

Introduction Générale

Le contrôle de gestion est l'un des instruments de mise en œuvre d'une stratégie donnée. Il permet de traduire cette stratégie, à long terme, en plans d'action et résultats opérationnels à court terme.

Pour ce faire, le contrôle de gestion dispose de nombreux outils appelés outils de contrôle de gestion ou encore outils de pilotage de la performance. Ces outils lui permettent d'assurer le pilotage des activités de l'entreprise.

Parmi ces outils, on peut parler du plan stratégique, du plan opérationnel, du budget, du contrôle budgétaire, des tableaux de bord, tableaux de bord prospectifs (TBP), et indicateurs de performance...

Né des travaux de Robert KAPLAN et David NORTON aux Etats Unis en 1992, le Tableau de Bord Prospectif a permis d'améliorer la performance de plusieurs entreprises, et ce en retenant un minimum d'indicateurs de performance sur lesquels les dirigeants, soucieux du choix d'indicateurs d'appréciation, avaient axé leurs efforts et réalisé des résultats appréciables.

La STB, qui développe désormais une nouvelle stratégie, n'échappe pas à cette logique, pour pouvoir suivre la progression des résultats et des moyens mis en œuvre, ainsi qu'évaluer et ajuster les écarts.

En d'autres termes, le tableau de bord prospectif permet de piloter les entreprises, en particulier les banques, en temps réel et d'anticiper les dérives.

Ceci étant, la question centrale à laquelle nous essayons de répondre est la suivante :

Quels sont les déterminants d'un tableau de bord prospectif pour assurer un meilleur pilotage de la performance stratégique de la banque ?

En tenant compte de cette problématique, notre travail se base sur deux axes de recherche :

- Comment construire un tableau de bord prospectif pertinent ?
- Et quels sont les indicateurs à retenir dans le tableau de bord prospectif pour un meilleur pilotage de la performance ?

Pour répondre à ces questions :

Nous allons présenter, en **une première partie**, le cadre théorique de notre recherche.

Cette première partie traitera dans **un premier chapitre** la relation entre contrôle de gestion et performance stratégique et dans **un deuxième chapitre** la méthodologie de la mise en place d'un TBP.

La deuxième partie de notre travail sera consacrée à la conception du tableau de bord prospectif de la STB.

Cette deuxième partie comporte deux chapitres. **Le premier chapitre** traitera notre méthodologie de la recherche empirique, et **le deuxième**, la mise en place proprement dite du tableau de bord prospectif au sein de la STB.

Partie 1

Cadre théorique et méthodologie

Chapitre1 : Contrôle de gestion et performance stratégique

Introduction

Aucune organisation ne peut survive dans un monde concurrentielle sans une stratégie bien définie, bien claire, et surtout bien déployée. Cette notion de stratégie a été à l'origine de plusieurs débats managériaux, et a fait l'objet de plusieurs définitions et réflexions, et ce pour sa complexité et son étroite dépendance du potentiel et de l'environnement de l'organisation en question. L'évolution de la stratégie dans le temps a suscité l'intérêt de plusieurs auteurs qui l'ont structuré sous forme de démarche afin qu'elle soit correcte et précise.

De son côté le contrôle de gestion n'a cessé d'évoluer pour mettre en place les stratégies, suivre leur évolution, communiquer les informations, et proposer des actions de correction. Le dit contrôle est de plus en plus indispensable pour le bon déploiement de la stratégie ainsi que pour les besoins de flexibilité. Ses outils ont été développés pour répondre au mieux à ces besoins.

Le présent chapitre traite les deux concepts, stratégie et contrôle de gestion, ainsi que la relation qui leur lie.

Section1 : Stratégie définitions et déploiement

Sous-section1 : Définition de stratégie

La stratégie est un mot qui combine deux expressions grecques à savoir STRATOS (armée) et AGOS (conduite), c'est-à-dire l'art de conduire une armée, qui était la principale utilisation de la stratégie jusqu'à les années 1960. Cette expression est apparue, par la suite, dans la pensée managériale. Plusieurs auteurs ont donné leurs propres définitions du mot stratégie dont on retient principalement :

Henry MINTZBERG (1939) qui considère que les stratégies fixées avant l'action sont *« souvent complétées par des stratégies émergentes non planifiées, mais dictées par l'environnement »*. Il évoque ainsi le caractère flexible de la stratégie.

Alfred CHANDLER (1962) qui considère que la stratégie consiste à déterminer les finalités fondamentales de l'entreprise à long terme, de décider des actions à mettre en place et des ressources à allouer.

Igor ANSOFF (1965) qui définit la stratégie comme étant un *« processus d'actions favorisant la détermination des moyens permettant de guider une firme dans l'atteinte de ses objectifs »*.

Mickaël PORTER (1982) qui définit à son tour, la stratégie comme combinaison optimale entre objectifs et moyens permettant de les atteindre. La dite stratégie permet à la firme de se focaliser sur le principal de l'activité pour croître, se développer ou survivre dans une situation de rivalité. Pour ce faire, elle emploie des ressources humaines, matérielles et financières sur le long terme.

Et finalement, LANGLOIS et AL. (2006), qui définissent la stratégie comme l'acte d'engager l'organisation sur le long terme tout en définissant les ressources nécessaires et le périmètre d'activité exacte. Son objectif ultime c'est d'obtenir un avantage compétitif servant à la création de valeur pour les clients et répondant aux attentes des tiers.

⇒ De ces définitions, nous pouvons déduire que la stratégie consiste à définir les finalités fondamentales de l'entreprise sur le long terme ainsi que les moyens permettant de les

atteindre et ce dans le but de créer de la valeur pour les clients et satisfaire les attentes des parties prenantes. Etant l'incertitude de l'environnement économique sur cette période, la stratégie engagée doit être flexible et modifiable.

Sous-section 2 : Types de stratégies

Plusieurs sont les types de stratégies à envisager, selon la taille de l'entreprise et de son marché. Peter DRUCKER (1987) a soulevé principalement quatre types de stratégie :

1. « Faire au plus vite avec ce qu'il y a de mieux »

Ceci veut dire créer, innover, penser à des bonnes solutions et les mettre en œuvre rapidement et efficacement. Ce type de stratégie n'est pas le plus facile à développer, ni le plus évident à réussir, et ce, vu son caractère innovant.

Selon DRUCKER, pour réussir cette stratégie, il faut bien étudier le projet et son environnement, le suivre pertinemment lors de son développement, et apporter les mesures correctives, si jamais nécessaires.

2. « Frapper là où ils ne sont pas »

Ceci veut dire reprendre l'innovation des principaux concurrents et l'améliorer pour l'exploiter au mieux, c'est-à-dire la diffuser auprès des créneaux non encore exploités.

La finalité principale de cette stratégie est de transformer les défauts de l'innovation initiale de sorte qu'elle colle plus aux besoins des clients. Cette stratégie nécessite plus d'effort en termes de positionnement, de choix de créneaux à cibler, et de suivi.

3. « Trouver et occuper une niche »

Choisir une niche et décider de s'y spécialiser, nécessite une compétence particulière, un savoir pointu, un savoir-faire et une connaissance du marché parfaite, afin d'apporter le plus recherché par le client, la valeur exceptionnelle qu'il souhaite avoir.

Selon DRUCKER, pour réussir à mettre en place cette stratégie, il faut apporter plus de mesures qualitatives et suivre leur évolution.

4. « Changer les caractéristiques économiques d'un produit, d'un marché, ou d'une industrie »

Ceci suppose de changer les caractéristiques d'un produit déjà existant et ce afin de répondre au plus aux attentes du client, de l'apporter ce qui a de la valeur à ses yeux.

Cet aspect de flexibilité, selon DRUCKER doit être assuré par la stratégie retenue.

⇒ Toute combinaison entre ces 4 stratégies est possible, il faut néanmoins, suivre leur évolution car les réalités économiques changent.

Une démarche stratégique est commune quel que soit le type de stratégie envisagée.

En effet ;

Sous-section 3 : Démarche stratégique

La démarche stratégique, telle que développée par LEARNED, GUTH ANDREWS et CHRISTENSEN, en 1965, est effectuée en 4 étapes :

1. Le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique consiste à mettre en évidence les forces et les faiblesses d'une organisation, et à détecter les opportunités et les menaces auxquelles elle peut faire face. Pour ce faire, ces quatre professeurs ont développé le modèle LGAC en 1965, connu également sous le nom SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat).

Dans le cas des grandes entreprises, multi-activités, une segmentation stratégique doit précéder le diagnostic stratégique et ce afin de formuler une stratégie adaptée à chaque activité.

L'objectif principal de cette étape c'est de déterminer un avantage concurrentiel qui soit identifiable par les consommateurs, durable dans le temps, défendable par rapport aux concurrents, et non substituable.

2. La définition des objectifs

Cette étape consiste à définir des objectifs quantifiables, et spécifiques selon les attentes des différentes parties prenantes. Les objectifs de l'entreprise doivent être cohérents en termes de finalités, ressources et compétences et opportunités et menaces.

3. La mise en œuvre de la stratégie

La mise en œuvre d'une stratégie consiste à prendre des décisions et à mobiliser les ressources nécessaires pour les mettre en place et ce, par des plans opérationnels par un budget consolidé.

4. Le contrôle stratégique

Cette étape consiste à évaluer les stratégies retenues et à dégager les écarts afin de prendre les mesures correctives.

La démarche stratégique est souvent assurée par le contrôle de gestion. Nous définissons en ce qui suit le contrôle de gestion bancaire, et nous donnons une idée sur son rôle au sein de la banque ainsi que les outils qu'il utilise.

Section 2 : Le contrôle de gestion bancaire

Sous-section 1 : Définitions

Plusieurs sont les auteurs qui ont proposé des définitions du contrôle de gestion. La plus ancienne des définitions qu'on a retenues est celle d'Alfred CHANDLER(1962) qui a considéré le contrôle de gestion comme un outil qui permet à l'entreprise de « coordonner, juger et planifier», c'est-à-dire un moyen de communication, qui permet de comparer les réalisations aux objectifs et donc de juger de la performance et de planifier les actions.

Robert ANTHONY (1965) a à son tour défini le contrôle de gestion et l'a considéré comme un processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficacie pour l'atteinte des objectifs. En 1988, Robert ANTHONY, a rajouté l'aspect communication à sa définition, et a considéré le contrôle de gestion comme un dispositif par lequel les managers arrivent à influencer d'autres membres de l'organisation pour la mise en œuvre des stratégies décidées.

Henri BOUQUIN complète en 1994 la définition du contrôle de gestion, en le considérant comme un processus qui assure la cohérence entre stratégie et plan d'actions.

⇒ De ces définitions, on peut déduire que le contrôle de gestion bancaire est l'organe responsable du pilotage de la stratégie, et ce en assurant la cohérence entre cette stratégie et les plans opérationnels. Il est également tenu de fixer les objectifs, de les communiquer aux différents responsables, d'évaluer les performances et d'analyser les écarts si jamais y en a.

Sous-section 2 : Spécificités du contrôle de gestion bancaire

La banque, une entreprise particulière ayant des produits spécifiques et une gestion différente. Ceci explique la nécessité d'avoir un système capable de refléter les informations à temps et de les coordonner entre les différents services et départements, tout en anticipant les dérives et les risques associés. Pour ce faire, le contrôle de gestion devient l'outil de pilotage de la banque par excellence. Cette fonction, le contrôle de gestion, doit tenir compte des spécificités de l'activité bancaire.

1. Spécificités de l'activité bancaire

1.1. « La banque est une entreprise multi productrice de prestations de services »

La banque, telle son évolution et la concurrence dans son marché, doit présenter une panoplie de services, de nature et caractéristiques différentes, et ce, pour répondre aux besoins de sa clientèle.

1.2. « L'activité bancaire s'exerce au sein d'une structure complexe »

Pour assurer l'exploitation, la banque a besoin de plusieurs organes dont notamment le service études, marketing, commercial, juridique, international, trésorerie...

D'autre part la banque de nos jours, gère un nombre important de points de vente répartis entre différentes régions.

1.3. « L'activité bancaire donne naissance à des produits liés »

Deux produits liés sont deux produits dont la consommation de l'un implique celle de l'autre. Un exemple de produits liés c'est les packages qui offrent une combinaison de produits à un même client.

2. Les conséquences en matière de contrôle de gestion

Pour répondre aux besoins de l'activité bancaire, le contrôle de gestion doit définir, tout d'abord, les produits bancaires en tant que produits ayant des capitaux comme supports (dépôts, crédits...), et produits ne l'ayant pas (exécution d'ordre de bourse...).

Le contrôle de gestion doit être multidimensionnel pour tenir compte de la complexité bancaire. Il doit analyser la rentabilité par centre de profit, par produit, par métier ou encore par client.

Et finalement le contrôle de gestion bancaire doit tenir compte de l'aspect risque associé à l'activité, et ce au niveau des indicateurs de suivi.

Sous-section 3 : Les outils du contrôle de gestion bancaire

Pour assurer son rôle de pilote, contrôleur et évaluateur, le contrôle de gestion doit s'appuyer sur plusieurs outils :

1. Les outils prévisionnels

Ces outils ont une vision prévisionnelle, qui permet d'anticiper les évolutions et les stratégies. Le plan et le budget sont les outils prévisionnels par excellence du contrôle de gestion.

1.1. Le plan : c'est la formulation d'objectifs et d'actions. Le plan global d'une organisation est composé d'un plan stratégique et d'un plan opérationnel : le plan stratégique étant sa vocation et le plan opérationnel étant ses investissements et leur financement.

1.2. Le budget : c'est le montant consacré aux investissements ainsi qu'à l'exploitation d'une organisation.

2. Les outils de suivi de la réalisation

L'objectif ultime de ces outils c'est d'évaluer les performances d'une organisation. La comptabilité, le contrôle budgétaire, le reporting et le tableau de bord c'est les principaux outils de suivi de la réalisation qu'on peut citer.

2.1. La comptabilité générale : c'est une comparaison sommaire entre flux entrants et flux sortants.

2.2. La comptabilité analytique : la comptabilité générale laisse sa place à la comptabilité analytique en termes d'analyse des coûts par nature, et l'analyse des performances internes de l'organisation.

2.3. Le contrôle budgétaire : le contrôle budgétaire a comme rôle fondamentale de comparer les chiffres réels et prévisionnels du budget précédemment défini. Il est tenu par la suite, de trouver les causes de cet écart.

2.4. Le reporting : c'est la remontée d'informations de chaque centre de responsabilité, chose assurée par les collaborateurs eux-mêmes. Cet outil aidera à prendre efficacement, les décisions et les mesures nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

2.5. Le tableau de bord : le tableau de bord consiste à regrouper l'ensemble d'indicateurs servant à analyser la performance de l'entreprise dans son ensemble. Il y a deux types de tableaux de bord : financier et prospectif.

3. Les outils d'appui

Autres les outils prévisionnels et de suivi, le contrôle de gestion utilise désormais des outils d'appui, pour dégager une meilleure analyse. Deux outils sont à citer principalement :

3.1. Le réengineering : la reconfiguration des processus dans le but de les optimiser, et ce pour une meilleure qualité de service ou de produit.

3.2. Le benchmarking : avoir un benchmark à l'intérieure (dans le temps), ou à l'extérieure (par rapport aux concurrents) de la banque, c'est avoir une référence à laquelle on peut se comparer, et décider des meilleurs pratiques à employer.

Sous-section 4 : Articulation entre contrôle de gestion et stratégie

Le contrôle de gestion a été toujours associé à la stratégie de l'entreprise, pour ce qu'il a de pouvoir en termes de déploiement et contrôle de la stratégie.

1. Le contrôle de gestion en tant que levier de déploiement de la stratégie

LORINO (1991) a considéré le contrôle de gestion comme le cœur de la vision stratégique de l'entreprise, qui la divise en un ensemble de processus engendrant des coûts, permettant d'obtenir des résultats, et nécessitant des ressources. Cette vision a été complétée par KAPLAN et NORTON (1992) qui définissaient un ensemble d'indicateurs nécessaires à la mise en place et au suivi d'une stratégie, et qui les regroupaient sous la forme d'un tableau de bord dit prospectif.

2. Le contrôle de gestion en tant qu'outils vigilant quant au bien-fondé de la stratégie

ARGYRIS et SCHÖN (1978) ainsi que de WEICK (1979) ont considéré le contrôle de gestion traditionnel comme un outil de réaction, ou feed-back, et non comme un outil proactif, ou de type feed-forward, qui tient compte de l'incertitude inhérente à l'activité, dans notre cas bancaire, ainsi que la complexité des structures et des organisations.

PREBBLE (1992), estime que le contrôle de gestion doit remettre en cause d'une manière permanente les objectifs et les plans opérationnels d'une entreprise, en particulier une banque, afin qu'ils soient toujours en cohérence avec sa stratégie.

⇒ Delà, on peut déduire que le travail du contrôleur de gestion consiste à tester la pertinence des objectifs et indicateurs de performance et ce, afin d'être toujours en cohérence avec la stratégie, qui dépend à son tour des facteurs environnementaux. Le contrôle de gestion doit être ainsi placé à un niveau hiérarchique élevé pour pouvoir détecter les influences environnementales sur l'organisation, qu'elles soient menaces ou opportunités, et aligner l'organisation, en exploitant ses atouts et tenant compte de ses faiblesses.

3. Le contrôle de gestion en tant que levier de conduite du changement stratégique

En 1995 LORINO a considéré que le contrôle de gestion, est le gardien des objectifs, c'est-à-dire c'est celui qui assure la conformité par rapport aux objectifs. Il l'a considéré également comme « un processus clé de l'apprentissage organisationnel » et ce particulièrement, lorsque le souci du progrès prime à celui de la conformité.

SIMONS (1995) propose une nouvelle articulation entre stratégie et contrôle de gestion stipulant que ce dernier doit être utilisé par les décideurs pour favoriser la mise en place et le pilotage des stratégies, et ce en actualisant leur projet par rapport aux succès et échecs précédents, opportunités présentées et menaces pouvant mettre en péril l'existence ou la rentabilité de l'organisation, le cas échéant, la banque.

