

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des sciences Commerciales



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences Commerciales

Option : Marketing des Services

THEME

**EVALUATION DE LA PERFORMANCE
COMMERCIALE D'UNE BANQUE**

CAS : AGENCE CPA 370 EL-KSEUR

Réalisé par :

Mr : HAFIR Massinissa

Mr : BIBI Massinissa

Sous la direction de :

Mme : BESSAI .F

Devant le jury composé de :

- Mme MAKHLOUFI (Présidente)

- Mr MEBARKI (Examineur)

2017/2018

Remerciements

Aucune œuvre humaine ne peut se réaliser sans la contribution d'autrui. Il est donc important pour nous d'adresser nos sincères remerciements à toutes les personnes qui nous ont permis de réaliser notre mémoire.

Nous remercions à priori s'orientent envers Dieu le tout puissant et le miséricordieux qui nous a permis par sa grâce et sa clémence de poursuivre à terme la réalisation de ce modeste travail.

On tient précisément à exprimer nos profondes gratitudeux aux personnes suivantes :

- Madame BESSAI FADILA, notre encadreur pour son aide précieuse, et sa disponibilité durant toute la préparation.
- L'ensemble du personnel de la banque CPA d'El-kseur, pour leur soutien et leur accueil en particulier, Mr Ben Yahia, Mr Ziani et Mr Boudrioua.
- Il ne sera jamais remercié suffisamment le personnel de notre département sciences commerciales pour leur soutien, compréhension et gentillesse durant notre formation.
- L'ensemble de nos enseignants.
- Aux membres du jury qui ont acceptés de juger notre travail.
- A tous ceux, famille(s) et amis(es) qui nous ont encouragés et soutenus pendant nos recherches.

HAFIR MASSINISSA

BIBI MASSINISSA

Dédicaces

Je dédie ce mémoire

A mes chers parents qui m'ont soutenu durant mon cursus à l'université.

A mes frères M^d Arab, Abdellah et mes sœurs Naima, Chafiaa, et leurs maris et enfants.

A tout mes amis, en particulier Moulou et Kousseila, à ma petite amie Thilelli.

A toute ma famille, petite et grande.

A mon binôme Hafir Massinissa qui m'a fait confiance ainsi que toute sa famille.

**A l'ensemble des étudiants de ma spécialité, marketing des services promotion
2017/2018.**

**A toutes les personnes que je porte dans mon cœur et qui ont, sans le savoir, participées
de manière considérable à ma réussite.**

A ceux que ma plume a oubliés...

BIBI MASSINISSA

Dédicaces

Je dédie ce mémoire

A mes chers parents Mohand et Amina qui m'ont soutenu durant mon cursus à l'université.

A mon frère Takfa, sa femme Kahina et leur petit fils Aksel.

A ma chère amie Nesrine.

A toute ma famille, petite et grande.

A mon binôme BIBI Massinissa qui m'a fait confiance ainsi que toute sa famille.

A l'ensemble des étudiants de ma spécialité, marketing des services promotion 2017/2018.

A toutes les personnes que je porte dans mon cœur et qui ont, sans le savoir, participées de manière considérable à ma réussite.

A ceux que ma plume a oubliés...

HAFIR MASSINISSA

LISTE DES ABREVIATIONS

Liste des abréviations

Liste des abréviations

N°	Abréviations	Signification
01	BDL	Banque De Développement Local
02	BNA	Banque National D'Algérie
03	BEA	Banque Extérieur D'Algérie
04	BADR	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
05	BDL	Banque de Développement Local
06	BTPH	Bâtiment Travaux Publics et Hydrauliques
07	CPA	Crédit Populaire d'Algérie
08	CNEP	Caisse National d'Epargne et de Prévoyance
09	CFCB	Compagnie Française De Crédit Et De Banque
10	CRM	Customer Relationship Management (gestion de la relation client)
11	CA	Chiffre d'Affaire
12	CAR	Capital Asset Ratio
13	DA	Dinar Algérien
14	FP	Fonds Propre
15	MEDAF	Model d'Evaluation Des Actifs Financiers
16	NTIC	Nouvelles technologies d'informations et de communication
17	PIB	Produit Intérieur Brute
18	PNB	Produit Net Bancaire
19	PME	Petite Et Moyenne Entreprise
20	P	Performance
21	P	Profit
22	PDM	Part de marché
23	PGE	Le produit global d'exploitation
24	RBE	Résultat Brut d'Exploitation

