivial, accessible et intelligible.

La banque dispose d'un système d'information interne à partir duquel l'on peut mettre en place un tableau de bord. Cependant, la mise en œuvre du projet dans l'entreprise nécessite de respecter certaines consignes notamment sur le système de pilotage. L'outil informatique à choisir, sur le recueil des informations, l'architecture des tableaux, le mode d'alimentation du système, et le mode d'exploitation.

Il convient de noter tout de même que le tableau de bord est certes un outil de pilotage tout à fait essentiel, mais qui comporte quand même certaines limites :

- d'une part, il n'est pas une fin, mais un commencement. Lorsqu'il est édité, l'essentiel et le plus fatigant reste à faire : prendre des décisions pour régler les problèmes.

- d'autre part, il ne prétend pas régler tous les problèmes. Les études ponctuelles, les simulations de gestion prennent une part fondamentale dans les prises de décision. Au-delà de l'aide technique qu'il apporte au management, le système de tableaux de bord possède des vertus pédagogiques décisives pour faire progresser la culture de gestion.

A travers son utilisation et le dialogue qu'il implique, les gestionnaires deviennent progressivement de meilleurs gestionnaires. Ils apprennent à mieux distinguer ce qui est important de ce qui ne l'est pas, à mieux imaginer les futurs possibles et à évaluer les conséquences éventuelles des décisions sur leurs résultats.

Ainsi, les gestionnaires savent mieux communiquer, négocier avec leurs interlocuteurs externes et internes et motivent plus facilement leurs collaborateurs. Ne serait-ce pas là l'essentiel ?

Références bibliographiques

Caroline Selmer (2011), *Concevoir le tableau de bord* - 3e édition, Dunod - 2ème édition - 296 pages

Michel Sion, Bruno Bachy, Philippe Gérard, *et al.*(2010), *Toute la fonction Management*, DUNOD/Cegos 512 pages

Frédéric Buchet, Nicolas Caron(2010) ; *Les tableaux de bord de la fonction commerciale*- 2e édition, Dunod 2010- 272 pages

Patrick Iribarne (2009), *Les tableaux de bord de la performance*, Dunod 2009 - 2ème édition - 288 pages.

Alain Fernandez(2011), *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Editions Eyrolles 5^{ème} édition 2011, 2ème tirage 490 pages.

Alain Fernandez(2011), *Le guide pratique d'auto-formation Concevez le tableau de bord selon vos besoins décisionnels Réalisez-le avec Excel Utilisez-le au quotidien*, Eyrolles - Editions d'Organisation 250 pages.

Bernard Lebel (2013), *Construire un tableau de bord pertinent sous excel*, Eyrolles, 352 pages.

Liste des sites consultés

<http://www.analysepredictive.fr/les-livres-blancs/les-livres-blanc-du-risque/les-sept-tableaux-de-bord-indispensables-au-pilotage-du-risque-dans-le-secteur-bancaire>

<http://www.nodesway.com/>

<http://www.tableau-de-bord.org/>

<http://www.piloter.org/mesurer/projet-decisionnel/construire-tableau-de-bord-gimsi-4.htm>

<http://www.manager-go.com/finance/pilotage.htm> (le 30 juillet 2013)