Dans son approche, SIMONS (1995) propose quatre principes du contrôle de gestion pour assurer la conduite du changement à savoir :

- La communication des valeurs de l'organisation : « Beliefs System »,
- La fixation des fourchettes pour les choix acceptables : «Boundary System » ou « systèmes de bornages » et ce, afin de s'assurer que les acteurs ne gaspillent pas les ressources dans des projets qui n'ont aucun lien avec la stratégie de l'organisation ni avec ses atouts et ses compétences disponibles.
- Le contrôle de l'atteinte des objectifs préétablis appelé « Diagnostic Control System » ou encore, «systèmes de contrôle diagnostic », utilisé pour la motivation et la récompense des acteurs, et pour rectifier le tir en cas de dérives.
- Le contrôle interactif ou « Interactive Control System» : c'est la vigilance permanente pour profiter de l'apprentissage organisationnel et idées émergentes au fil des actions.

4. Le contrôle de gestion, un outil pour focaliser les énergies

BUNGAY et GOOLD (1991) proposent de focaliser les efforts de contrôle sur les facteurs clés de succès de la stratégie ou « Key Performance Indicators », c'est-à-dire les indicateurs nécessaires à la création d'un avantage compétitif identifiable et durable.

⇒ Il faut donc aligner ces indicateurs à la stratégie.

A leur tour, BARTLETT et AL. (1991) considèrent que le contrôle de gestion contribue à la focalisation des énergies individuelles, en communiquant des objectifs précis par collaborateur et par centre de responsabilité.

⇒ Etant les fonctions du contrôle de gestion, son principal outil de suivi de réalisation, qui est le tableau de bord, semble être insuffisant et limité.

Section 3 : Principales critiques du tableau de bord traditionnel

Le tableau de bord traditionnel, en tant qu'outil de suivi des réalisations, connaît plusieurs limites, dont on peut citer ci-après :

1. Le manque d'exhaustivité

Les indicateurs utilisés dans le tableau de bord traditionnel ne couvrent pas l'ensemble du domaine où le manager exerce son pouvoir et donc sa responsabilité. Ils couvrent plutôt, les activités de production qui présentent l'avantage d'être facilement mesurables. Or, aucun coût ne doit être oublié, surtout au niveau des activités support, même si sa détermination peut paraître moins « scientifique » que celle des coûts opérationnels (de production).

2. La domination des indicateurs financiers

Le tableau de bord traditionnel est dominé par des éléments purement financiers. Ceci privilégiera les actions à court terme avec, généralement, un retour sur investissements rapide, et ce, au détriment d'actions plus porteuses, d'ordre stratégiques mais moins mesurables.

3. La description des effets, mais rarement des causes des dysfonctionnements

Pour garantir l'efficacité du tableau de bord, il faut aller au-delà des constats sur les éléments visibles, comme le fait le tableau de bord traditionnel. Il faut rechercher plutôt, les causes profondes de dysfonctionnement pour pouvoir cerner des leviers pour agir.

4. Le manque de réactivité

Etant axé sur un seul type d'indicateurs, indicateurs financiers, le tableau de bord traditionnel manque de réactivité et d'anticipation. Il est myope dans le sens où il ne permet pas d'avoir une vision globale de l'entreprise, identifiant les relations de cause à effets entre les différents éléments de performance des différents services ou directions. Etant limité, il ne permet pas de réagir à temps quant aux différents mouvements, qu'ils soient actions de progrès ou dysfonctionnements au sein de l'entreprise.

5. Le manque de liens avec la stratégie de la banque

Les indicateurs, dans le tableau de bord traditionnel, ne sont pas déclinés des objectifs stratégiques de la banque. Or, ils doivent refléter cette stratégie pour pouvoir la piloter.

Conclusion

Etant l'importance de la stratégie pour la banque, le rôle du contrôle de gestion est de plus en plus prépondérant dans sa mise en place, son suivi, et sa rectification.

Considérant que le taux de réussite d'une stratégie est de deux à trois fois plus élevé avec un système formel de mise en œuvre, KAPLAN et NORTON choisissent le Tableau de Bord Prospectif comme un instrument efficace qui permet de remédier à certaines des faiblesses du tableau de bord traditionnel. Ledit tableau de bord réduit la prédominance des indicateurs financiers, en assurant une liaison entre stratégie et actions opérationnelles et en alignant l'ensemble des composantes de l'entreprise pour progresser sur le même axe stratégique.

Dans le deuxième chapitre, nous allons présenter le tableau de bord prospectif, ses fonctions, ses axes, les étapes de sa construction, et finalement, ses avantages et ses limites.

Chapitre 2 :

Méthodologie de la mise en place d'un tableau de bord prospectif

Introduction

Un des principaux défis d'un entrepreneur est de faire grandir son entreprise. Par « grandir » on entend dire augmenter les effectifs, diversifier l'activité, étendre les moyens de distribution des produits ou services... Pour se faire l'entrepreneur doit avoir une stratégie de croissance claire.

En observant les entreprises aux Etats Unis en 1992, Robert KAPLAN, un professeur de Harvard, et David NORTON, un consultant au cabinet Renaissance, ont constaté que 90% des entreprises ont une stratégie, mais 10% uniquement réussissent à la mettre en place. Ils ont constaté également, que ces entreprises n'utilisent comme indicateurs de performance, que les indicateurs financiers disponibles tels que le chiffre d'affaires et le résultat net. Or, ces données n'offrent qu'un regard en arrière et ne permettent pas aux entreprises de rectifier le tir. Elles ne s'intéressent qu'aux conséquences de l'activité de l'entreprise, à savoir la création de richesses mais pas aux causes permettant cette création.

Ceci étant KAPLAN et NORTON ont pensé à créer un outil de management adéquat pour déployer, gérer et suivre la mise en place d'une stratégie au sein d'une entreprise, [tout en](#) apportant une vision plus globale. Cet outil c'est le tableau de bord prospectif - équilibré (Balanced Score Card).

En ce qui suit, nous allons développer les fondements de cet outil ainsi que son rôle dans le déploiement de la stratégie.

Section 1 : Tableau de bord prospectif : définitions, évolution et fonctions

Le tableau de bord prospectif (TBP) vient pallier aux limites du tableau de bord traditionnel. Après avoir défini le TBP nous développons ses fonctions, ses axes, les étapes de sa construction, ainsi que ses avantages et ses limites.

Sous-section 1 : Définitions

1. Définition de la performance

Christian MARMUSE (1989) considère la performance comme combinaison de plusieurs aspects allant au-delà d'une simple logique de rentabilité mais plutôt une appréciation globale des différents éléments de la banque.

BOURGUIGNON (2007), donne à son tour une définition de la performance comme étant un jugement sur le résultat et la manière de l'atteindre tout en tenant compte des objectifs déjà fixés et des conditions dans lesquelles ce résultat est obtenu. Autrement dit, c'est l'association entre efficacité et efficience. BOURGUIGNON considère que la mesure de la performance ne se fait pas pour la simple mesure mais plutôt pour améliorer les conditions de réalisation et le pilotage de la dite performance. Ce pilotage mesure le degré d'accomplissement d'une activité, et en particulier, d'un objectif ou d'une stratégie. Il est à préciser que la logique du pilotage de performance s'inscrit dans une vision de court à moyen terme, s'appuyant sur plusieurs outils tels que le plan stratégique, le budget, le reporting, les tableaux de bord, le benchmarking...

ESTELLE M. MORIN et AL (1994) ont proposé cette fois, une définition de l'indicateur de performance, et l'ont considéré comme étant un indicateur qui produit une information pertinente sur des données réelles.

- ⇒ Delà on peut déduire, que la notion de performance ne se limite pas à l'aspect rentabilité, mais c'est une dimension plus large qui détecte les liens de causalité entre les différents éléments de la banque. La performance est également la comparaison entre résultats et objectifs, et l'amélioration contenue des conditions de réalisation. La mesure de la performance se fait en utilisant des indicateurs dits de performance qui reproduisent la réalité de la banque. Ces indicateurs sont regroupés dans le tableau de bord prospectif.
- ⇒ La performance c'est la combinaison entre efficacité et efficience. **L'efficacité** étant l'atteinte des objectifs fixés et **l'efficience** étant l'utilisation des moyens adéquats pour les atteindre. Autrement dit, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé.

2. Définitions du tableau de bord prospectif

Le Tableau de Bord Prospectif est un système de mise en place d'une stratégie. Il complète la vision étroite du tableau de bord traditionnel par une vision beaucoup plus large basée sur la satisfaction client, l'efficacité des processus, l'innovation et l'implication des collaborateurs, qui peuvent éclairer sur la performance future.

Il a été défini par WEINSTEIN et CASTELLANO (2006) comme un « *système qui traduit la vision et la stratégie d'une entreprise en un ensemble d'indicateurs de rendement connexes. Il englobe des indicateurs de résultats, de même que les inducteurs de ces indicateurs* », c'est-à-dire comme un outil qui met en évidence les relations de cause à effet entre indicateurs, et performance finale.

KAPLAN et NORTON (2009) ont également mis l'accent sur cette relation de cause à effet en définissant le TBP comme « *une carte [qui] décrit le processus de plus-value à l'aide de relations de cause à effet entre les objectifs des quatre perspectives du tableau de bord prospectif* ».

Ils l'ont défini aussi comme « *un concept de management qui se focalise sur la stratégie et la vision plutôt que sur le contrôle, fournissant les moyens de traduire la vision de l'organisation en actions concrètes* ». En d'autres termes, le tableau de bord prospectif est un moyen qui vise le futur de la banque, et non seulement les résultats passés, et ce tout en dressant des liens entre stratégie et plans d'actions.

LEROY (2008), propose à son tour une définition du TBP comme étant « *un instrument qui contribue à maîtriser l'information en vue de faire progresser la culture de gestion et la performance dans une organisation* », mettant ainsi l'accent sur l'aspect communication et coordonner de la stratégie entre la direction générale et les différents directions et services.

Et finalement MENDOZA et ZRIHEN (1999) ont considéré le TBP comme un outil de pilotage de la performance, qui permet de suivre un minimum d'indicateurs efficaces (10 à 20 indicateurs), compréhensibles et simples en termes d'interprétation.

Certains auteurs, préfèrent appeler le tableau de bord prospectif comme « *tableau de bord équilibré* », ou « *balanced scorecard* », et ce parce que cette appellation met l'accent sur le terme « *équilibré* » c'est-à-dire un même poids aux quatre axes. En effet, si l'un des axes est déficient, cela va se répercuter sur tout le reste.

Le tableau doit être équilibré également en termes de :

- Objectifs à court et objectifs à moyen/long terme.

- Indicateurs financiers et non-financiers.
 - Indicateurs de mesure de la performance passée et indicateurs "prospectifs".
 - Perception externe et performance interne réalisée.
- ⇒ Au vu de ces définitions, nous pouvons dire que Le Tableau de Bord Prospectif, ou « équilibré » est un système de pilotage d'un nombre optimal d'indicateurs de performances, reliés à la stratégie d'une entreprise. Il prend en compte, outre les objectifs financiers, les moyens et le processus permettant de les atteindre, favorisant ainsi la communication interne et externe.

Sous-section 2 : L'évolution du Tableau de bord prospectif

La performance des banques a été mesurée exclusivement par des indicateurs financiers.

Ces indicateurs, ne reflétant pas les sources de création de valeur et l'efficacité des actions menées par les managers, ne sont donc pas suffisants pour guider et évaluer la trajectoire des banques dans un environnement purement concurrentiel.

Le TBP vient pallier à cette insuffisance en prenant en considération d'autres aspects, outre que financiers, tels que, le processus de développement des nouveaux produits, le savoir-faire, la motivation des salariés, la fidélité de la clientèle, les bases de données et les systèmes...

Le TBP tel qu'il se présente aujourd'hui est le fruit de plusieurs réflexions et améliorations. Nous distinguons principalement trois générations du TBP.

1. Première génération du TBP :

Le TBP a été créé en 1992. Il a été conçu comme étant un outil de contrôle décliné en 4 axes qui tenaient compte d'indicateurs financiers et non-financiers.

Jusque-là aucune réflexion n'a été menée quant à son apport à la performance ni à son application sur le terrain. Ce n'est qu'en 1996 que des méthodes de développement sont apparues.

2. Deuxième génération du TBP :

La première définition du TBP manquait de précision. Elle a été donc, sujette à différentes interprétations concernant le processus de sélection des mesures (indicateurs) et les liens qui existent entre eux.

C'est là qu'une deuxième génération du TBP a vu le jour. Cette deuxième génération a été marquée par 2 grandes évolutions :

- La sélection des mesures de performance : le choix des indicateurs de performance devrait se passer en fonction des objectifs stratégiques à atteindre.
 - Le lien de causalité : Il existe une relation de cause à effet entre les différents axes et les différentes mesures.
- ⇒ Ces changements ont permis de passer d'un système de mesure amélioré, par rapport au tableau de bord traditionnel, à un réel système de gestion central basé sur les objectifs stratégiques de l'organisation.
- ⇒ Ce modèle présentait toujours des limites concernant la priorisation des objectifs et leur adéquation avec la stratégie.

3. Troisième génération du TBP :

La troisième et dernière génération du TBP a été élaborée pour répondre aux lacunes de la deuxième. Elle est caractérisée par 4 éléments clés :

- « Destination Statement » : ce document est un document qui décrit la vision globale de l'organisation et où elle devrait se trouver dans un futur proche de 5 ans généralement (c'est-à-dire sa destination sur 5 ans). Les éléments de ce document sont des objectifs qui doivent être chiffrés et définis dans le temps.

- « Strategic Objectives » : Pour arriver à réaliser le « Destination Statement » les managers ont besoin de priorités, à moyen terme, sur lesquelles ils peuvent se baser pour répondre à la vision. Ces priorités sont les objectifs stratégiques ; des objectifs inter-reliés par des liens de causalités. Ces liens entre objectifs stratégiques sont présentés sous la forme d'une carte stratégique.

- « Strategy map » : c'est la carte stratégique, qui est un diagramme des liens de causalité entre objectifs stratégiques. Elle fournit une vision synthétique de ces objectifs,

mettant en relief les différentes interactions entre eux. Elle permet, de ce fait, d'identifier les causes d'une éventuelle défaillance au sein de la chaîne

- « Measures and Initiatives » : Les mesures sont définies sur la base des objectifs stratégiques. Elles permettent d'apprécier l'état d'avancement de la stratégie tout en suivant la réalisation des objectifs. Les initiatives, elles, sont des actions nécessaires pour réaliser les objectifs définis.

Sous-section 3 : Les fonctions du tableau de bord prospectif

Le TBP présente cinq fonctions :

1. Le TBP est un outil qui procède par comparaison

SELMER (2003) considère que le tableau de bord prospectif est une mesure des valeurs réelles d'un certain nombre d'indicateurs choisis préalablement. Le dit tableau de bord les compare ensuite à des références ou à des standards. Ces références sont fondamentales, dans le sens où elles permettent de se prononcer quant à la gravité de la situation, et donc permettre aux décideurs de piloter, agir, et prendre les mesures correctives.

2. Le TBP est un outil de diagnostic

FERNANDEZ (2000), considère que les indicateurs d'alerte du tableau de bord prospectif permettent de signaler un état anormal du système de gestion et permettent donc de réagir rapidement tout en menant des analyses approfondies.

Le mot diagnostic, ne signifie pas diagnostic de la banque, de son organisation ou de ses structures, chose qui aurait été analysée préalablement à la conception du TBP, mais plutôt diagnostic de ce qui ne marche pas comme prévu d'où cette appellation de système d'alerte.

3. Le TBP est un outil de dialogue

Selon CARLA. MENDOZA et AL (2002), le TBP doit favoriser le dialogue hiérarchique entre la partie impliquée dans la conception et les utilisateurs de l'outil, et ce, en comparant les réalisations aux objectifs, appréciant ainsi les performances du subordonné.

Tout en montant dans la hiérarchie, le TBP doit s'enchaîner de l'analytique au synthétique, sans perdre de sa clarté, ni de sa pertinence, et ce pour optimiser le processus de décisions et de réactions.

4. Le TBP doit faciliter la prise de décision

Selon THIERRY (2001), l'établissement des liens de causes à effets entre indicateurs complémentaires et utiles dans le TBP, permettra au pilote de mieux maîtriser l'activité, d'agir à temps, en cernant les causes effectives des dysfonctionnements et en proposant des solutions de correction.

5. Le TBP est un outil évolutif et personnalisé

Selon MARCO (2005), il est nécessaire de prévoir dès la phase d'élaboration, les modalités d'actualisation du tableau de bord prospectif selon l'évolution des priorités ou des besoins des décideurs (par exemple, si on ajoute un indicateur, celui-ci, entraîne la suppression d'un autre).

Comme les réalités de la banque changent, le tableau de bord prospectif ne peut pas rester figé, sinon, il induira en erreur ses décisions.

D'un autre côté, le TBP doit être adapté à la personnalité de son utilisateur, ceci veut dire que chacun a ses propres préoccupations, en termes de types d'objectifs servant au pilotage, qu'ils soient chiffrés, ou illustrés par des graphiques et des courbes...

Section 2 : Les axes du tableau de bord prospectif pour un meilleur pilotage de la stratégie

KAPLAN et NORTON (2003) proposent une dimension globale du pilotage, et ce en se basant sur quatre axes : axe financier, axe client, axe processus interne et axe collaborateur et apprentissage organisationnel.

GIRAUD et AL. (2003), confirment cette vision du TBP et le définissent comme étant une déclinaison de la mission et la stratégie d'une entité, en objectifs et en mesures s'inscrivant sur les mêmes quatre axes.

1. Axe 1 : Finance

Construire l'axe financier revient principalement à répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la performance de l'entreprise au sens des actionnaires ?
 - Quel comportement à adopter envers les actionnaires pour mieux les satisfaire ?
- ⇒ L'objectif principal de cet axe est donc d'assurer pendant une durée déterminée, une rémunération satisfaisant les capitaux engagés.
- ⇒ Ceci étant, MENDOZA et AL. (2002 :189), considèrent que les trois principaux objectifs financiers préoccupant les dirigeants sont la croissance du chiffre d'affaire ; l'amélioration de la rentabilité et la maîtrise du Besoin en Fonds de Roulement.