Liste des abréviations

25	RN	Résultat Net
26	ROE	Return On Equity
27	ROA	Return On Asset
28	RP	Ratio De Profitabilité
29	SIG	Les Soldes Intermédiaires De Gestion
30	SCP	Structure Conduct Performance

LISTE DES FIGURES

Liste des figures

Liste des figures

Figure N°	Désignation	Page
01	L'arbitrage coût - qualité - délai du système d'information	22
02	Les variables d'action comme causes de la performance	25
03	L'organigramme de l'agence CPA 370 El-Kseur	41

**LISTE DES TABLEAUX
ET SCHEMAS**

Liste des tableaux et schémas

Liste des Tableaux

Tableau N°	Désignation	PAGE
01	données statistiques de la banque CPA	40

Liste des schémas

Schéma N°	Désignation	PAGE
01	les conditions d'un niveau de performance élevé	35

SOMMAIRE

SOMMAIRE

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux et schémas

Introduction générale1

Chapitre I : Généralités sur la performance3

1- Les fondements généraux de la performance3

2- Les déterminants et l'évaluation de la performance11

3- Les dimensions et la mesure de la performance.....13

Chapitre II : Les indicateurs de la performance commerciale19

1- Définitions et concepts clés19

2- La détermination des indicateurs de la performance commerciale.....22

3- Les principaux indicateurs de la performance commerciale31

Chapitre 3 : Etude de la performance commerciale d'une banque (CPA El-Kseur)38

1- Présentation de la banque CPA.....38

2- Méthodologie de recherche42

3- Analyse des résultats44

Conclusion générale49

Bibliographie

Les annexes

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale

Le secteur financier a un rôle important à jouer dans le processus de développement économique. Les institutions financières d'un pays sont les principaux circuits d'intermédiation entre l'épargne et l'investissement. Les banques occupent une place centrale dans le système financier. Elles ont la responsabilité collective de la gestion des moyens de paiement et se présentent comme l'un des principaux garants de la solidité et la compétitivité de l'économie d'un pays.

La révolution financière des années 80 et l'accélération de la mondialisation ont contribué à des changements importants sur l'intermédiation financière avec le décloisonnement des marchés ainsi que l'unification des marchés des capitaux sur le plan intérieur, l'activité bancaire devient plus libre¹.

Selon la théorie de Gurly et Show(1975), les banques ont été définies comme étant les intermédiaires entre emprunteurs et prêteur. De nos jours, les banques ont dépassé ce stade et ont acquis des nouveaux instruments leur permettant d'avoir d'autres types d'activités plus lucratives. Cette spécificité permet ainsi à ces agents financiers d'intervenir plus efficacement sur le marché des capitaux et de dégager des rentabilités élevées.

La performance dans le secteur bancaire a été intensivement étudiée dans beaucoup de pays que se soient développés ou en voie de développement, et plus particulièrement en Amérique du Nord et en Europe. En effet la performance des établissements bancaires désigne d'être à la fois efficaces et efficiente. Celle-ci peut être définie comme le rapport entre les résultats réalisés et les résultats escomptés (objectifs) alors que l'efficience s'intéresse à la quantité des facteurs utilisés pour atteindre les objectifs.

En Algérie, et à l'image de plusieurs pays émergents, la notion de la performance bancaire occupe une place centrale dans le processus de contrôle et d'évaluation financière des établissements bancaires. Le marché bancaire Algérien est caractérisé par la dominance des banques publiques qui détiennent 86% des actifs de secteur financier. En effet, selon le rapport de la Banque d'Algérie publié en (2014) le secteur bancaire algérien compte six banques publiques (BNA, CNEP, CPA, BADR, BDL, BEA qui sont axées sur le financement des grosses PME et entreprises publiques), et quatorze banques privées à capitaux étrangers détiennent à peu près 14% de marché financier².