Pour ce faire, des indicateurs financiers comme le Return On Investment (ROI), le taux de rentabilité financière, le taux de rentabilité économique, la Valeur Ajoutée, l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE), l'EBITDA, l'EVA, les Cashs flows, le résultat net... peuvent être utilisés pour mesurer la performance des actions engagées.

KAPLAN et NORTON proposent une batterie d'indicateurs selon les axes stratégiques financiers de l'entreprise croisés avec la situation de son marché. Cette batterie peut être appliquée également au cas de la banque.

Tableau 1 : batterie d'indicateurs financiers

		Axes stratégiques		
		Croissance et diversification du Chiffre d'affaire.	Réduction des coûts /amélioration de la productivité.	Utilisation de l'actif.
Phases de cycle de vie	Croissance	Taux de croissance du CA ; Part du CA généré par les nouveaux produits ; Services et clients.	CA par employé.	Investissements (en% des ventes) ; R & D (% des ventes).
	Maintien	Part des clients et marchés ciblés ; Ventes croisées ; Part des nouvelles applications dans le CA ; Rentabilité par catégorie clients et gamme de produits.	Coût de revient par rapport à celui des concurrents ; Taux de réduction des coûts ; Frais indirects (en % des ventes).	Ratio du fonds de roulement (Cycle de trésorerie) ; Taux d'utilisation d'actif
	Récolte	Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits ; Pourcentage des clients non rentables.	Coûts unitaires (par unités de production, par transaction).	Point d'équilibre ; Marge.

Source : Kaplan et Norton (1998 :67)

2. Axe 2 : Client

L'axe client permet de mettre en place et de mesurer les objectifs des activités commerciales et marketing.

Sa construction consiste à répondre aux questions suivantes :

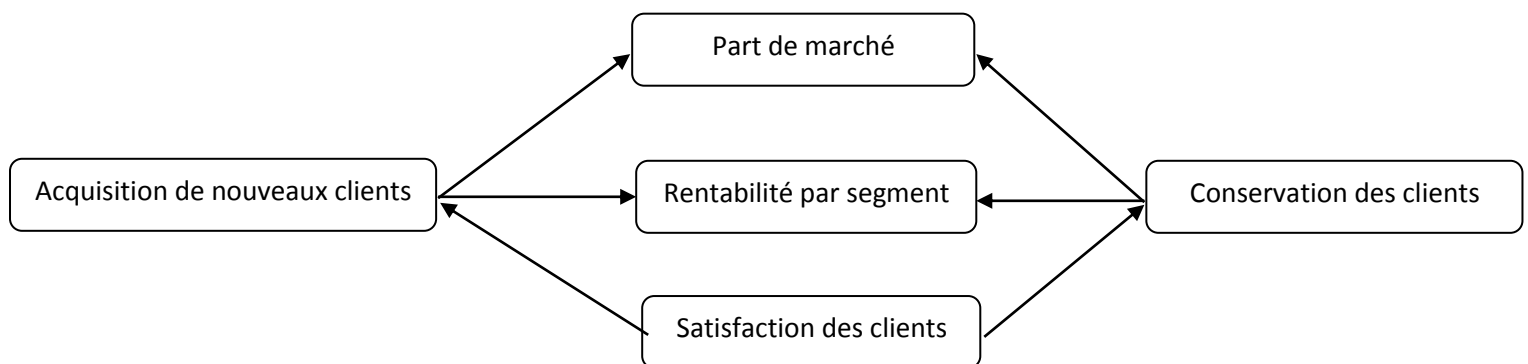
- Quelle est la performance de l'entreprise au sens des clients ?
- Quelle est la perception des clients par rapport aux produits/ services offerts par l'entreprise ?
- Quel comportement à adopter envers les clients pour mieux les satisfaire ?

Les indicateurs de cet axe sont plutôt orientés évaluation de la satisfaction, fidélité et accroissement du nombre et de la rentabilité des clients.

Comme exemples d'indicateurs nous pouvons citer : l'indice de satisfaction du client, le taux de fidélisation de la clientèle, le temps écoulé entre la requête du client et la réponse, le nombre d'incidents ou réclamations, le pourcentage du Chiffre d'Affaires réalisé avec des nouveaux clients, la Life time value d'un client (somme des profits générés sur un client tout au long de son maintien en relation), la mesure de l'efficacité des actions promotionnelles.

KAPLAN et NORTON (2005) ont dressé et mis en relation les principaux indicateurs clients comme suit :

Figure 1 : Indicateurs clés de l'axe client selon KAPLAN et NORTON



Source : Kaplan et Norton (2005 :84)

3. Axe 3 : processus interne

Selon BENOIT et LARDY (2003), l'organisation, en particulier la banque, doit définir les facteurs clés de succès internes afin de réussir la mise en place d'une stratégie se reflétant sur la qualité de service pour les clients et la rentabilité pour les actionnaires. Cet axe englobe tous les processus contribuant à la création de valeur.

Pour l'établir, il faut se poser les questions suivantes :

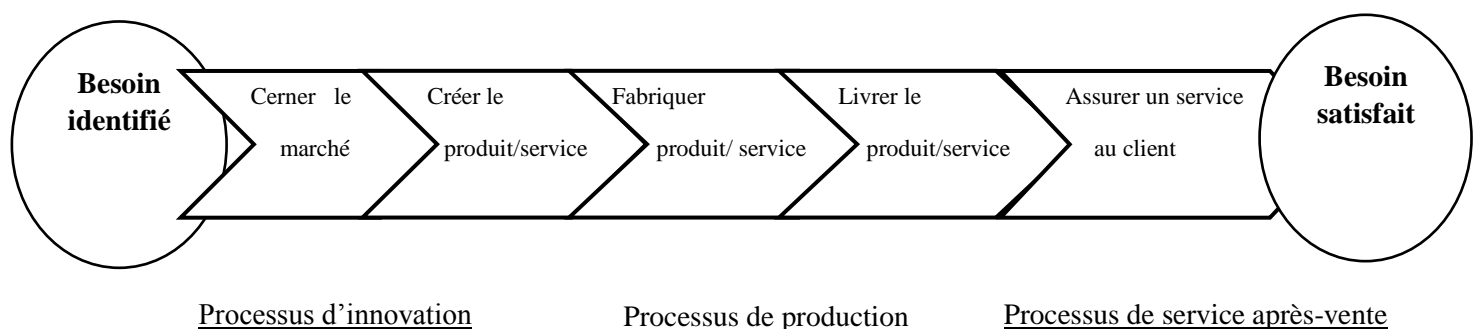
- Quels sont nos avantages et nos défaillances en termes de processus internes ?
- Que devons-nous faire juste pour satisfaire nos clients et actionnaires ?

Pour atteindre les objectifs relatifs aux processus internes nous pouvons utiliser certains indicateurs tels que le temps moyen de réponse à une requête client, le pourcentage de dossiers traités dans les délais, l'évolution du coût d'un service ou d'une structure, le nombre de jours de retard par rapport au programme d'actions, le pourcentage du Chiffre d'Affaires réalisés sur les nouveaux produits, le Time To Market (le temps nécessaire pour la mise sur le marché d'un nouveau produit)...

Kaplan et Norton (1998) ont mis en place un modèle générique de chaîne de création de valeur dans le but d'identifier les indicateurs de l'axe « processus interne » pour les entreprises. Ce modèle peut être transposé pour le cas des banques.

Il est présenté comme suit :

Figure 2 : Le modèle générique de la chaîne de création de valeur



Source : Kaplan et Norton (1998)

⇒ Une fois le besoin identifié et la cible cernée, on peut créer le produit ou service adéquat. Sa fabrication est suivie par sa livraison, chose qui doit être étudiée pour

savoir quel canal de distribution choisir. Cette étape doit être entretenue en permanence par le service après-vente pour assurer une bonne gestion de sa clientèle. Ceci étant, le besoin du client sera satisfait.

4. Axe 4 : apprentissage organisationnel

KAPLAN et NORTON (2001) considèrent que l'apprentissage et le développement sont le point de départ de tout changement stratégique, et ce au sein de l'organisation, en particulier au sein de la banque.

Pour mettre en place cette stratégie, il est indispensable de revoir l'infrastructure, c'est-à-dire les systèmes, les procédures et les hommes.

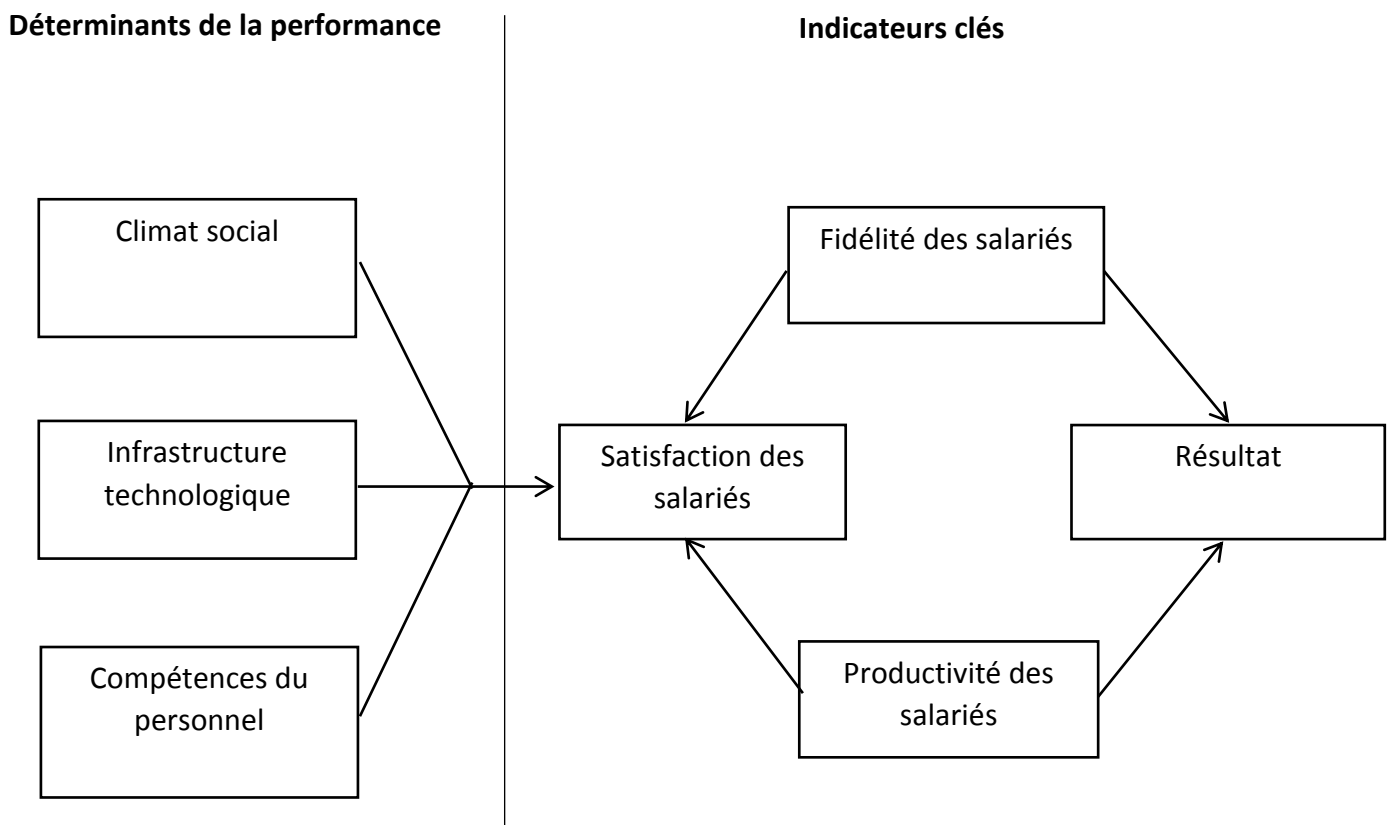
Pour ce faire, il convient de répondre aux questions qui suivent :

- Comment progresser ?
- Comment améliorer notre performance et capacité de changement ?

Nous pouvons citer comme exemples d'indicateurs relatifs à cet axe : le turnover du personnel clef à l'intérieur de l'organisation (taux de fidélisation des salariés), le pourcentage des investissements consacrés à la Recherche et Développement et à la formation, le temps de formation moyen par salarié, la qualité du système d'information...

Northan et Kaplan ont configuré, en 1998, un schéma illustrant le cadre d'évaluation de l'apprentissage organisationnel :

Figure 3 : Le cadre d'évaluation de l'apprentissage organisationnel



Source : Kaplan et Norton (1998)

L'intégration de la dimension humaine dans le tableau de bord, permet de donner une idée non seulement sur le résultat financier, mais aussi sur les personnes contribuant à ce résultat.

Ces personnes, qui pour être satisfaites et donc productives et fidèles, nécessitent au préalable, un climat social et une infrastructure adéquate. Ces personnes doivent être, en plus, compétents pour maîtriser leur métier et assurer par conséquent, la réalisation des résultats escomptés.

La dimension « apprentissage organisationnel » a pris plus d'ampleur dans le TBP par rapport au tableau de bord traditionnel, dans le sens où on intégrait davantage des indicateurs reflétant le dynamisme des employés tels que le turnover, l'absentéisme et la formation.

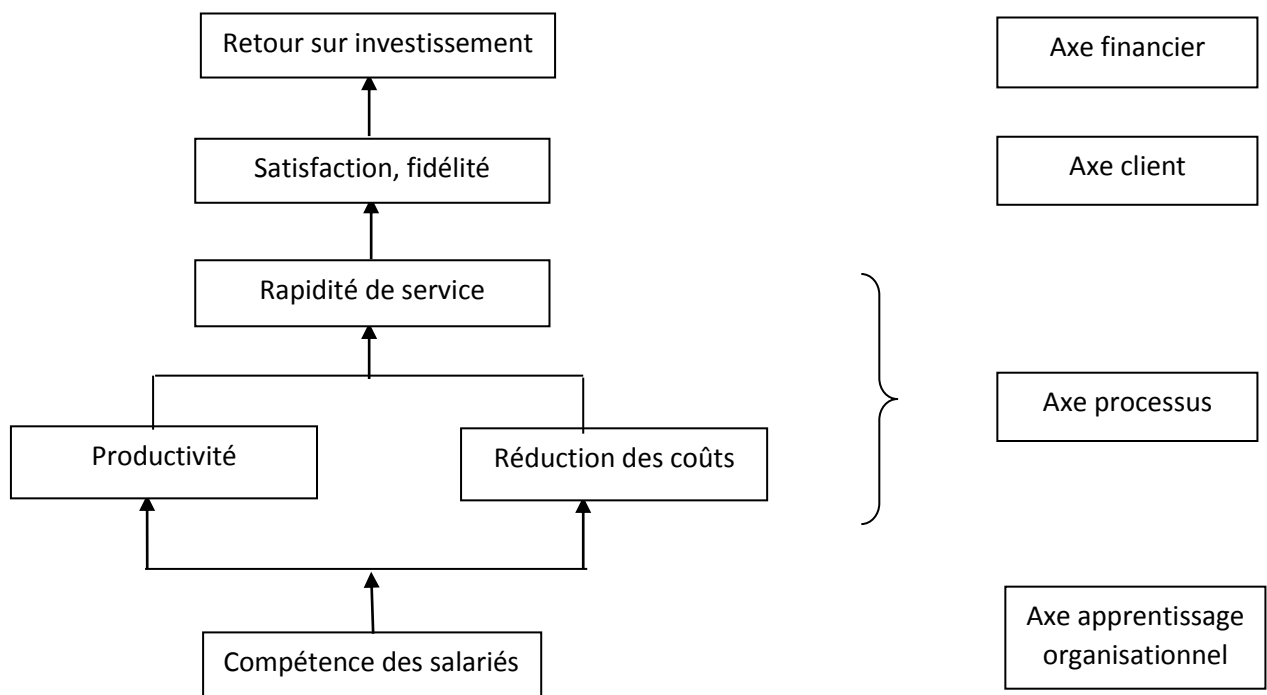
En effet, la formation des employés (axe 4), est un pilier nécessaire pour toute entreprise car elle permet d'améliorer leur compétence. Ceci se reflète sur le processus interne (axe 3) par l'amélioration de la productivité, de la rapidité de service et donc par la réduction des coûts.

Perçus par les clients (axe 2), ces répercussions positives, permettent d'améliorer leur satisfaction, et donc leur fidélité. Ces répercussions permettent, aussi, d'attirer de nouveaux prospects, ce qui se répercute sur le pilier financier (axe 1) et se traduit par conséquent, par l'augmentation du chiffre d'affaires.

La formation, et l'implication du personnel est donc le premier pas dans la réussite de toute stratégie. Un exemple à retenir, c'est celui de Carlos GHOSN qui a mis en place un plan d'actions chez Nissan, et qui a réussi à définir une stratégie claire et précise. Cette stratégie n'aurait réussi que grâce à la formation du personnel. En effet, GHOSN, a formé des équipes transversales ou encore « Cross Fonctional Teams ». Ces équipes ont été composées de plusieurs personnes représentantes des différents départements de l'entreprise. Elles travaillaient en commun comme une équipe multidisciplinaire et réussissaient à déployer la stratégie et obtenir des résultats en un temps record ; une année.

Le schéma ci-après illustre l'interdépendance des quatre axes :

Figure 4 : interdépendance des axes du TBP



Il convient de préciser que pour chaque axe, il faut définir un ensemble d'objectifs stratégiques, un ensemble d'indicateurs, des valeurs cibles (valeur à atteindre et délai nécessaire pour y parvenir), et les initiatives à prendre (actions et moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs).

La mesure de la performance consiste ensuite à déterminer le taux de réalisation des valeurs cibles.

Section 3 : Mise en place du tableau de bord prospectif

Sous-section 1 : Les étapes de construction d'un tableau de bord prospectif

Pour la mise en place d'une stratégie efficace, il y a six étapes fondamentales, à savoir :

1. Développer une vision

Cette étape consiste à analyser l'environnement dans lequel baigne l'entreprise ainsi que son potentiel résultant en une vision (où se voit l'entreprise dans l'avenir) et une mission (la raison d'être de l'entreprise).

Plusieurs outils peuvent être utilisés à cet égard, nous proposons à titre d'exemple l'analyse SWOT, l'analyse PESTEL, l'analyse des ratios, l'analyse de la concurrence (benchmark), l'analyse des lois/directives, ...

2. Déduire des stratégies et des objectifs stratégiques

De la vision et la mission ainsi définies, on déduit des objectifs stratégiques basés sur les 4 axes du tableau de bord prospectif.

Ces objectifs, étant spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et limités dans le temps, seront par la suite traduits en plans d'action annuels, qui sont le point de départ de la mise en place d'une stratégie.

3. Définir des indicateurs

Le véritable travail du contrôleur de gestion consiste à définir des indicateurs de performance pour les axes du TBP (finances-client-processus interne-apprentissage) afin de pouvoir mesurer l'efficacité de la mise en place de la stratégie et l'atteinte des objectifs.

Nous précisons que les indicateurs doivent être pertinents, mesurables, facilement communicables, facilement mis à jour, et finalement, quantitatifs et qualitatifs, et ce, pour pouvoir détecter les difficultés de management, l'inadéquation entre ressources et objectifs, ou carrément les erreurs stratégiques.

4. Comparaison valeur de consigne / valeur réelle

A partir des performances passées et des objectifs souhaités, l'entreprise définira ses valeurs cibles (ou encore de consigne) pour les indicateurs de performance.

Il convient par la suite, de comparer la valeur réelle obtenue à la valeur de consigne déjà définie, faire des graphiques, prendre des mesures correctives si nécessaires, et communiquer les résultats à la direction générale.

5. Mesures / projets

Après avoir comparé la valeur de consigne et la valeur réelle, il faut Identifier et évaluer des initiatives, des mesures ou encore des projets, et ce, afin d'atteindre dorénavant, les valeurs de consigne des indicateurs de performance.

6. Entretien le Tableau de Bord Prospectif

Cette étape consiste à Intégrer les résultats dans l'activité de l'entreprise en les communicant aux collaborateurs et en les intégrant dans la planification et le reporting.

Sous-section 2 : Les avantages et les limites du tableau de bord prospectif

1. Les avantages du tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif présente plusieurs avantages, outre que ceux du tableau de bord traditionnel. Il permet, en effet, de :

- Opérationnaliser la stratégie de la banque et la communiquer aux différents niveaux de la hiérarchie.
- Identifier les relations de cause à effet entre les différents objectifs de la banque, pour qu'il y ait cohérence entre eux.
- Réduire la complexité au niveau du pilotage, tout en retenant un minimum d'indicateurs nécessaires à l'atteinte des objectifs.
- Valorise les collaborateurs et les motive tout en fixant des objectif par poste, par individu.
- Tenir compte des objectifs monétaires, et non monétaires.

2. Les limites du tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif permet de pallier à certains inconvénients du tableau de bord traditionnel. Nonobstant, il présente lui-même certaines limites d'élaboration.

Le TBP peut mettre en œuvre des objectifs faux ou non réalistes. En effet, en sous-évaluant l'objectif, on réalise moins de rentabilité, et en le surévaluant on risque de ne pas l'atteindre. Ceci pourra conduire à une mauvaise mise en place de la stratégie dans une banque.

Le TBP peut contenir, également, de nombreux objectifs complexes et non liés représentés par plusieurs indicateurs. Or, le TBP doit retenir normalement un minimum d'indicateurs représentatifs d'objectifs clairs et bien définis, et ce pour les atteindre efficacement.

Parmi les limites qu'on attribue souvent au tableau de bord prospectif, c'est qu'il se rapproche du tableau de bord traditionnel en termes d'indicateurs financiers basés sur le passé.

Une autre limite du tableau de bord prospectif lors de sa mise en place c'est la négligence du plan de communication interne qui aurait permis à la banque de mieux aborder et gérer les changements.

Conclusion

La performance de la banque est une notion qui a été élargie pour englober des critères autres que financiers, tels que l'apprentissage organisationnel, la satisfaction client et l'amélioration des processus internes. Ceci étant, la banque d'aujourd'hui nécessite un nouvel outil de pilotage qui est le tableau de bord prospectif, un tableau de bord qui retient un nombre optimale d'indicateurs liés, et d'objectifs réels et personnalisés motivant ainsi les collaborateurs pour mieux opérationnaliser la stratégie et assurer la pérennité de la banque.

Néanmoins, le TBP nécessite un suivi et un entretien permanent afin d'intégrer les différents résultats dans les buts et objectifs de la banque.

Dans la deuxième partie, nous allons présenter les outils de pilotage utilisés par notre banque, et proposer un tableau de bord prospectif permettant de suivre le bon déploiement de la stratégie en cours.

Partie 2

Conception du tableau de bord prospectif de la STB

Chapitre 1 : Méthodologie de la recherche empirique

Introduction

Dans un environnement complexe, une banque ne peut survivre et faire face à la concurrence qu'en ayant une stratégie de croissance claire et précise. La réussite de la mise en place de ladite stratégie n'est assurée qu'en ayant les outils de pilotage nécessaires.

Le Tableau de Bord Prospectif est un outil pluridimensionnel qui vient répondre à ce besoin de pilotage, en donnant une vision globale de la banque et de sa performance et en mettant en valeur les actifs intangibles dans lesquels il faut investir pour être compétitive.

Pour notre cas nous avons choisi la société tunisienne de banque, notre banque de parrainage, pour étudier la mise en place du tableau de bord prospectif.

Pour mener cette étude, nous devons au préalable, clarifier notre méthodologie.

Pour ce faire, nous présentons en une première section, le choix méthodologique qu'on a adopté, et en une deuxième section notre terrain de recherche.

Section 1 : Choix Méthodologique

Sous-section 1 : La collecte des données

Les données que nous cherchons à collecter doivent porter sur les intentions de la banque (sa stratégie et ses objectifs), sur sa structure et les différentes relations hiérarchiques qui existent entre départements et collaborateurs, sur ses processus...

Pour nous fournir les données nécessaires à notre travail, nous devons préalablement analyser certains documents internes comme les états financiers, les rapports d'activité de la banque (et les rapports d'activité par département), les documents du contrôle de gestion...

D'autre part, pour l'obtention de clarifications et explications nécessaires, nous aurons besoin de réaliser des entretiens avec le personnel de la direction centrale de contrôle de gestion et la direction de l'organisation.

Ainsi, nous nous contenterons d'utiliser les données internes fournies de la part du personnel de la STB, pour l'élaboration de notre Tableau de Bord Prospectif. Autrement dit, nous ne réaliserons pas dans ce travail, des entretiens externes, tout en supposant qu'un consensus sur les objectifs stratégiques de la banque, a été déjà généré entre les différents responsables opérationnels et la Direction Générale.

Sous-section 2 : La démarche

Le Tableau de Bord Prospectif est un outil qui permet de suivre la bonne application et le déploiement de la stratégie fixée par la Direction Générale. C'est un outil de communication Top-down, qui permet d'aligner le comportement des opérationnels sur les objectifs stratégiques de la banque. Dans notre travail, nous allons suivre la démarche suivante :

- Elaborer un Tableau de Bord Prospectif « Global Banque », c'est-à-dire qui reflète la performance globale de toute la banque.
- Elaborer ensuite, un Tableau de Bord Prospectif « agence », ou fonctionnel, qui reflète la performance individuelle de l'agence.

Et comme le Tableau de Bord Prospectif est un ensemble d'indicateurs de performance et de ratios qui permettant de refléter au mieux la stratégie et le business plan de la banque, il est utile d'étudier la démarche de mise en place d'un système de KPI (ou indicateurs de performance).

En effet, la mise en place d'un système de KPI s'articule autour de trois étapes : fixation des KPI, monitoring et évaluation.

Deux types de KPI sont à fixer : les **KPI « Global Bank »**, qui doivent, en général, refléter la rentabilité, la performance commerciale, le risque et la politique de recouvrement de la banque, et les **KPI fonctionnels**, qui en sont déduits.

En effet après avoir décidé de la stratégie globale, du Business Plan sur cinq ans, et du budget pour chaque année, on peut déduire les objectifs annuels en termes de dépôts, d'engagements, d'impayés, d'ouverture d'agences ou de comptes.... On peut par la suite les détailler en sous objectifs pour « les agences ». Ces objectifs sont matérialisés par des indicateurs de performance ou KPI fonctionnels. Lesdits indicateurs, sont pondérés selon leur importance pour la mesure de performance. Cette pondération est accompagnée par une valeur objective ou « Target » à une fréquence fixée préalablement (annuelle, trimestrielle...).

Nous précisons que la répartition d'objectifs entre agence est tributaire de la nature d'agence (taille de la clientèle disponible, emplacement...), et de ses réalisations antérieures, et que tout objectif n'est fixé définitivement qu'après l'avoir négocié avec le responsable concerné.

Le livrable définitif des KPIs contient des indicateurs fonctionnels propres à chaque agence. Il se présente comme suit :

Tableau 2 : modèle du tableau des KPI

	Weight	Value	Target	Commentary
KPI 1				
KPI 2				
KPI 3				
	100%			

⇒ Les KPI, le poids et le « Target » sont fixés. Le commentaire ainsi rempli par le responsable est fonction de la réalisation « Value » par rapport à l'objectif déjà fixé « Target ».

Les KPI doivent être entretenus au fil du temps. Cette étape s'appelle **validation des KPI** et s'insère dans le cadre du **monitoring**.

La validation se fait via des réunions de travail avec les différentes directions, et ce par rapport à leurs natures, leurs pondérations et objectifs.

Il y a deux cas qui peuvent se présenter : soit les indicateurs sont validés par les responsables des agences et donc envoyés à la direction générale, soit non validés et donc rediscutés avec les responsables pour les changer ou modifier leur chiffrage.

A la fin de chaque semestre, toute agence est appelée à transmettre son rapport de gestion¹ ainsi que le chiffrage des indicateurs de performance à la direction Etude des Performances.

Ce travail prend fin avec **l'évaluation et la rémunération**. Dans cette étape, les KPI sont chiffrés et confirmés. La rémunération est fonction du taux de réalisation c'est-à-dire de la valeur réalisée en fonction de l'objectif discuté et fixé.

Un document de synthèse sera établi à cet effet, récapitulant les réalisations phares en termes de performance des différentes directions, et sera remis à la direction générale.

Pour être aussi complète et efficace que possible, l'évaluation des KPI Fonctionnels, doit être suivie d'un contrôle continu. Ce contrôle servira à dégager les anomalies des choix de KPI, et à sensibiliser les responsables à l'importance du suivi de leurs indicateurs de performance. Nous précisons que le suivi n'est autre que la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions fixées à l'avance.

Sous-section 3 : La définition des acteurs du TBP

¹ Le rapport de gestion reflète les activités de la direction tout au long du semestre.

Nous pouvons distinguer deux acteurs concernés par le TBP : l'équipe architecte et les clients.

Quant aux clients, ils sont ceux qui utilisent le TBP, c'est-à-dire, qui dirigent des processus de management pour répondre aux exigences du TBP. Deux types de clients peuvent être proposés : la direction générale cliente du TBP « Global Banque », et les chefs d'agence, clients des « TBP agences ».

En ce qui est d'architectes, ils traduisent les intentions et les objectifs stratégiques en un ensemble d'indicateurs, élaborant ainsi le TBP. Ils veillent au bon déroulement des processus et au respect des objectifs et des délais. Pour ce faire, ils organisent des réunions, pilotent les processus, et mesurent la performance de chaque partie.

Cette fonction d'architecte doit être placée à un niveau élevé et indépendant, pour pouvoir se procurer d'une vue d'ensemble sur les clients du TBP, et juger des performances. Elle nécessite également, une compétence particulière pour pouvoir comprendre tous les processus de la banque.

Section 2 : Présentation du terrain de recherche : la société tunisienne de banque

Sous-section 1 : Présentation générale de la STB

1. Histoire de la STB

La Société Tunisienne de Banque est la première banque de la place. Elle a vu le jour le 26 mars 1958 sous forme de société anonyme, un statut de banque de dépôt et d'investissement dont le rôle principal est le développement et le financement de l'investissement et du commerce extérieur, et un capital social de 10.000 Dinars.

La STB était toujours leader jusqu'à l'année 2000, l'année de bouleversement de sa position. Cette année a marqué l'absorption de deux banques de développement, qui étaient au bord de la faillite et qui sont la BDET (Banque de Développement Economique de Tunisie) et la BNDT (Banque Nationale de Développement Touristique). Ces deux banques, possédaient un profil de risque très élevé, et des créances accrochées surtout sur le secteur du tourisme. Cette fusion, a fait dégrader la situation financière de la STB, chose qui ne lui permettait pas d'avancer sur plusieurs plans jugés fondamentaux pour le développement de toute banque.

A titre d'exemple on peut citer la stratégie commerciale et le développement d'un nouveau portefeuille client, le système d'information, le recrutement des compétences jeunes, le réaménagement des agences. Cette situation a continué à se dégrader, avec des crédits qui ont

été accordés sans garanties. En 2013, un rapport de full audit a été communiqué par le cabinet PricewaterhouseCoopers (PWC) sur la situation de la STB et a dressé des recommandations de restructuration sur plusieurs plans notamment organisationnel et processus interne, ainsi que d'assainissement du portefeuille client et ressources humaines.

2. La STB d'aujourd'hui :

La STB d'aujourd'hui, dirigée par Samir Saied, compte 130 agences, 19 bureaux de change, 178 DAB, 775 TPE et 2141 employés. Le groupe STB, à son tour, s'est beaucoup développé depuis 1958 et compte désormais 22 sociétés dans divers secteurs d'activité notamment financier à hauteur de 55% (intermédiation en bourse, OPCVM, activité bancaire), touristique à hauteur de 30% (hôtellerie), de services à hauteur de 10% et immobilier à hauteur de 5%.

La STB, vit dans un environnement concurrentiel où 24 banques, dont 10 les plus importantes, offrent toutes quasiment les mêmes produits à la même cible. Ceci étant, pour être compétitive, ladite banque mène une stratégie de croissance et d'assainissement (des créances et du personnel), étalée sur 5 ans.

Sous-section 2 : Présentation de la direction centrale du contrôle de gestion

La nouvelle stratégie mise en place au sein de la STB nécessite une opérationnalisation et un suivi régulier. Ceci n'est autre que le rôle de son département contrôle de gestion.

Ci- après nous présentons, ladite direction, ses tâches et attributions, ainsi que les outils qu'elle utilise.

1. Tâches et attributions de la direction centrale du contrôle de gestion

Les principales attributions de la direction centrale du contrôle de gestion, une direction créée en 1985 au sein de la STB, sont de :

- Elaborer la stratégie en collaboration avec la direction générale, et ce à travers un business plan quinquennal.
- Assurer le lien entre stratégie et gestion opérationnelle en assistant les différents responsables dans l'élaboration des budgets et en assurant l'intégration des différents budgets dans le cadre d'un budget général de la banque.
- Mettre en place un système de gestion par objectif afin d'améliorer le rendement des différentes directions. Ce système est basé sur des indicateurs de performance ou encore des Key Performance Indicators (KPI). Ces KPI sont établis pour le réseau et

pour les différentes directions. Ils déterminent le niveau de réalisation des objectifs et donc les recommandations et éventuels réajustements ainsi que la note de chaque département, qui conditionne à son tour les primes versées.

- Etudier la rentabilité prévisionnelle de l'ouverture d'une nouvelle agence, de l'installation d'un nouveau GAB, TPE... ainsi que la rentabilité par centre de profit (PNB) et par clients (engagements, dépôts, chiffre d'affaires, garanties...). Ceci servira à l'amélioration de la rentabilité de la banque.
- Analyser les causes et les conséquences des écarts entre les prévisions escomptés et les réalisations.
- Elaborer le rapport d'activité annuel de toute l'organisation et l'envoyer à la direction générale pour faciliter la prise de décisions.

Pour ce faire, le contrôle de gestion est tenu de :

- Suivre l'activité du réseau mensuellement, en établissant des tableaux de bord avec des indicateurs d'activité indiquant l'évolution des ressources, des engagements, des impayés, des recouvrements..., et ce par agence et par direction régionale.
- Suivre l'activité du réseau semestriellement, en analysant les comptes de résultat par agence, et ce par rapport à ceux de la même période de l'exercice écoulé ainsi que par rapport aux prévisions escomptés. Ceci servira au classement des agences en fonction des indicateurs de performance (KPI) et des ratios de rentabilité.
- Suivre l'activité globale de la banque en analysant les ressources (évolution et part de marché), les emplois (évolution, part de marché, créances accrochées...), les recouvrements, la trésorerie dinars et devises, l'activité de l'international, et les ratios prudentiels.
- Mener toute étude ponctuelle aidant à la prise de décision.

2. Outils de gestion utilisés par la direction du contrôle de gestion de la STB

Plusieurs sont les outils qu'utilise la direction centrale du contrôle de gestion pour assurer son rôle au quotidien. De ces outils, nous pouvons distinguer des outils servant comme inputs, c'est-à-dire essentiels pour élaborer un document communicable, et d'autres comme livrables, c'est-à-dire essentiels pour la prise de décision au niveau de la direction générale, ou pour le besoin de déclaration pour les différentes parties prenantes (BCT, CMF, BVMT, ministère des finances...).

Nous précisons que la direction centrale du contrôle de gestion est composée de deux directions : direction de contrôle de gestion, direction d'étude de la performance. A chaque direction ses inputs et ses livrables.

Nous commençons par la direction du contrôle de gestion.

2.1. La direction du contrôle de gestion

La direction du contrôle de gestion utilise comme outils les **indicateurs d'activité**, principalement des ratios (indicateurs trimestriels), ainsi que les **états financiers de la STB** (semestriels) pour fournir un **document** à la direction générale **analysant sa situation** financière ((liquidité, solvabilité, sensibilité de la marge d'intérêt²...) et commerciale (part de marché, taux de conquête, de fidélisation...). Pour renforcer leur analyse la direction du contrôle de gestion peut demander des informations supplémentaires de la part des différentes directions. Les **mêmes indicateurs** (trimestriels) **et états financiers** (semestriels) **de la concurrence** sont utilisés comme outils de **Benchmarking** pour étudier le positionnement de la STB par rapport à ses principaux concurrents.