¹ https://www.memoireonline.com/02/10/3200/m_Les-determinants-de-la-marge-dintermediation-bancaire--cas-du-liban0.html

² www.banque-of-algeria.dz

Introduction Générale

L'objectif de notre étude est de tenter d'analyser la performance commerciale d'une banque. Dans le cadre de notre travail on essaiera de répondre à la question principale qui est : **Comment peut-on analyser la performance commerciale d'une agence bancaire (cas CPA El-Kseur) ?**

A travers cette question centrale nous avons posé les questions secondaires suivantes :

- Pourquoi la fonction marketing est elle importante au sein d'une Banque ?
- Quels sont les indicateurs de la performance commerciale d'une banque ?

Afin de répondre aux questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse N°1: la mise en place d'une stratégie marketing bancaire améliore le niveau de la performance commerciale de la banque

Hypothèse N°2: pour mesurer la performance commerciale la banque détermine au préalable les indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Afin de bien mener notre étude, nous nous sommes basé sur la méthodologie suivante :

La réalisation de ce travail s'articule sur deux axes de recherche : la recherche documentaire et l'enquête de terrain. La recherche documentaire nous a permis de comprendre les différents concepts liés à la performance commerciale bancaire, et à l'évaluation de la performance commerciale à travers la consultation des ouvrages, mémoire, articles de revues et sites d'internet. L'enquête de terrain nous a permis, d'une part, de comprendre le fonctionnement d'une banque à travers ses différents services (crédit ; caisse ; commerce extérieur ; contrôle...) ,et d'autre part, d'analyser la performance commerciale de la banque CPA (cas agence CPA El-Kseur).

Nous avons opté pour un guide d'entretien comme outil d'enquête terrain il s'agit d'une méthode qualitative, nous avons effectué des entretiens semi-directifs avec cadres et les responsables des différents services de la banque CPA, dont le nombre est très limité (5 personnes interviewées).

Ainsi notre mémoire sera présenté en trois chapitres : le premier visera à élucider des généralités sur la performance commerciale bancaire selon les différentes approches théoriques, le second portera sur les indicateurs de la performance bancaire et le troisième et le dernier chapitre se penche sur l'étude et l'analyse de la performance bancaire au sein de l'agence CPA 370 El-Kseur.

Chapitre I

Généralités sur la performance
commerciale

L'efficacité commerciale est l'élément clé du développement des établissements bancaires, la performance commerciale est un enjeu majeur des secteurs bancaires et financiers et l'élément essentiel de la rentabilité des établissements. Cependant l'étude de la performance des établissements bancaire revêt un intérêt particulier pour évaluer la situation financière des banques.

Dans le cadre de ce chapitre, nous allons essayer d'éclairer et de présenter la performance commerciale d'une banque, pour cela nous allons développer trois points, le premier s'intéresse sur les fondements généraux de la performance, le deuxième portera sur les déterminants et l'évaluation de la performance, au troisième nous présenterons les différentes dimensions et mesures de la performance.

1- Les fondements généraux de la performance

Depuis les années quatre-vingt, la performance bancaire est placée au cœur des discussions et des débats afin de contrôler l'activité au sein des systèmes bancaires. Ces discussions ont pour objectif l'identification des paramètres permettant de clarifier la notion de performance et de préciser les outils adéquats de sa mesure. En effet, la performance bancaire englobe différentes concepts à savoir, l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

1-1- Définitions de la performance

La notion de performance peut être appréhendée par la notion de rentabilité financière, elle renvoie directement à la mesure des fonds propres ou des capitaux propres. Or dans le secteur bancaire, cette notion de capitaux propres recouvre des définitions et des objectifs assez différents, on a pu recenser plusieurs définitions des différents auteurs :

Selon [MARMUS (K)] 1997, « *la performance prend des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés, dans une logique plus globale, que la seule application de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire* ».

[WALKER, (O.C)] 2006, définit la performance comme « *le résultat de l'exécution d'un certain nombre d'activités discrètes et spécifiques, qui peuvent varier grandement selon les types de poste et de situations de vente* », la performance est une fonction multiplication de la motivation, de l'aptitude et des variables de rôle.

[MEIER(O)] 2009 suggère, «*la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation).*

Ainsi, la performance peut être considérée comme un sous-ensemble de l'action, c'est-à-dire qu'elle est l'effet et le résultat de l'action.

En résumé, la performance renvoie à la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en minimisant (ou en rentabilisant) le coût des ressources et des processus mis en œuvre.

1-2- Les types de la performance

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs ; clients, salariés, actionnaires, managers et prêteurs de fonds puisqu'ils ont des objectifs à réaliser différents. Parmi les types de la performance on distingue ainsi :

1-3-1- La performance externe

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

1-3-2- La performance interne

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

Dans un établissement financier, **Venkatroman et Romanujan (1986)** ont distingué trois conceptions concernant le concept de la performance : la performance financière, la performance opérationnelle et la performance organisationnelle.

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

➤ La performance économique

La performance économique désigne celle engendrée en réduisant ses coûts par la maximisation du chiffre d'affaire, du profit, de la rentabilité des investisseurs et de son produit net. Ce type de performance est mesuré selon deux composantes [LALLE. B] 1992.

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

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

➤ La performance financière

Désigne la capacité de l'entreprise à maîtriser ses modes de fonctionnement, c'est-à-dire la manière avec laquelle l'entreprise transforme les intrants en extrants de la façon la plus optimale possible¹. Ainsi, ce type de performance se présente comme étant la manière avec laquelle l'entreprise formule une stratégie, la communique et à fixer des objectifs tout en respectant tous les moyens humains, matériels et financiers disponibles.

On distingue parmi les indicateurs de la performance financière :

- L'accroissement du chiffre d'affaire.
- La déduction des couts et l'amélioration de la productivité.
- La meilleure utilisation de l'actif.
- La réduction du risque.

➤ La performance technique

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

Ce type de performance est mesuré selon plusieurs critères :

- Veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les stages d'information et de formation sur les innovations et dans les projets.

¹ www.memoireonline-performance-bancaire-en-période-de-crise-ABDELKADERDARBALI-, consulté le 03/09/2018

- Ajustements périodiques de l'organisation et des procédures en fonction du développement de l'entreprise et de ses projets

➤ La performance managériale

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

De plus, ce type de performance est défini comme étant la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. L'évaluation de la performance managériale exige la présence de cinq critères [**Payette. A**] (1998) tels que :

- La direction des subordonnés : développement, aide, autorité, etc.
- L'entrepreneurship : efficacité, pro activité, etc.
- Le leadership : logique de raisonnement, confiance en soi, communication, etc.
- La gestion des ressources humaines : gestion des processus et des groupes.
- Des autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation.

➤ La performance organisationnelle

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

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

➤ La performance stratégique

Dans la structure organisationnelle moderne, la performance stratégique constitue un objectif primordial. Pour ce faire, l'entreprise doit fixer des objectifs stratégiques appropriés à savoir l'amélioration de la qualité des produits, l'adoption d'un marketing original ou

l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Par ailleurs, le souci majeur d'une organisation est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance stratégique. Tant que, ce type de performance est considéré comme équivalent à celle à long terme, elle est associée à :

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

➤ **La performance sociale**

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

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

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.
- Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion.
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales : grèves, absentéisme, accidents de travail, etc.

➤ **La performance commerciale**

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

- La part de marché.
- La fidélisation de la clientèle.
- La satisfaction des clients.
- La rentabilité par client, par produit, per marché, etc.

1-3- Les spécificités de la performance

La performance regroupe un ensemble de spécificités qui peuvent être :

1-3-1- La performance comme indicateur de pilotage

La performance se pilote. Prenant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples. Selon [SAULQUIN(J)] 2000 « *Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément* »

Par la suite, la performance a un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants ; si les résultats sont -dessus des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

1-3-2- Les composants de la performance évolue dans le temps

Les critères d'évaluations internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement.

1-3-3- La performance est riche de composantes contradictoires

Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires [LEBAS (M)] 1995. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

De la nature des choses, tout élément de la performance est soit complété ou influencé par un autre élément interne ou externe à son acquisition, car les activités de l'entreprise sont indissociables.

Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut à un stade particulier de son évolution ou en fonction de la personnalité de son dirigeant, donner la priorité à telle dimension (ressources humaines, satisfaction des groupes externes...).

1-3-4- La performance est un support à des jugements

La performance est construite support à des jugements. Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure. [SAULQUIN, J] 2000 « *Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent* ».

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus.

« La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble docile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois » [MORIN (A)] 1996.

1-4- Les composantes de la performance

La performance est représentée comme étant une association entre les notions suivantes :

➤ **La notion d'efficacité**

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné.

Dans une entreprise, l'objectif doit être :

- en cohérence avec la finalité de l'entreprise ;
- préalablement défini et mesurable ;
- accompagné du résultat attendu.

L'objectif n'est pas nécessairement quantifié, mais le résultat doit être mesurable.

➤ La notion d'efficience

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût.

La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative.

1-5- Les leviers de la performance

La réussite des établissements financiers dépend largement de l'efficacité de son équipe commerciale mais également des stratégies marketing et du management adoptés par les responsables.

Afin de réussir à atteindre ses objectifs, les agents commerciaux ont le choix entre plusieurs leviers.

Les plus importants leviers de la performance commerciale sont indiqués ci-après² :

➤ Analyser son marché

Afin de pouvoir conquérir un marché, il est impératif pour l'entreprise/ l'organisme de connaître son environnement, les acteurs qui l'occupent et les interactions qui existent sur son marché. La connaissance du secteur portera sur les catégories de clients existants, les services correspondant aux besoins de chaque catégorie de clients.

Par ailleurs, la banque doit également identifier ses concurrents et évaluer son taux de pénétration sur le marché ciblé. La stratégie commerciale adoptée va dépendre des résultats de ces enquêtes terrain et des études de marché effectuées généralement par le service marketing de l'organisme.

➤ Choisir la stratégie marketing efficace

Après avoir analysé la situation de la banque par rapport à son marché, l'organisme va procéder à l'adoption d'une ou de plusieurs stratégies marketing pour le développement de

² www.fonctioncommerciale.fr/wp-content/uploads/2014 consulté le 10/08/2018

son portefeuille clients. Plusieurs actions peuvent être choisies. A l'image de la stratégie de différenciation ou domination par les coûts.

➤ **Orienter l'action commerciale**

Suivant les enquêtes et étude de marché effectuées préalablement sur le marché et la concurrence, la banque devra pouvoir choisir la stratégie commerciale adaptée aux besoins de sa clientèle. Les informations recueillies lui permettront de définir et fixer les objectifs commerciaux ainsi que pour chaque membre de son équipe. Il pourra également identifier les personnes cibles (à contacter ou à démarcher) à partir des données marketing ou grâce à des fichiers prospects.

➤ **Choisir un système de management d'équipe adéquat**

Afin de réussir efficacement et atteindre ses objectifs commerciaux, l'équipe commerciale se doit de mesurer la performance commerciale globale et individuelle de son organisme à partir des objectifs fixés préalablement.

Il est essentiel aussi de procéder à des entretiens d'évaluation afin d'apprécier les efforts de chacun. Ces derniers permettront également de fixer les nouveaux objectifs commerciaux pour la période à venir, de trouver ensemble échecs précédents et de discuter des problèmes professionnels rencontrés par les commerciaux de la banque.

2- Les déterminants et l'évaluation de la performance

2-1- Les déterminants de la performance

Dans ce point, nous allons étudier les déterminants de la performance commerciale qui nous permet de l'évaluer et de la mesurer. Les éléments ayant une influence directe sur la performance commerciale sont les suivants :

2-1-1- La qualité de service

Le produit ou service constitue le premier élément du mix et par ailleurs sa qualité à un impact direct sur la satisfaction des clients, exprimés ou implicites. Il existe donc un lien très étroit entre la qualité du service et la satisfaction des clients [KOTLER, DUBOIS, et MANCEAU(D)] 2003.

2-1-2- La capacité financière des revendeurs

C'est l'ensemble des moyens financiers dont disposent les revendeurs d'un produit ou d'un service pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Elle a une influence sur la quasi-totalité des indicateurs de performances commerciales.