La direction du contrôle de gestion est tenue également d'élaborer des **Reportings internes** (à la direction générale) communiquant les avis, les dysfonctionnements et les propositions d'amélioration et des **Reportings externes** (essentiellement à la BCT) communiquant certains ratios (exemple : LCR), certains indicateurs (exemple : concentration des débiteurs), certaines informations générales (exemple : la ventilation des actifs et des passifs selon leurs taux, leurs durées résiduelles, leurs monnaies...).

Ladite direction élabore aussi **le budget**, et ce en se basant sur les besoins des différentes directions, tout en les alignant à la politique de la banque et aux besoins passés de chacune d'entre elles. Nous précisons qu'il y a trois types de budget : le **budget d'investissement** (la prévision des besoins et des emplois annuels en termes d'investissement), le **budget de fonctionnement** (la prévision de la charge générale nécessaire à l'exploitation), et le **budget d'activité** (la prévision des ressources et des emplois, des résultats et des performances). Les écarts par rapport au budget sont contrôlés, analysés et rectifiés. Ceci c'est le rôle du **contrôle budgétaire**.

² La variation de la marge nette d'intérêt est fonction de la variation des encours et de la variation des taux (TMM).

$$\text{Variation de la marge d'Intérêt} = (\text{Encours}_{n+1} - \text{Encours}_n) * \text{Taux}_n + (\text{Encours}_{n+1} * (\text{Taux}_{n+1} - \text{Taux}_n))$$

$$\text{Variation de la marge d'Intérêt} = \text{effet de la variation des encours} + \text{effet de la variation des taux}$$

Et finalement, comme outils livrables de cette direction nous pouvons citer **le rapport annuel de la banque** préparé à la fin de chaque année, et les **états financiers** publiés semestriellement.

2.2. La direction d'étude de la performance

La direction d'étude de la performance est tenue de suivre la performance des différentes directions, ainsi que la performance totale de la banque. Pour ce faire, ladite direction utilise des tableaux de bord annuels chiffrés. Ces **tableaux de bord** sont remplis d'indicateurs dits de performance ou encore KPI (Key Performance Indicators). Nous précisons qu'il y a deux types d'indicateurs : « Indicateurs Fonctionnels » et « Indicateurs Global Banque ».

Les indicateurs fonctionnels donnent une idée sur la performance des différentes directions, et sont donc négociés avec les différents chefs de pôles et directeurs centraux et fixés en s'alignant à la stratégie et aux réalisations antérieures trouvées au niveau des **rapports de gestion**.

Les « Indicateurs Global Banque », donnent, en revanche, une idée sur la performance de la banque en sa globalité et sur son positionnement par rapport au secteur, et ce, en se basant sur l'aspect rentabilité, risque, performance commerciale et recouvrement. Ces prévisions sont estimées en fonction des réalisations antérieures de la STB, de la stratégie mise en place et des réalisations de la concurrence.

Conclusion

Ce premier chapitre, a été consacré à la présentation des choix méthodologiques de notre recherche empirique. Ceci c'est fait, à travers la définition de la manière dont nous allons collecter nos données, de la démarche que nous adopterons pour le choix des indicateurs de performance qui reflètent au mieux la stratégie, et des clients des tableaux de bord que nous allons construire.

Dans ce premier chapitre nous avons, également, défini notre terrain de recherche qui est la Société Tunisienne de Banque. Nous avons présenté, de même, la direction dans laquelle nous avons passé notre stage de fin d'études, définit ses fonctions et les outils qu'elle utilise.

La méthodologie ainsi choisie, nous servira comme base pour l'analyse de la stratégie et l'élaboration des tableaux de bord prospectifs de la STB.

Chapitre 2 :

Mise en place du tableau de bord prospectif au sein de la STB

Introduction

Afin d'être compétitive, la Société Tunisienne de Banque (STB), comme toute banque, cherche à innover, à attirer des prospects et à fidéliser des clients. Ceci se traduira par l'amélioration des chiffres et donc de la performance.

Pour ce faire, la banque a dressé une stratégie de croissance en 2016, sur 5 ans. Cette stratégie touche aux différents aspects, notamment organisationnel et de formation.

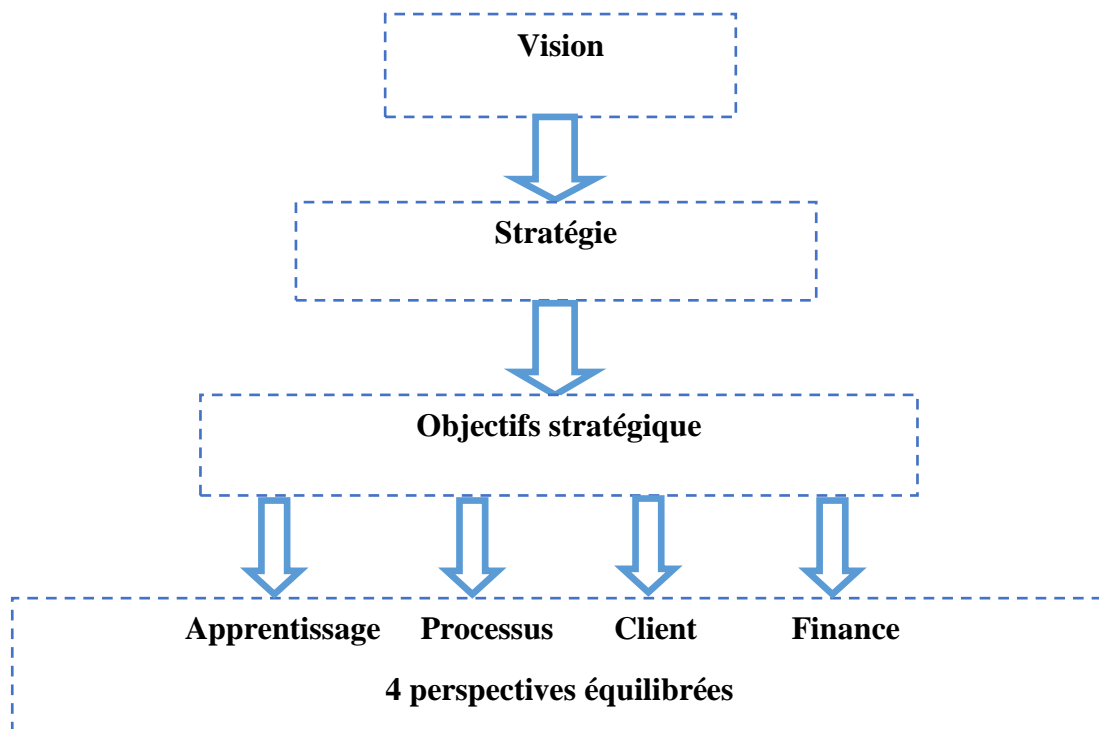
Pour la mener au mieux, la STB doit suivre l'évolution de ses indicateurs clés de gestion. Ces indicateurs permettent à la banque de se prononcer quant à la performance et la cohérence de la stratégie mise en place, ainsi qu'à rectifier le tir, si jamais des imprévus surviennent. Ces indicateurs de performance sont regroupés au niveau d'un tableau de bord dit prospectif.

Ce chapitre présentera en une première section, le cadre général de la mise en œuvre des tableaux de bord prospectifs de la STB, traitera en une deuxième section, le choix des indicateurs clés de performance (KPI), et présentera en une troisième section l'état final des tableaux de bord.

Section 1 : Cadre général de la mise en œuvre du tableau de bord prospectif au sein de la STB

Pour redevenir la banque locomotive de l'économie tunisienne et regagner sa place d'auparavant (vision de la STB), la STB a dressé une stratégie étalée sur cinq ans et déclinée en plusieurs objectifs stratégiques appartenant à quatre axes : finances, client, processus interne et apprentissage organisationnel (employés), comme l'indique la figure ci-après.

Figure 5 : Vision et stratégie



Pour atteindre ses objectifs, et répondre donc à sa vision, la STB est tenue de déterminer ses forces et ses faiblesses (environnement interne), et de détecter les opportunités et les menaces auxquelles elle peut faire face (environnement externe). Ceci n'est autre que le diagnostic stratégique qui peut être présenté sous la forme d'une matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Sous-section 1 : Diagnostic stratégique de la STB : Analyse SWOT

La matrice SWOT que nous avons essayé d'élaborer se présente comme suit :

Tableau 3 : matrice SWOT

<h2>Interne</h2>	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">• Prix et tarifs compétitifs.• Un réseau important sur le territoire tunisien.• Part de marché et Portefeuille client important.• Culture d'appartenance développée pour le personnel.• Restructuration de la banque	<ul style="list-style-type: none">• Sureffectif : plusieurs postes vont être éliminés.• Perte de dépôts : les crédits de la STB font les dépôts d'autres banques conventionnées avec les PME.• Insuffisance de packs pour accroître les ventes croisées ce qui est un manque à gagner. La STB a créé jusqu'à présent 2 packs.• Vieillesse de la clientèle actuelle. La STB doit penser à rajeunir sa clientèle en leur offrant des produits innovants, digitaux, ce qui est un axe principal de la nouvelle stratégie.• Vieillesse des ressources humaines : moyenne d'âge très élevée par rapport au secteur.• Structure sociale peu diplômée et actions de recrutement bloquées.• Qualité de créances vulnérable notamment sur le secteur touristique, héritées de la BDET et la BNDET.

	<ul style="list-style-type: none"> • Règlement d'une importante échéance (un milliard de Yen), relative à l'emprunt Goldman Sachs International, emprunt contracté par la BNDT en 1997 et remboursable in fine en 2017. • Longs délais par rapport à la concurrence principalement en termes de « TIME TO YES » c'est-à-dire le temps nécessaire à l'acceptation (ou à l'accord de crédit) et « TIME TO CASH », c'est-à-dire le temps nécessaire pour le déblocage.
<h2>Externe</h2>	
<h3>Opportunités</h3>	<h3>Menaces</h3>
<ul style="list-style-type: none"> • Cibler les grandes surfaces et les PME (besoins de financement toujours non satisfaits) tout en leur offrant des produits qui vont au mieux avec leur besoin. Nous donnons l'exemple de cartes cobrandées, d'avantages en terme facilités de caisse, d'intérêt, de remboursement... • Développer la banque directe avec ses multiples canaux de distribution. • Développer des packs par catégorie de client afin de répondre au mieux à leurs besoins et développer pour la banque, la vente croisée. • Rajeunir la pyramide d'âge tout en exécutant un plan de départs volontaires et recrutant de nouvelles compétences. 	<ul style="list-style-type: none"> • La sècheresse de liquidité sur le marché interbancaire. • La dépréciation importante du dinar Tunisien. • Une situation politico-économique défavorable ayant un impact direct sur les revenus du secteur du tourisme, un secteur toujours financé par la STB. • Forte concurrence des banques privées.

Sous-section 2 : La nouvelle stratégie de la STB

Consciente de ses forces et de ses faiblesses, ainsi que les opportunités et menaces que présente son environnement externe, la STB a dressé une nouvelle stratégie.

Cette stratégie passe par trois horizons :

En effet ;

1. Fin 2016, mise à niveau : Inversion de la courbe de performance

Ceci sera assuré par :

- L'amélioration de la performance : amélioration du PNB (Produit Net Bancaire).
- La maîtrise des coûts.
- La mise à niveau de l'offre actuelle : prendre comme benchmark la concurrence, et essayer d'améliorer.
- Le développement des Reportings par responsable, pour assurer les contrôles intermédiaires et l'amélioration des processus.
- La mise à niveau des fonctions et outils clés : Ressources Humaines (RH), Système d'Informations (SI), distribution (agences), risque...
- Le lancement des chantiers structurants de la transformation.

2. Fin 2018, accélération : Reprise d'une croissance rentable et durable

Cette étape sera matérialisée par :

- L'accélération de la croissance et la réalisation d'une performance similaire aux moyennes de marché.
- L'acquisition de nouvelles parts de marché tout en améliorant l'équipement des nouveaux clients.
- L'exploitation des synergies groupe.
- L'atteinte de l'excellence des fonctions et outils clés.

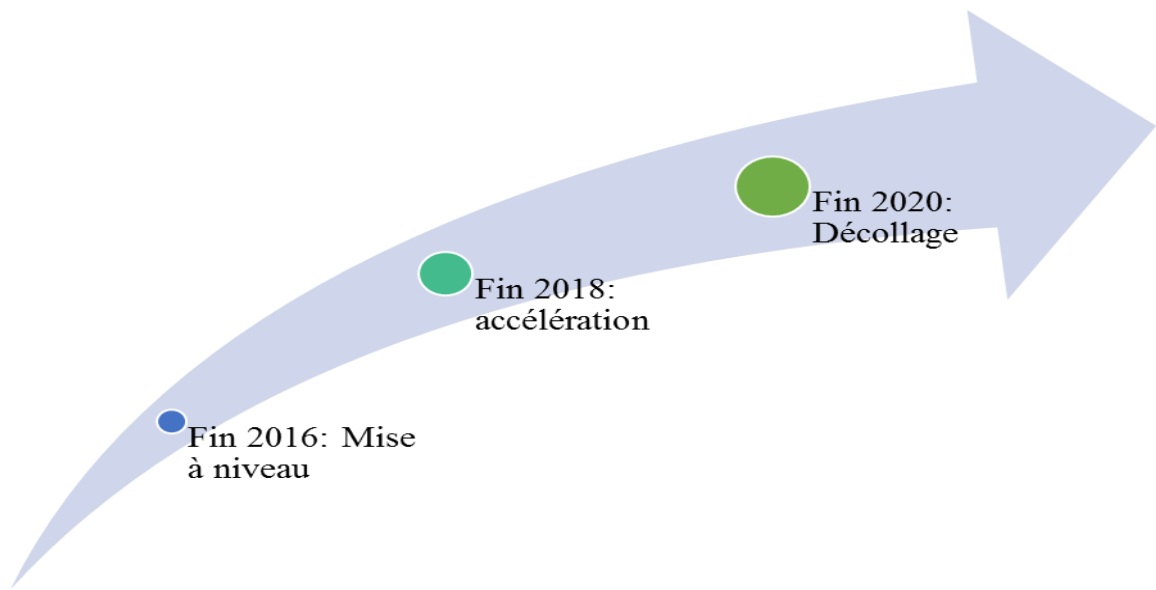
3. Fin 2020, décollage : Remonter sur le podium

La phase finale de la stratégie se manifeste par :

- Le renforcement de la croissance et de la rentabilité.
- L'accélération de la reprise de la part de marché.
- L'alignement par rapport aux standards internationaux dans les fonctions et outils clés.

Ceci étant, nous aurons la stratégie de la STB par horizon :

Figure 6 : Les trois horizons pour la transformation de la STB.



Source : document interne de la STB

Sous-section 3 : Les objectifs stratégiques

La nouvelle stratégie de la STB, est déclinée en 4 axes stratégiques : axe finance, axe client, axe processus interne et axe apprentissage organisationnel.

1. Axe Finance :

Créer de la valeur au sens des actionnaires, c'est avoir une organisation rentable, et un risque maîtrisé. Plusieurs objectifs en découlent :

Pour l'aspect rentabilité, nous pouvons parler :

- De la croissance du PNB.
- De l'efficacité opérationnelle et la maîtrise des coûts : diversifier les revenus en commissions, mobiliser des ressources à un coût raisonnable (augmenter les dépôts à vue au dépens des dépôts à terme) et rationaliser les dépenses (maîtrise des charges opératoires et amélioration de la productivité du personnel).
- De l'amélioration de la performance financière qui vient donc comme conséquence.

Pour l'aspect risque, nous pouvons citer :

- La mise en place d'un ALM pour tenir compte des risques de liquidité, d'intérêt, et de marché,
- La mise en place d'un système de notation interne, pour le risque de contrepartie assurant ainsi une meilleure qualité du portefeuille.
- La mise à niveau de la fonction contrôle pour surveiller le risque de conformité.

2. Axe Client

L'axe client consiste à **entretenir la relation - client**. L'entretien de la relation avec la clientèle a deux volets d'actions. Il consiste à acquérir de nouveaux clients, et à fidéliser les actuels. Le but c'est d'avoir, toujours, un client satisfait, ce qui impliquera un engagement à long terme, ou encore, une relation durable. Ceci pourra se faire par :

- **L'innovation des produits** : l'objectif de cet axe c'est d'innover et diversifier les produits. Nous pouvons donner l'exemple de produits nouvellement créés au sein de la STB et prenant la forme de cartes (carte « Visa Platinum Business » nationale et internationale), crédits (crédit « études supérieures »), packs (packs « Avicienne » et « Ibn Jazzar »), et banque assurance (« assistance voyage » et « assurance incendie »).
- **L'efficacité commerciale/rénovation du réseau** : cet axe a comme objectifs de maximiser la rentabilité du portefeuille client tout en l'équipant par une offre différenciée, et modernisant les canaux de distribution. Le développement du concept de « l'agence boutique », pourrait être une illustration de cet axe. Ce type d'agences a été développé à Ennasr et Soukra. Cet axe a été également illustré par la conclusion des conventions avec 10 importantes relations. Comme résultat, les crédits conventionnés ont augmenté en 2016 de 188% pour atteindre 294.767 million de dinars.
- **La personnalisation de l'offre, le bon accueil, la bonne qualité de service (information pertinente et absence d'erreurs), la tarification et les délais exacts**, ne font que renforcer la relation-client.

Mais avant, d'entretenir une bonne relation, il faut savoir cibler, c'est-à-dire savoir axer ses efforts marketing sur les segments les plus rentables. Ceci étant, **la segmentation intelligente et le marketing ciblé** paraient comme pilier important de l'axe client. Ce volet a comme objectifs d'évaluer le potentiel des segments et sous-segments pour les prioriser, comprendre et adresser les besoins clients.