2-1-3- La diversité de l'offre

La multiplicité des gammes à la disposition du consommateur a une influence sur le volume de vente et sur la satisfaction des clients et engendre leurs fidélités.

2-1-4- L'étendue du réseau de distribution

L'accès facile au produit pour le consommateur est un élément capital à sa satisfaction, du coup à une influence indéniable sur la performance commerciale.

Donc plus le produit est disponible, plus l'entreprise a des chances de toucher le maximum de consommateurs qui pourront juger la qualité du produit en fonction de leurs besoin et attentes. Le nombre de revendeurs a également un impact direct sur les ventes globales du réseau.

2-2- l'évaluation de la performance

Il existe en général deux méthodes pour évaluer la performance commerciale : les indicateurs et le tableau de bord.

2-2-1- L'évaluation à partir d'un indicateur

Les indicateurs trouvent leur importance dans une évaluation, en ce sens qu'ils apportent des informations précises pour le gestionnaire. Néanmoins, cette technique d'évaluation par des indicateurs présente des limites pour son utilisation ; car certains indicateurs, pris isolément, ne donnent pas suffisamment d'informations pour une prise de décision adéquate. Il est donc nécessaire pour le responsable de regrouper les indicateurs qui se complètent pour une évaluation plus précise.

2-2-2- L'évaluation à travers le tableau de bord

Le tableau de bord peut être considéré comme un guide, permettant au responsable de contrôler l'évolution des activités [KENGNE OUABO J] 2006. Pour le responsable des ventes, il permet de déterminer le niveau des ventes à un moment précis, et de contrôler les résultats des actions commerciales. Il est structuré d'une grille d'indicateurs, permettant de mesurer le niveau d'efficacité de toutes les activités à une période précise.

3- Les dimensions et la mesure de la performance

On trouve généralement une correspondance entre la définition de la performance et les dimensions utilisées pour sa mesure ce qui est retracé par **Morin et al 1994**. Ses auteurs ont affirmé que la mesure de la performance nécessite en grande partie la particularité de la définition de celle-ci [GAUZENTE. C. (2000)].

3-1- Les dimensions de la performance

Une étude a été faite par DESS ET ROBINSON (1986), sur la convergence entre évaluations subjectives de la performance et données objectives de la performance. Ses auteurs ont développé l'idée pour laquelle l'évaluation de la performance soit directe et ceci en faisant des interviews avec les dirigeants et les cadres d'une entreprise pour y permettent une véritable évaluation de la performance de celle-ci. De plus, on remarque l'existence de plusieurs auteurs qui ont donné de multiples dimensions à la performance [**Kébé. P. I. (2006)**] :

- **Campbell (1977)** : considère que la mesure de la performance se passe à travers la fixation de critères qui sont quantitatifs et/ou qualitatifs. En fait, il a proposé une liste qui comporte trente critères de la performance tels que ; efficacité, efficience, profit, productivité, croissance, turn over, aptitudes rationnelles du management, etc.

Ainsi, les critères cités par Campbell sont très hétérogènes. Par ailleurs, il y a ceux qui se réfèrent aux facteurs sociaux et humains, d'autres sont liés à des aspects financiers et économiques et aussi des critères liés à la stratégie, à la productivité et à l'environnement.

- **Scott (1977)** : cet auteur a effectué une synthèse de l'étude élaborée par Campbell. Selon lui, la performance a trois dimensions ; la première concernant le modèle rationnel où l'efficacité économique est le nerf du système. La deuxième concernant le modèle naturel dans laquelle on s'intéresse à la cohésion et au moral des acteurs. Le troisième est systémique qui concerne la flexibilité et la réactivité.

- **Cameron (1978)** : il a ajouté aux dimensions citées de la performance par Scott (1977) une quatrième relative au processus interne. Pour cet auteur, une organisation efficace et performante est celle qui ne présente pas de caractéristiques majeures d'inefficacité. Mais,

en 1986, il a noté qu'il n'y a pas d'une conceptualisation claire et précise de l'organisation performante.