Et finalement, pour l'axe client, il faut assurer une **rentabilité sociétale et économique**. L'objectif ultime de ce volet c'est d'assurer une assistance et un accompagnement aux projets structurants du pays. La STB s'est engagée, également, à accorder plus de subventions à des associations humanitaires, caritatives et estudiantines, Ce qui pourra servir à véhiculer une bonne image de banque citoyenne à l'égard des clients.

3. Axe processus interne : Assurer la réalisation des objectifs financiers et clients nécessite tout d'abord un processus interne adapté.

L'axe processus interne, dans la nouvelle stratégie de la STB, est caractérisé par :

- **Efficacité opérationnelle :** les objectifs ultimes de cet axe sont de maîtriser les coûts, et de minimiser les délais de traitement.
- **Modernisation du Système d'information (SI) :** un SI moderne au service des différents métiers de la banque. Ceci a été illustré par la refonte du Back office pour que le SI puisse fournir des interactions digitales en temps réel, un suivi et une traçabilité.
- **STB digitale :** digitaliser les canaux de distribution et les processus interne. La digitalisation touche également le renforcement de la présence médiatique au niveau des médias et des réseaux sociaux.
- **Organisation :** cet objectif concerne l'optimisation de l'organisation de la STB, afin de réduire les délais, et assurer la qualité de service.

4. Axe apprentissage organisationnel : le personnel de la banque est une composante clé de son mix marketing. Il est d'une importance primordiale dans la concrétisation de la stratégie et l'acceptation du changement, mais aussi dans la relation avec la clientèle. **L'excellence des ressources humaines**, c'est donc d'assurer une fonction Ressources Humaines professionnelle et au service du client. Ceci étant, la STB a

décidé de construire un capital intellectuel jeune et compétent pour s'adapter aux changements et à l'amélioration continue des services aux clients. Elle a donc, recruté de nouveaux potentiels, et assuré la formation de plusieurs salariés, principalement, du réseau (ceux qui ont le plus de contact avec la clientèle, et ont des produits à commercialiser). La STB, est désormais dans une approche bottom-up, qui consiste à écouter les suggestions de ses employés, pour améliorer les processus, mieux cerner le besoin de la clientèle. Le personnel, étant la base de la réalisation des objectifs de la banque, doit être motivé, épanoui et satisfait. C'est donc à la banque de lui assurer un climat et des conditions favorables.

En guise de résumé, nous proposons le tableau ci-dessous, présentant les objectifs et les initiatives de chaque axe :

Tableau 4 : objectifs stratégiques et initiatives

Axe	Objectifs	Initiatives
<i>Finance</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Répondre aux attentes des actionnaires (accroissement du PNB et de la performance). - Efficience opérationnelle et la maîtrise des coûts. - Réduction des risques de liquidité, et de marché. - Réduction du risque de contrepartie et de conformité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des revenus en commissions. - Mobilisation des ressources à coût raisonnable. - Rationalisation des dépenses. - Mise en place d'une gestion actif-passif (ALM). - Révision de la méthode d'octroi de crédit. - Renforcement du recouvrement. - Plus de maîtrise du risque opérationnel (cartographie du risque opérationnel et formation sur ce risque).
<i>Client</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Conquête de nouveaux clients. - Fidélisation des clients actuels. - Satisfaction des clients. 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovation des produits. - Personnalisation de l'offre. - Rénovation du réseau. - Bonne qualité de service et d'accueil.

		<ul style="list-style-type: none"> - Tarification et les délais justes. - Segmentation intelligente et marketing ciblé. - Assurance d'une bonne image de marque.
<i>Processus interne</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Optimisation des délais. - Minimisation des problèmes et des erreurs. - Amélioration de la qualité de service et rétention des clients. - Développement des produits 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernisation du Système d'information. - Optimisation de l'organisation. - Développement de ventes croisées
<i>Apprentissage</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Rajeunissement de la pyramide des âges - Amélioration de la compétence et du professionnalisme des ressources humaines. - Satisfaction et motivation du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement de nouveaux potentiels. - Formation du personnel, principalement, du réseau. - Ecoute des suggestions et des réclamations des employés.

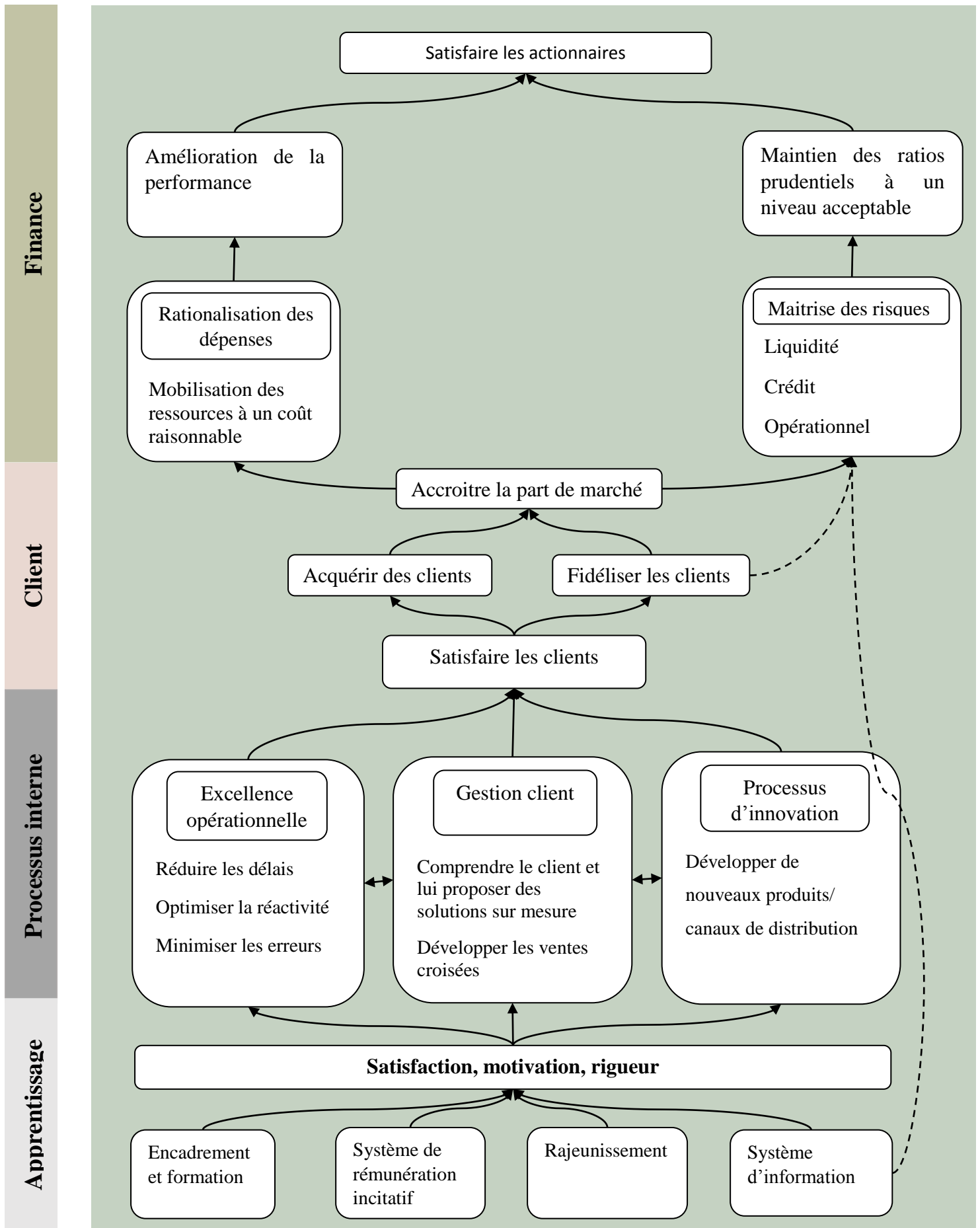
Sous-section 4 : La carte stratégique de la STB

En ce qui précède, nous avons essayé de traduire la vision de la banque en un ensemble d'objectifs stratégiques, répartis selon les quatre axes du tableau de bord prospectif.

Ce faisant, nous avons tenté de schématiser les relations qui existent entre les différents objectifs de la banque, tout en réalisant que chaque initiative du bas vers le sommet du TBP, affecte celle du niveau supérieur, mais aussi du même niveau.

Nous présentons en ce qui suit ces relations, à travers la carte stratégique :

Figure 7 : la carte stratégique de la STB



Commentaires :

L'axe « apprentissage organisationnel » est la base d'élaboration du TBP de toute organisation, et en particulier de la STB.

En effet, comme la moyenne d'âge est très élevée au sein de la STB, il fallait tout d'abord commencer par **rajeunir** son équipe. Le **système d'information** à son tour, était obsolète, il fallait donc le moderniser.

Ensuite, après avoir eu un potentiel jeune et diplômé, et un nouveau système d'information, il est nécessaire, d'assurer des séances de **formation** pour accompagner le personnel. Cette formation, combinée d'un **système de rémunération incitatif**, basée sur les KPI (indicateurs de performance), vont motiver les collaborateurs à donner de leur mieux pour obtenir des bonus.

Satisfaits et motivés, les ressources humaines vont montrer plus de **rigueurs** et d'assiduité, ce qui a un impact positif sur **la productivité** (réduction des délais et des erreurs, optimisation de la réactivité...). Leur centre d'intérêt sera la **satisfaction de leurs clients** et la proposition des solutions adéquates répondant au juste besoin. Ils vont essayer **d'équiper** leurs clients (**développer les ventes croisées**) et de leurs fournir la bonne information aux meilleures conditions. Ceci va améliorer l'expérience-client, qui, accompagnée d'une **proximité et d'une modernisation des canaux de distribution, et des produits, retiendra** les clients et développera le « bouche à oreille ». Ce « bouche à oreille », combinée d'actions promotionnelles, attirera de **nouveaux clients** et **accroitra donc la part de marché**, ce qui **réduira le risque de liquidité**. Ces nouveaux clients, doivent être orientés vers les dépôts les moins coûteux, et ce pour **rationaliser les dépenses** de la banque et **augmenter son PNB**.

En ce qui concerne les clients et qui entretiennent de bonne relations avec la banque, leur fidélisation ne fait qu'**atténuer le risque crédit** (ou de contrepartie).

Si on revient, maintenant au système d'information modernisé, celui-ci doit limiter le champ de chaque collaborateur, pour réduire le risque de fraude, et donc de **conformité**.

Un **risque maîtrisé** (des ratios prudentiels respectés), et des charges **rationalisées**, ne font qu'augmenter la rentabilité de la banque, et donc satisfaire au mieux ses actionnaires.

Section 2 : Identification et construction des indicateurs de performance

Les indicateurs de performance ou KPI sont les indicateurs qui reflètent la performance globale de la banque mais aussi les performances individuelles, c'est-à-dire des différentes agences et directions. Le choix d'un indicateur doit être pertinent dans la mesure où il traduit au mieux la stratégie de la banque. Delà, nous pouvons comprendre qu'un indicateur n'est jamais stable dans le temps (puisque la stratégie est évolutive), il peut être modifié ou carrément remplacé par un autre indicateur, et ce pour être toujours en phase avec la stratégie.

Un indicateur doit être SMART, c'est-à-dire spécifique (chaque indicateur doit répondre à un objectif), mesurable (chaque indicateur choisi doit fournir un résultat chiffré), atteignable (chaque objectif, matérialisé par un indicateur, nécessite des étapes pour l'atteindre), réaliste (les moyens de bord peuvent atteindre l'objectif et donc l'indicateur), et délimité dans le temps (chaque indicateur à une date). Le choix d'un indicateur particulier est la partie ultime de tout un travail de réflexion, d'analyse et de négociation.

Nous, nous avons sélectionné une batterie d'indicateurs de mesure de performance à partir des rapports d'activité de différentes directions, et d'entretiens auprès des responsables de la direction centrale de contrôle de gestion :

Sous-section 1 : Les déterminants de l'axe financier

Pour la mesurer de l'activité financière, les principaux indicateurs qu'utilise la STB pour construire l'axe financier de son TBP, se présentent comme suit :

1. Le produit net bancaire :

Le produit net bancaire (PNB) désigne la valeur ajoutée créée par l'activité de la banque. Il est ainsi le premier indicateur à voir pour juger de la création de valeur. Néanmoins, il nous donne peu d'idée sur la rentabilité et la solidité financière de la banque. C'est pour cela, le recours à d'autres indicateurs financiers sera judicieux.

$$\text{PNB} = \text{Marge d'intermédiation} + \text{commissions nettes} + \text{produits nets sur portefeuille}$$

Ci-après l'évolution du PNB de la STB de 2015 au 2017 :

Tableau 5 : Evolution du PNB

Chiffres en million de dinars

	2015	2016	2017	Taux de croissance annuel moyen
<i>Evolution du produit net bancaire</i>	270	310	390	20.3%

Source : Communication financière STB 2017

- ⇒ Une hausse très importante du PNB de la banque, a été remarquée entre 2015 et 2017. Cette hausse est de l'ordre de 20.3% passant ainsi de 270 à 390 million de dinars. Cette amélioration a été réalisée suite à la mise en place de la nouvelle stratégie de modernisation de la STB, en 2016.

2. Rentabilité des capitaux propres (ROE)

Le ROE (Return On Equity) ou encore « retour sur capitaux propres » mesure la rentabilité des capitaux propres que les actionnaires ont mis à la disposition de la banque. Autrement dit, il permet de calculer la rentabilité financière de ces fonds propres. Il à noter, qu'il faut toujours comparer ce ratio à ceux du secteur pour mesurer la performance de la banque en question, dans notre cas la STB. Le ROE se calcule de la manière suivante :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Ci-après l'évolution du ROE de la STB sur les trois dernières années :

Tableau 6 : Evolution du ROE

	2015	2016	2017	Taux de croissance annuel moyen
<i>Evolution du ROE</i>	5%	5.8%	7%	18%

Source : Communication financière STB 2017

⇒ La rentabilité des capitaux propres a progressé de 18% entre 2015 et 2017, passant ainsi de 5% à 7%. Cette amélioration vient essentiellement de l'amélioration des résultats de la banque (ainsi que ses capitaux propres), ce qui confirme l'inversion de la courbe de performance, objectif de la nouvelle stratégie.

3. Rentabilité des actifs (ROA)

Le ROA (Return On Assets) ou rentabilité des actifs ou encore rentabilité économique, est le rapport entre le résultat net (outil qui permet de savoir si la banque est bénéficiaire ou déficitaire) et l'actif de la banque (ensemble des éléments générant des revenus). Il exprime la capacité de la banque à générer un revenu à partir de ses ressources. Le ROA mesure l'efficacité de la banque dans l'utilisation de ses ressources. Autrement, un ROA faible indique que la banque retire une rentabilité insuffisante par rapport à ses ressources matérielles et financières. Le ROA se calcule de la manière suivante :

$$\text{ROA} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Total actifs}}$$

Ci-après l'évolution du ROA de la STB sur les trois dernières années :

Tableau 7 : Evolution du ROA

	2015	2016	2017	Taux de croissance annuel moyen
<i>Evolution du ROA</i>	0.4%	0.5%	0.6%	22%

Source : Communication financière STB 2017

⇒ La rentabilité des actifs (ROA) a progressé de 22% entre 2015 et 2017, passant de 0.4% à 0.6%. Cette amélioration vient essentiellement de l'amélioration des résultats de la banque, confirmant ainsi l'inversion de la courbe de performance de la STB.

4. Coefficient d'exploitation

Le Coefficient d'exploitation mesure le poids des charges d'exploitation et des frais du personnel de la banque par rapport au PNB qu'elle a pu générer. Il est utilisé afin de suivre l'efficacité opérationnelle de la banque et maîtriser ses coûts. Le suivi de cet indicateur est important dans le sens où il permet de donner une idée sur les frais généraux de la banque (une éventuelle dérive), et sur son activité mesurée par le PNB (une éventuelle insuffisance par rapport aux moyens engagés). Le coefficient d'exploitation se calcule ainsi :

$$\text{Coefficient d'exploitation} = \frac{\text{Charges opératoires}}{\text{PNB}}$$

L'évolution du coefficient d'exploitation est comme suit :

Tableau 8 : Evolution du coefficient d'exploitation

	2015	2016	2017
<i>Evolution du coefficient d'exploitation</i>	51.2%	50.1%	52.8%

Source : Communication financière STB 2017

⇒ L'amélioration du coefficient d'exploitation en 2016 par rapport à 2015 (de 2.15%), a été expliquée principalement par la hausse du PNB. En 2017, ce coefficient a repris par rapport à 2016, ce qui peut être expliqué par l'augmentation des charges venant du coût des départs volontaires à la retraite. Soustrayant ces coûts, le coefficient d'exploitation serait de 48%. Ainsi, le taux de croissance annuel moyen serait de -3% entre 2015 et 2017. Ceci n'est qu'une conséquence directe de la maîtrise des charges opératoires suite au nouveau système d'exploitation et la productivité des collaborateurs, mais aussi de l'accroissement du PNB.

5. LCR

Le « Liquidity Coverage Ratio », LCR, ou encore « ratio de couverture de liquidité » est un ratio qui mesure la capacité des banques à résister à une crise de liquidité de 30 jours. Ceci étant, les banques doivent détenir un stock d'actifs liquides de hautes qualités (ALHQ)³ pouvant faire face à des sorties nettes de trésorerie pendant un mois en cas de graves difficultés de financement (fuite des dépôts, pertes de possibilités de refinancement sur le marché, crise de liquidité...). Le LCR se calcule de la manière suivante :

$$\text{LCR} = \frac{\text{Actifs Liquides de haute qualité}}{\text{Sorties nettes de trésorerie sur 30 jours}}$$

- ⇒ Le suivi du LCR est important dans le sens où il permet à la banque d'être alignée à la réglementation, et d'être en mesure de confronter une crise de liquidité de un mois.
- ⇒ Ci-après une idée sur l'évolution du LCR au sein de la STB depuis 2015 :

Tableau 9 : Evolution du LCR

	2015	2016	2017	2018
% LCR	169%	199%	88,29%	100%*
Niveau réglementaire	60%	70%	80%	90%

Source : Document interne de la STB

- ⇒ En 2015 et 2016, la STB a connu un LCR très élevé excédant de loin le minimum réglementaire. Ceci revient à l'injection du capital qu'a effectué la BCT au profit de la STB suite à une forte crise de liquidité et de solvabilité. La STB a transformé ce

³ Des actifs sont considérés comme ALHQ s'ils peuvent être facilement transformés en liquidité sans perdre, ou en perdant très peu, de leur valeur. Exemples d'ALHQ : Bons de trésor, cash, réserves auprès de la banque centrale, obligations d'entreprises avec une note minimale d'AA-.

capital en actifs liquides de haute qualité, en achetant principalement, des bons de trésor.

⇒ Le LCR en 2017, est légèrement au-dessous du seuil, avec une prévision de reprise, fin 2018 pour rejoindre le minimum réglementaire.

6. Le LTD

Pour soucis de liquidité, la BCT a institué en 2018, un ratio qui s'appelle « Loan To Deposit », LTD. Par ce ratio, la BCT compte augmenter les dépôts stables par rapport aux crédits que les banques octroient à l'économie. Elle appelle, donc, les banques qui affichent des ratios LTD élevés, c'est-à-dire, supérieurs à 110%, à les réduire progressivement et ce à hauteur de 3% trimestriellement.

Le LTD c'est le rapport entre crédits et dépôts :

$$\text{LTD} = \frac{\text{Crédits}}{\text{Dépôts}}$$

Pendant le dernier trimestre de 2017, la STB affiche un LTD de 144,7%. Désormais, il est prévu d'atteindre les 150%. La STB rentre, donc, dans la catégorie concernée par la nouvelle réglementation. Elle doit ainsi surveiller sa liquidité et se conformer à la réglementation. C'est pour cela, elle est dans l'obligation d'inclure ce ratio dans sa batterie d'indicateurs financiers

7. Evolution du taux de créances classées

Les banques classent les créances selon l'état du client et du remboursement. Toute banque doit avoir une visibilité sur l'évolution de ses créances non remboursées, ou non payées, afin de les contrôler et les réduire avec des études et des mesures plus rigoureuses. La STB n'échappe pas à cette logique surtout avec le taux de créances accrochées⁴ qu'elle a au début de sa stratégie de modernisation (30.3% en 2015). Ainsi l'évolution du taux de créances classées, ou encore accrochées, semble être un indicateur pertinent pour le suivi de la stratégie, et donc pour l'amélioration de la performance.

⁴ L'annexe 1 traite le classement des créances par nombre de jours de retard de remboursement
Nous précisons que les créances comptés au niveau du calcul des impayés sont ceux qui appartiennent aux classes 2,3 et 4.

Pour calculer le taux de créances classées, il suffit de diviser les impayés par le total des créances comme suit :

$$\text{Taux de créances classées} = \frac{\text{Créances classées}}{\text{Encours global des crédits}}$$

Ceci nous donne l'évolution suivante :

Tableau 10 : Evolution du taux de créances classées de la STB

	2015	2016	2017	Taux de croissance annuel moyen
Taux de créances classées	30,30%	28,20%	24,38%	-5,9%
Taux de couverture de créances classées	67,9%	73,1%	73,5%	5,6%

Source : Communication financière STB 2017

⇒ Le taux de couverture (ou taux de recouvrement des impayés) est un indicateur qui sert à mesurer l'efficacité des méthodes de recouvrement utilisées par la banque. Il permet également de piloter le taux de créances classées, étant le rapport entre « impayés recouverts » et « total des impayés ». En effet :

$$\text{Taux de recouvrement des impayés} = \frac{\text{Impayés recouverts}}{\text{Total des impayés}}$$

⇒ Le taux de créances accrochées (Non-Performant Loans NPL), a diminué de 5.9% entre 2015 et 2017 passant de 30,30% à 24.38%. Cette diminution s'explique par l'assainissement de certaines créances classées (classe 5 ayant une ancienneté supérieur à 8 ans), ainsi que par l'augmentation du total engagement.

⇒ De son côté, le taux de recouvrement s'est amélioré de 5.6% passant de 67.9% à 73.5%. Ceci revient principalement à la baisse des créances accrochées.

8. Ratio de solvabilité

Comme l'activité bancaire est une activité génératrice de risques, la prise excessive de ces risques-là pourra mettre en péril la solvabilité de toute la banque. Le ratio de solvabilité (ratio de Mc-Donough⁵) était institué à cet effet pour protéger les banques contre les risques qu'elles produisent. Parmi ces risques nous pouvons citer le risque de crédit (non remboursement, ou défaut de l'emprunteur), risque de marché (évolution défavorable des taux...), le risque opérationnel (fraude, blanchiment...)... Ceci étant, la banque doit surveiller son ratio de solvabilité, afin d'assurer sa pérennité, et sa performance.

Le ratio de solvabilité (McDonough) se calcule de la manière suivante :

$$\text{Ratio de solvabilité} = \frac{\text{Fonds propres de la banque}}{\text{Somme des risques pondérés}}$$

⇒ Désormais, ce ratio ne doit pas être inférieur à 10%.

Le ratio de solvabilité, dans la STB, évolue comme suit :

Tableau 11 : Evolution du ratio de solvabilité de la STB

	2015	2016	2017
<i>Ratio de solvabilité</i>	13,5%	12.1%	11,5%

Source : Communication financière STB 2017

⇒ Le ratio de solvabilité est plus important en 2015 qu'en 2016 et 2017, mais reste toujours supérieur au seuil règlementaire. Ceci s'explique par l'injection de fonds à la STB en 2015 pour augmenter ses capitaux propres et donc améliorer son ratio de solvabilité. Ces fonds ont été par la suite placés sous forme de bons de trésor pour améliorer l'Actif Liquide de Haute Qualité (ALHQ).

⁵ Le ratio de McDonough est un ratio qui a été signé par le deuxième comité du Bâle en 2004, et qui a été entré en vigueur en 2008. Il met en évidence les risques qu'encourt la banque : risque de crédit, risque de marché et risque opérationnel.

Sous-section 2 : Les déterminants de l'axe client

1. Le PNB par segment

Le PNB de la banque a été toujours assimilé à la valeur ajoutée de l'entreprise, c'est-à-dire son aptitude à créer de la valeur. Néanmoins, dans sa globalité, il ne nous donne pas une idée sur la rentabilité de chaque segment de la clientèle. Il est donc indispensable de suivre son évolution par catégorie pour réviser la stratégie de segmentation et de ciblage de la banque.

2. Le taux d'attrition (Churn rate)

Le taux d'attrition exprime la proportion des clients qui ont quitté la banque d'une période à l'autre. Cette période est généralement d'une année. Le taux d'attrition nous donne une idée sur le degré de fidélité de la clientèle, ainsi que sur l'efficacité des actions commerciales.

Le calcul du taux d'attrition se fait de la manière suivante :

$$\text{Taux d'attrition} = \frac{\text{Clients perdus sur une année}}{\text{Total clients au début de l'année}}$$

⇒ Le taux d'attrition est de 16,3% en 2017. Les clients qui partent, sont principalement les jeunes et ont comme destination, certaines banques privées comme la BIAT, l'UIB et ATTIJARI. Ceci a été expliqué, par l'insuffisance des produits dédiés aux jeunes, et donc leur insatisfaction. Ces produits sont notamment les packs, les cartes pour les livrets d'épargne, les cartes rechargeables...

3. Encours des Dépôts

L'encours de dépôts est une approche en stock qui nous permet de suivre la politique de la banque, et de se positionner par rapport à la concurrence. Le suivi du comportement des dépôts en tant que tel n'est pas l'objectif, ce qui compte plutôt c'est le suivi des dépôts par catégorie, afin de pouvoir calculer le coût des dépôts, apprécier leur stabilité et orienter les actions de prospection.

Ci-après l'évolution de l'encours des dépôts de la STB :

Tableau 12 : Evolution de l'encours des dépôts

Chiffres en million de dinars

	2015	2016	2017	Taux de croissance annuel moyen
<i>Evolution de l'encours des dépôts</i>	5 285	5 443	5 964	6.2%

Source : Communication financière STB 2017

⇒ Les dépôts de la STB ont évolué depuis 2015 de 6.2%, passant de à 5964 5285 million de dinars en 2017. Cette évolution a dépassé les anticipations de la banque surtout en 2017. Elle pourrait être expliquée par les taux préférentiels qu'a accordés la banque à ses clients importants, ainsi que les actions de promotions qu'elle a mené (publicité, sponsoring...).

4. Encours des Engagements

L'encours des engagements de la banque est un indicateur important dans la mesure où il nous donne une idée sur le taux d'équipement crédit de la clientèle, et donc nous permet de se positionner par rapport à la concurrence et suivre la politique de la banque en termes de crédit.

Cet indicateur, combiné à celui du nombre de nouveaux clients (KPI agence) pourra nous donner une idée sur le comportement de nos nouveaux clients (clients actifs ou passifs).

L'encours engagement nous permet également d'apprécier certains indicateurs financiers comme le taux de créances classées (le taux de créances classées étant le rapport entre les impayés et l'encours des engagements) et le rendement moyen des emplois.

Ci-après l'évolution de l'encours des engagements de la STB :

Tableau 13 : Evolution de l'encours des engagements

Chiffres en million de dinars

	2015	2016	2017	Taux de croissance annuel moyen
<i>Evolution de l'encours des engagements</i>	5 341	5 530	6 114	7%

Source : rapport annuel de la STB

- ⇒ Les engagements de la banque ont, à leur tour, augmenté de 7% entre 2015 et 2017, dépassant ainsi les prévisions de la banque. Cette augmentation revient aux actions promotionnelles et aux avantages tarifaires de la banque par rapport à ses principaux concurrents.

5. Taux de conquête

La conquête c'est l'acquisition de nouveaux clients. Elle peut se faire grâce à plusieurs actions notamment le ciblage marketing et les campagnes promotionnelles... On parle donc, d'un taux d'acquisition client pour apprécier l'efficacité de la politique marketing et commerciale de la banque, dans la conquête de nouveaux clients et donc l'augmentation de la taille du portefeuille.

Pour calculer ce taux, il suffit de diviser l'ensemble des dépenses marketing engagées par la banque sur une période donnée, par le nombre de nouveaux clients sur la même période. Cette période est généralement égale à une année

$$\text{Taux de conquête} = \frac{\text{Dépenses marketing}}{\text{Nombre total de nouveaux clients}}$$

6. Nombre de réclamations

La réclamation d'un client c'est plus qu'un mécontentement c'est une opportunité qui se présente gratuitement à la banque pour savoir ce qui ne va pas. Un client qui réclame est un client qui s'intéresse toujours à la banque et qui fournit un retour d'information spontané qui permet de connaître la source réelle du problème. L'écoute des réclamations permet à la banque d'être plus proche de ses clients, mais aussi d'améliorer ses produits et processus, ce qui profitera finalement à la banque.

Analyser les réclamations revient à les qualifier et à les quantifier pour supprimer les dysfonctionnements et apporter des solutions et des améliorations.

La qualification permet de détecter les causes des réclamations les plus fréquentes, et proposer des solutions. La quantification permet, en revanche, de connaître l'évolution des réclamations et comparer les résultats d'une année à autre.

Le traitement de ces réclamations devrait, normalement, avoir un effet positif sur le taux de satisfaction des clients après réparation du différend.

En 2017, la STB a traité 449 réclamations (classées par thème) comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 14 : Nombre de réclamations en 2017

	Requête et demande d'information	Accueil et qualité de service	Fonctionnement du compte ⁶	Financement ⁷	Moyens de paiement ⁸	Monétique ⁹	Autres ¹⁰
Nombre de réclamation	131	93	57	49	40	24	55
Total	449						

Source : document interne de la STB

⁶ Contestations d'écritures, de dates de valeur, de frais de tenue de compte, de rejets de chèques...

⁷ Demandes introduites en particulier par le ministère de finance et relatives à la révision des décisions de rejet, et l'arrangement et le rééchelonnement de la dette...

⁸ Ces réclamations concernent surtout les virements et les mandats reçus de l'étranger.

⁹ Contestations sur les retraits enregistrés principalement par les cartes internationales.

¹⁰ Transferts, change, contentieux, mainlevées...

- ⇒ En 2017, le nombre total de réclamations s'élève à 449, dont 30% (131) pour des simples requêtes et demandes d'information (exemple : informations relatives aux produits et services, demande de documents, échelles d'intérêt...).
- ⇒ 21% des réclamations (93), sont des réclamations sur la qualité d'accueil et de service, dont 85% (79) contre le personnel d'agence.
- ⇒ Ces deux constats nous permettent de conclure, que la STB doit agir **immédiatement**, sur sa qualité d'accueil surtout au niveau des agences, ainsi que la capacité de son personnel du réseau à répondre aux soucis et aux demandes de leurs clients, en leurs expliquant davantage les caractéristiques des produits commercialisés. Ces deux actions peuvent être menées particulièrement grâce aux formations et grâce à un système de rémunération incitatif basé sur les KPI.

7. Indice d'image de marque (annexe 2 et 3)

La perception du client quant à l'image de la banque permet de révéler sa satisfaction envers celle-ci. Cette perception est conditionnée par plusieurs facteurs. Nous citons à titre d'exemple : la qualité des produits et services que la banque offre, ses prix, sa modernité en termes de canaux de distribution (banque directe et digitalisation), l'accueil de son personnel, sa citoyenneté (les actions de sponsoring, de bénévolat...).

Il est donc indispensable d'avoir une idée sur l'image que se font nos clients par rapport à leur banque, pour apprécier leur degré de satisfaction.

Ceci étant, nous proposons de mener une enquête de satisfaction annuelle (au niveau des agences) pour suivre la satisfaction de la clientèle et calculer cet indice d'image.

Cette enquête pourra prendre la forme d'un questionnaire (nous proposons en annexe un exemple de questionnaire).

Cette enquête de satisfaction, pourra être renforcée par l'utilisation d'un client mystère¹¹ sur toute l'année.

¹¹ Un client mystère est un client qui travaille pour le compte de la banque et lui rend des rapports sur la qualité d'accueil et de service au niveau des agences, sans que celles-ci s'en rendent compte.

Sous-section 3 : Les déterminants de l'axe processus interne

1. Taux d'erreur dans le service

Le taux d'erreur dans le service est un indicateur conçu pour suivre la qualité du processus interne. Cet indicateur prend en considération les erreurs produites pour chaque procédure pouvant affecter la performance des services de la banque. Il serait par la suite judicieux de distinguer les types d'erreur pour les corriger et éviter qu'elles se reproduisent.

Le taux d'erreur se calcule de la manière suivante :

$$\text{Taux d'erreur dans le service} = \frac{\text{Nombre d'erreurs}}{\text{Nombre de procédures appliquées}}$$

2. Temps de réponse aux demandes

Cet indicateur sert également à suivre la qualité du processus interne de la banque et à apprécier sa réactivité. En effet, il calcule le temps nécessaire pour que le client ait une réponse à sa demande à partir de la date de dépôt des documents exigés. Par demande on entend dire, à titre d'exemple, demande d'ouverture de compte, demande de cartes, de chéquiers, de crédit... Il suffit ensuite de comparer cette durée à celle règlementée par la banque. Ceci indiquera le taux de respect des conditions prévues par la banque.

L'appréciation du temps de réponse aux demandes (après remise de documents) sera donc effectuée à partir d'un indice de réponse aux demandes :

$$\text{Temps de réponse aux demandes} = \frac{\text{Temps réel de réponse}}{\text{Délai maximum prévu}}$$

- ⇒ L'indice recherché, sera ainsi égal à la somme pondérée des rapports pour les différentes opérations clés des services bancaires. Pour simplifier les choses, nous prenons une pondération égale pour toutes les opérations, et donc ceci revient à calculer une moyenne de ces rapports.
- ⇒ Pour interpréter l'indice de réponse aux demandes, il suffit de le comparer à 1 :

- Si l'indice est supérieur à 1 : il y a non-respect des délais de la banque.
- Si l'indice est égal à 1 : respect parfait des délais.
- Si l'indice est inférieur à 1 : il faut revoir la politique de la banque n termes de délais.

3. Taux d'équipement :

Equiper un client c'est lui offrir une panoplie de produits afin de le retenir une période plus longue. Augmenter son taux d'équipement client est le souci de toute banque. C'est pour cela d'ailleurs, qu'elles sont toutes en train d'affiner leurs propositions commerciales, et la segmentation de leurs clients, en développant notamment les ventes croisées via les packs et les actions promotionnelles.

Nous comprenons donc, qu'augmenter son taux d'équipement revient à offrir le bon produit au bon moment, au bon client, via le bon canal, et ce pour augmenter la rentabilité par client.

La banque de nos jours est allée plus loin dans l'analyse et la segmentation des clients et ce pour ajuster ses offres à la situation personnelle de chacun à n'importe quel moment.

Calculer ce taux d'équipement paraît donc intéressant, pour le suivi de l'efficacité commerciale de la banque.

Le taux d'équipement, étant :

$$\text{Taux d'équipement} = \frac{\text{Nombre total de produits et services}}{\text{Nombre total des clients}}$$

4. Nombre d'itération budgétaire

Le nombre d'itération budgétaire, c'est le nombre de rectifications nécessaires pour l'établissement de budget (d'investissement, de fonctionnement ou d'activité), pour que celui-ci prenne sa version finale.

Les banques utilisent désormais cet indicateur de budget pour surveiller l'efficacité de leur procédure budgétaire et l'améliorer si nécessaire.

5. Chiffre d'affaires des moyens de paiement

Les moyens de paiement, en particulier les cartes bancaires, rentrent dans la logique de la banque digitale et des services à distances. Leur développement, en termes de caractéristiques de carte et de chiffre d'affaires venant de leur commercialisation, nous donne une idée sur le degré d'innovation et de digitalisation de la banque.

Nous avons pensé alors qu'il serait important de suivre le chiffre d'affaires venant de ces cartes bancaires, ainsi que celui venant des terminaux de paiement électronique (TPE).