- **Quin et Ruhrbaugh (1983)** : on se réfère aux critères de Campbell pour qu'ensuite identifier quatre dimensions de la performance. Ils ont effectué la synthèse la plus complète de l'idée développée par Campbell (Rationnelle, Humaine, Systémique et De processus interne).

- **Bouquin (1986)** : selon cet auteur, la mesure de la performance est entendue comme « une évaluation ex-post des résultats obtenus ».

- **Kaplan et Norton (1992,1998)** : ont proposé que « pour compléter la mesure de la performance du système de production, il faut la mise en place des indicateurs physiques ». En effet, la performance est multi-acteurs, multicritères et multi-étapes. Donc, la performance est globale.

- **Morin, Savoie et Beaudin (1994)** : ont proposé quatre dimensions pour la performance. La première c'est l'efficience et l'efficacité économique. La deuxième c'est la dimension systémique qui vient de la favorisation de la pérennité de l'entreprise. La troisième est celle de la légitimité de l'organisation auprès de l'environnement extérieur. Enfin, la valeur des ressources humaines qui implique une dimension sociale.

- **D'Arcimales (1995)** : selon cet auteur, il y a deux dimensions de la performance, la dimension économique et la dimension sociale.

- **Bessire (1998)** : au final, cet auteur propose la dimension objective pour mesurer la performance d'une organisation.

3-2- La mesure de la performance

La mesure de la performance se présente sous deux aspects : la première est une mesure objective de la performance (résultats) et la seconde est une mesure subjective de la performance (comportements) [SPIMONT (P.A)] 2003.

3-2-1- La mesure objective de la performance

Cette mesure est facile à déterminer, car elle fait partie des données de base dont dispose habituellement l'organisation, il existe deux types de mesures pour ces critères objectifs, on cite :

- La mesure de l'output du vendeur, c'est-à-dire les résultats des actions du vendeur, tels le nombre de nouveaux clients, le nombre de commandes... etc. Cette mesure serait

d'ordre plutôt quantitatif. Deux grandes catégories d'output sont utilisées, au niveau de la commande et au niveau du compte client.

- La mesure de l'input du vendeur, c'est-à-dire les efforts et les actions du vendeur et la manière dont ils sont menés et qui vont concerner le nombre de visites, le nombre de rapports de visite, Cette mesure serait d'ordre plutôt qualitatif. Certaines catégories d'input sont utilisées : au niveau des visites, du temps et de l'utilisation du temps...etc.

Entre autre, certains auteurs ajoutent aussi une troisième catégorie qui est : la mesure par les ratios, tels que les ratios de dépenses, les ratios de développement de compte et de service du client et les ratios d'activité.

3-2-2- La mesure subjective de la performance

Cette mesure porte essentiellement sur des critères d'ordre qualitatif, ce qui est en jeu n'est plus le résultat, mais le comportement du commercial au niveau de l'établissement financier.

Le comportement des commerciaux sont analysés selon plusieurs critères à savoir :

- La qualité de l'information : c'est-à-dire la collecte d'information de la part du commercial dans un cadre de veille concurrentielle et informations routinières ;
- La connaissance de services et de la concurrence, le comportement éthique ;
- La maîtrise technique de l'offre et la qualité des présentations des services : maîtrise de l'argumentation commerciale et valorisation de l'offre ;
- La coopération intra organisationnelle et l'efficacité des techniques de négociation : travail d'équipe et coopération avec ses collègues et les autres membres de l'organisation ;
- La capacité de planification, la gestion du temps [SPRIMONT (P.A)] 2003.

❖ L'impact des NTIC sur la performance

Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication ont investi dans tous les secteurs de l'économie, y compris le monde bancaire. Ce dernier (secteur bancaire) ne déroge pas à la règle, il est déjà parmi les premiers secteurs du commerce électronique. Cette révolution technologique a permis de nouveaux canaux de distribution bancaire, telle la banque à distance en proposant de nouveaux services. Cela, offre une meilleure performance et stratégie au sein des banques.

En outre, l'impact des NTIC est perceptible au niveau de la segmentation de la clientèle, de la communication, de l'image de marque et des accords de partenariat [Jean-Michel SAHUT] 2000.