Sous-section 4 : Les déterminants de l'axe apprentissage organisationnel

1. Nombre moyen d'heures de formation :

La formation est essentielle pour les employés de la banque afin de se sentir valorisés d'une part, et de connaître leurs métiers, ou les produits et services qu'ils vendent d'autre part. La formation doit être ciblée, orientée à l'objectif de la banque pour aboutir à ses fruits (croissance et performance).

Nous, nous avons proposé de suivre le nombre moyen d'heures de formation par employé pour apprécier l'investissement que fait la banque en termes de son potentiel humain pour atteindre ses objectifs.

$$\text{Nombre moyen d'heures de formation} = \frac{\text{Nombre d'heures de formation}}{\text{Effectif}}$$

⇒ En 2016, la STB a assuré la formation et le coaching de 300 cadres. Ceci a comme objectif de conduire et accompagner la transformation stratégique de la banque, pour s'aligner aux besoins de la clientèle.

2. Taux d'encadrement

Le taux d'encadrement reflète le pourcentage des cadres dirigeant la banque par rapport à son nombre total d'employés. Cet indicateur nous permet de suivre l'évolution du potentiel humain de la banque, ainsi que sa manière de gestion. Un taux d'encadrement élevé, pourra refléter une bonne gestion de l'activité bancaire, une activité risquée nécessitant une qualification particulière.

Le taux d'encadrement de la banque étant :

$$\text{Taux d'encadrement} = \frac{\text{Nombre de personne ayant une maitrise (ou licence) et plus}}{\text{Effectif total}}$$

⇒ Le taux d'encadrement a évolué, au sein de la STB, et a passé de 34% en 2015 à 49% en 2018. Ceci pourrait être expliqué par le recrutement des potentiels jeunes (recrutement de 348 nouveaux collaborateurs en 2016 dont 80% affectés dans les agences pour rehausser l'effectif commercial), et les départs volontaires d'un nombre important d'employés non diplômés.

3. Couverture des salaires par les commissions

Vu la volatilité des taux d'intérêt, et les tarifs exceptionnels des déposants fortunés, la banque arrache désormais une grande partie de son bénéfice des commissions.

Cette composante du PNB est de plus en plus grandissante, et assure la couverture des charges de la banque. Toutes les banques, et en particulier la STB, ont donc commencé à augmenter leurs commissions en valeur et en volume.

Ceci étant, nous nous sommes intéressés à un ratio qui reflète d'une part l'importance des commissions de la STB, et d'autre part le poids des salaires, et compléments des salaires, par rapport à ces commissions. Ceci nous donnera donc une idée sur la stratégie de tarification de la banque, mais aussi sur sa stratégie de rémunération. Cette dernière, c'est-à-dire, la stratégie de rémunération nous permet d'apprécier l'importance du budget alloué à la composante ressource humaine.

$$\text{La couverture des salaires par les commissions} = \frac{\text{Commissions}}{\text{Charge salariale}}$$

4. Taux d'absentéisme

Suivre le taux d'absentéisme, dans son organisation est important dans le sens où il peut nous donner une idée sur la motivation et l'implication du personnel, mais aussi sur les motifs et les fréquences des absences.

Le taux d'absentéisme se calcule de la manière suivante :

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Nombre d'heures d'absence de la période}}{\text{Nombre d'heures de travail de la période}}$$

- ⇒ L'important ce n'est pas le taux d'absentéisme en tant que tel mais plutôt le taux d'absentéisme par type d'absence (absence irrégulière, maladie, maladie longue durée, accouchement/maternité, opération...) pour pouvoir proposer des solutions.
- ⇒ Maitriser son taux d'absentéisme est l'un des priorités de la STB, c'est donc un indicateur à suivre.

5. Moyenne d'âge :

La nouvelle stratégie de la STB consiste entre autres à rajeunir son personnel, d'où les recrutements massifs des jeunes diplômés, et les départs volontaires à la retraite.

La STB a réussi ainsi à rajeunir sa pyramide d'âge entre 2015 et 2018 passant d'une moyenne de 49 à une moyenne de 44, tout en visant une moyenne de 40 en 2020.

Le ratio « moyenne d'âge » se calcule comme suit :

$$\text{Moyenne d'âge} = \frac{\text{Somme des âges}}{\text{Effectif total}}$$

6. Nombre de suggestion par employé

Prendre en considération les idées de ses ressources humaines, quel que soit leur niveau hiérarchique, leur valorise et les implique dans le processus décisionnel de la banque ce qui améliorera sa performance. Ceci pourra prendre la forme d'une boîte à idées, au niveau de chaque agence et direction, qui sera gérée par la direction des ressources humaines (tri et classification des idées par thème), et étudiée par un comité constitué de différents responsables de pôles pour décider des idées retenues. Après avoir enraciné cette habitude au

sein de la STB, nous pouvons imaginer un prix pour la meilleure idée de l'année, et ce afin de motiver davantage les ressources humaines.

Néanmoins, pour suivre l'évolution de cette initiative, nous devons imaginer un ratio qui met en relation le nombre de suggestions et l'effectif de la banque. Ce ratio c'est le nombre moyen de suggestion par employé.

$$\text{Nombre de suggestion moyen par employé} = \frac{\text{Nombre de suggestions}}{\text{Effectif}}$$

7. Enquête de satisfaction du personnel (annexe 4)

L'enquête de satisfaction du personnel est un moyen qui nous permet d'apprécier leur degré de satisfaction, leur motivation, leur sentiment d'appartenance ainsi que leurs attentes. Cette enquête pourra être menée annuellement, et touchera à différents aspects organisationnels et procédurales. Ceci étant, nous pourrions détecter les sources d'insatisfaction et y pallier, et par voie de conséquence, nous augmentons la motivation et donc la productivité des employés.

L'output de l'enquête de satisfaction pourrait prendre la forme d'un indice de satisfaction.

Section 3 : Elaboration des tableaux de bord prospectifs

Sous-section 1 : Conception et mise en place du TBP de la direction générale

Le Tableau de Bord Prospectif est certes différent du tableau de bord traditionnel, purement financier (annexe 5), dans la mesure où il permet de piloter la stratégie touchant ainsi aux différents aspects de la performance de la banque.

Dans ce qui précède, nous avons défini les objectifs stratégiques et les initiatives, établi la carte stratégique de la STB, et choisi les indicateurs clés de performance.

Ci-après, un résumé du travail qu'on a fait pour la mise en place du TBP.

Tableau 15 : Conception du TBP « Global Bank »

Axe	Objectifs	Indicateurs de performance
Finance	- Répondre aux attentes des actionnaires	PNB / ROE / ROA
	- Efficience opérationnelle et maîtrise des coûts.	Coefficient d'exploitation
	- Réduction des risques de liquidité, de marché, de contrepartie et de conformité.	LCR / LTD Taux de créances classées/ Taux de couverture Ratio de solvabilité
Client	- Conquête de nouveaux clients.	PNB par segment / Taux de conquête Encours des Dépôts / des Engagements
	- Fidélisation des clients actuels.	Taux d'attrition
	- Satisfaction des clients.	Indice d'image de marque Nombre de réclamations
Processus interne	- Excellence opérationnelle	Taux d'erreur dans le service/ Temps de réponse aux demandes / Nombre d'itération budgétaire
	- Amélioration de la qualité de service et rétention des clients.	Taux d'équipement
	- Développement des produits	Chiffre d'affaires des moyens de paiement
Apprentissage	- Rajeunissement de la pyramide des âges	Moyenne d'âge
	- Amélioration de la compétence et du professionnalisme des ressources humaines.	Nombre moyen d'heures de formation Taux d'encadrement Nombre de suggestion par employé
	- Satisfaction et motivation du personnel	Couverture des salaires par les commissions Indice de satisfaction du personnel Taux d'absentéisme

- ⇒ La mise en place du TBP s'achève par le choix des valeurs cibles, c'est-à-dire les objectifs chiffrés à atteindre pour chaque indicateur, ainsi que le poids de chacun, c'est-à-dire son importance en termes de suivi de l'opérationnalisation de la stratégie. Le poids et les valeurs cibles seront déterminés à partir des objectifs annuels de la direction générale.
- ⇒ Une maquette a été proposée pour le suivi de ladite stratégie :

Tableau 16 : Maquette du TBP « Global Bank »

Axes	Indicateurs	Poids	Valeur cible	Réalisation	Commentaires
<i>Finance</i>	PNB				
	ROE				
	ROA				
	Coefficient d'exploitation				
	LCR				
	LTD				
	Taux de créances classées				
	Taux de couverture				
	Ratio de solvabilité				
<i>Client</i>	PNB par segment				
	Taux de conquête				
	Encours des Dépôts				
	Encours des Engagements				
	Taux d'attrition				
	Indice d'image de marque				
	Nombre de réclamations				
<i>Processus interne</i>	Taux d'erreur dans le service				
	Temps de réponse aux demandes				
	Nombre d'itération budgétaire				
	Taux d'équipement				
	Chiffre d'affaires des moyens de paiement				
<i>Apprentissage</i>	Moyenne d'âge				
	Nombre moyen d'heures de formation				
	Taux d'encadrement				
	Nombre de suggestion par employé				
	Couverture des salaires par les commissions				
	Indice de satisfaction du personnel				
	Taux d'absentéisme				
		100%			

Sous-section 2 : Conception et mise en place du TBP des agences

Le TBP de la direction générale ou « Global Bank » traduit l'orientation globale de la banque. Toutefois, cette orientation ne peut être mise en œuvre qu'à travers les directions et les agences. Autrement dit, le TBP de la direction générale est décliné en plusieurs tableaux de bord fonctionnels concernant les différentes unités. Et comme les agences sont les centres de profit de la banque et ses axes de développement, nous essayerons d'établir un TBP pour les agences.

Tableau 16 : Conception du TBP des agences

Axe	Objectifs	Indicateurs de performance
Finance	- Répondre aux attentes des actionnaires	PNB par segment
	- Efficience opérationnelle et maîtrise des coûts.	Coefficient d'exploitation par agence
	- Réduction des risques de liquidité, de marché, de contrepartie et de conformité.	LTD par agence Créances classées par agence/ Taux de recouvrement par agence
Client	- Conquête de nouveaux clients.	Nombre de nouveaux clients/ Encours des Dépôts et des engagements par type
	- Fidélisation des clients actuels.	Taux d'attrition par agence
	- Satisfaction des clients.	Indice d'image de marque
Processus interne	- Excellence opérationnelle	Taux d'erreur dans le service/ Temps de réponse aux demandes
	- Amélioration de la qualité de service et rétention des clients.	Taux d'équipement (par agence)
	- Développement des produits	Nombre de cartes/ TPE vendus
Apprentissage	- Rajeunissement de la pyramide des âges	Moyenne d'âge par agence
	- Amélioration de la compétence et du professionnalisme des ressources humaines.	Taux d'encadrement Nombre moyen d'heures de formation par employé Nombre de suggestions par employé
	- Satisfaction et motivation du personnel	Indice de satisfaction du personnel Taux d'absentéisme

⇒ La maquette ainsi proposée est la suivante :

Tableau 18 : Maquette du TBP des agences

Axes	Indicateurs	Poids	Valeur cible	Réalisation	Commentaires
<i>Finance</i>	PNB par segment				
	Coefficient d'exploitation « agence »				
	LTD « agence »				
	Taux de créances classées « agence »				
	Taux de recouvrement « agence »				
<i>Client</i>	Nombre de nouveaux clients				
	Encours des Dépôts par type				
	Encours des Engagements par type				
	Taux d'attrition « agence »				
	Indice d'image de marque				
<i>Processus interne</i>	Taux d'erreur dans le service				
	Temps de réponse aux demandes				
	Taux d'équipement « agence »				
	Nombre de cartes vendues				
	Nombre de TPE vendus				
<i>Apprentissage</i>	Moyenne d'âge « agence »				
	Nombre moyen d'heures de formation				
	Taux d'encadrement				
	Nombre de suggestion par employé				
	Indice de satisfaction du personnel				
	Taux d'absentéisme				
		100%			

⇒ Ce TBP est un tableau de bord modèle pour toutes les agences, et ce sont les valeurs cibles et le poids de chaque indicateur qui changent en fonction de la taille de l'agence, de son emplacement, de ses réalisations antérieures et de la catégorie de sa clientèle...

Conclusion

Ce chapitre a été consacré à analyser l'état de la STB et de sa stratégie. La dite stratégie, qui déclinée en objectifs stratégiques, répond à la vision de la STB de regagner sa place de leader.

Nous, nous avons voulu suivre l'évolution de l'opérationnalisation de cette stratégie avec un outil évolutif, tenant compte des différents aspects touchant la vie de la banque, à savoir l'aspect financier, l'aspect client, l'aspect processus et l'aspect apprentissage.

Pour ce faire, nous avons choisi une panoplie d'indicateurs dits de performance pour chaque aspect, ou axe. Le suivi de ces indicateurs permettra de juger de l'efficacité des actions menées et de la performance générale de la banque. Le tableau de bord ainsi construit s'appellera le tableau de bord « Global Bank ». Ce dernier est décliné en plusieurs tableaux de bord qui concernent les différentes unités, ou directions de la banque.

Et comme l'agence est l'axe de développement principal de la banque, nous avons choisi d'élaborer le tableau de bord prospectif « agence ».

Ce TBP suit le même principe que le TBP « global Bank », c'est-à-dire un tableau de bord basé sur quatre axes, et contenant à la fois des indicateurs financiers et non financiers, répondant ainsi aux objectifs stratégiques de la banque. Le TBP agence est un tableau de bord modèle pour toutes les agences, Ce qui change d'une agence à une autre c'est seulement la cible vu que les agences ne sont pas toutes identiques. Cette cible est négociée avec les différents responsables d'agence, et tient compte de plusieurs facteurs tels que sa taille, son emplacement, et ses réalisations antérieures. Ainsi, la performance des agences conditionne la performance de toute la banque.

Ceci étant, pour réussir l'implémentation de la stratégie et améliorer la performance de la banque, il faut tout d'abord réussir la qualité de service de l'agence. Pour ce faire le TBP servira comme un outil de pilotage et de suivi des actions et des objectifs, ou encore outil de pilotage de la performance.

Conclusion générale

L'objectif du présent mémoire était de présenter le tableau de bord prospectif comme outil de contrôle de gestion pour un meilleur pilotage de la performance.

Notre recherche consiste à prouver, qu'une stratégie n'est efficace que si on s'assure de sa bonne mise en œuvre, et que celle-ci nécessite un suivi permanent tout au long de la période prévue. Le système de contrôle de gestion moderne apporte une solution quant au suivi de ladite stratégie. Cette solution n'est autre que le tableau de bord prospectif, un tableau de bord qui prend compte de différents aspects de la banque notamment, financier, client, processus et apprentissage, tous liés par une relation de cause à effet, déterminée dans une carte stratégique qui reproduit tous les objectifs stratégiques de la banque.

Les résultats de notre recherche tant théoriques que pratiques ont apporté des contributions sur la problématique du Tableau de Bord Prospectif comme outil de contrôle de gestion pour un meilleur pilotage de la performance.

Sur le plan théorique, la revue de la littérature a notamment relevé que le contrôle de gestion moderne est le levier de déploiement de la stratégie, et l'assureur de son bien-fondé. Cette revue de littérature a également montré que le tableau de bord financier manque d'exhaustivité, et de réactivité comme il décrit les effets et rarement les causes des dysfonctionnements, et que pour pallier à ses problèmes le tableau de bord prospectif a vu le jour.

Sur le plan pratique, on a pu montrer que le tableau de bord prospectif est la combinaison de plusieurs indicateurs de gestion, dans le but est d'apporter une vision globale de la performance de la banque.

Le choix de ces indicateurs de performance et la pertinence dans la construction du tableau de bord sont les piliers de la réussite de la mise en place du TBP au sein de la banque et donc la mise en œuvre de la stratégie.

On a pu montrer qu'en partant de la vision de la banque tout en défalquant sa stratégie en objectifs stratégiques liés sous forme de carte stratégique, nous pouvons choisir les indicateurs qui reflètent au mieux l'état de la banque et qui permettent de juger de sa performance. Cette vision globale de la banque est assurée par le tableau de bord prospectif « Global Bank ».

Ce Tableau de Bords Prospectif doit être par la suite décliné en plusieurs TBP fonctionnels des différentes unités et qui assurent la réalisation des objectifs stratégiques suivis dans le TBP « Global Bank ». Ce dernier considère sur un même plan, les finances, les clients, les processus, les collaborateurs et les systèmes dans le but d'atteindre l'efficacité (l'atteinte des objectifs) et l'efficience (l'utilisation optimale des ressources).

Sur le plan pratique, on a pu mettre en exergue la relation d'interdépendance qui existe entre axes.

On a appris qu'en agissant sur le volet apprentissage soient par la formation, la rémunération (collaborateurs) et la modernisation des systèmes, on peut améliorer la productivité et la rigueur et donc satisfaire davantage les clients, les retenir et attirer des nouveaux. Ceci permettra de rationaliser les dépenses, de réduire les risques et d'augmenter le PNB chose, qui fera le bonheur des actionnaires. Autrement dit, le bonheur des actionnaires est conditionné par le bonheur du personnel et des clients ainsi que par l'excellence opérationnelle.

Ceci dit, pour assurer la bonne mise en place des Tableaux de Bord Prospectifs, la communication est indispensable.

Le programme de communication doit assurer la compréhension de la stratégie par tout le personnel et doit fournir un retour régulier sur la réalisation des objectifs par le biais des indicateurs du Tableau de Bord Prospectif.

En effet, les échecs de la mise en place du Tableau de Bord Prospectif ne sont, généralement, pas dus à une mauvaise conception mais plutôt à une mauvaise communication ou organisation.

C'est là, qu'on pas affirmer, que ce n'est lorsque la stratégie devient la préoccupation du personnel au quotidien, et que la performance soit une composante principale de la culture de la banque que le pilotage par le Tableau de Bord prospectif marquera un grand succès.

Le rôle de la direction générale consiste ainsi à créer le climat favorable à la communication, à l'échange, à la coordination, au changement, pour enraciner la culture d'amélioration continue et de la performance.