➤ **La segmentation**

Les NTIC donnent une nouvelle dimension au concept de segmentation. D'une segmentation simple, fondée sur les catégories socioprofessionnelles, le niveau de revenu, le solde ou encore le nombre moyen d'opérations par mois, on assiste dans tous les secteurs au passage à une segmentation de plus en plus fine. Mais la segmentation n'est pas une fin en soi. C'est une technique s'inscrivant dans le processus global de la gestion de la relation client. De nouveaux critères de segmentation sont définis en fonction des objectifs à atteindre, comme la valeur à vie d'un client. Toutefois, deux critères principaux se dégagent des autres : la rentabilité et la loyauté des clients.

➤ **La communication**

Disposant d'une masse d'informations sur leurs clients, mais prisonnières de l'organisation de leur système d'informations (qui ne permet pas toujours de les exploiter convenablement) et de leurs habitudes, les banques de réseau communiquent peu avec leurs clients, oralement ou par écrit, et de manière impersonnelle. Elles effectuent le plus souvent des mailings standards lors du lancement d'un nouveau produit. Or, un marketing client efficace passe par la mise en place d'une politique de communication :

- segmentée et personnalisée. Elle doit être adaptée à chaque micro-segment de clientèle, et s'appuyer sur des modèles comportementaux afin de proposer des produits en fonction de la personnalité du client;
- cohérente. Quel que soit le moyen d'accès à la banque, la qualité de service doit être identique, et en particulier pour l'information délivrée (si possible en temps réel);
- proactive et interactive. La connaissance plus fine des profils clients permettra de lancer des campagnes marketing "one to one", répondant exactement aux besoins des clients à un instant donné, en utilisant le bon canal, et en modifiant l'offre en temps réel en fonction de ses réactions.

➤ **L'image de marque**

Une étude de Morgan Stanley montre qu'en matière d'achat de produits financiers, les consommateurs privilégient les marques reconnues dans la banque au détriment de sociétés purement technologiques, mêmes reconnues [MAG 2000]. L'existence d'une marque puissante, connue et différenciée est un enjeu majeur sur Internet afin d'obtenir la confiance du client.

La problématique de la banque traditionnelle est alors de choisir entre s'implanter sur Internet sous propre nom ou par l'intermédiaire d'une filiale. Dans le premier cas, elle profite de son image de marque mais au risque de la détruire si leurs services sur le web ne sont pas à la hauteur de l'attente des clients. Dans le deuxième cas, elle doit construire cette image.

➤ **Les accords de partenariats**

Au-delà des accords de partenariats classiques entre fournisseurs et distributeurs (infogérance de back-office, fourniture de produits ou de services clé en main), les acteurs de la distribution sur Internet multiplient les accords spécifiques de cobranding et de cross-selling. Cela démontre que ce marché est en pleine construction, et les firmes cherchent à prendre des positions dominantes, modifiant au besoin leur modèle économique.

Les accords de cobranding portent pour l'instant sur les cartes de Crédit, alors que les accords de cross-selling concernent plutôt les courtiers qui, concurrence oblige, cherchent à se différencier. Après une guerre des prix, ils se battent maintenant sur le service.

Conclusion

En résumé, ce chapitre nous a mener à souligner la complexité du concept de la performance, c'est un mot-valise qui détient plusieurs sens. Il est à la fois action et mise en action qui signifie le succès. La performance commerciale repose sur un certain nombre de critères ou d'indicateurs. On peut qualifier une agence bancaire de performante, si elle réalise ses objectifs déjà fixés, tout en réduisant ses coûts. Pour mieux comprendre la notion de la performance bancaire, nous allons consacrer le deuxième chapitre pour présenter en détails les différents indicateurs de la performance commerciale utilisés afin de mesurer la performance des établissements bancaires.

Chapitre II

Les mesures de la performance
commerciale

Les indicateurs de performance clés sont des mesures permettant de représenter les progrès et les points faibles d'une banque, il est donc primordial de choisir correctement les indicateurs qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir. Les communications entre les différents services sont essentielles pour choisir les mesures à surveiller, tout programme d'indicateurs de performance clés repose sur la surveillance et l'intégration des données.

L'arrivée des CRM et des logiciels d'aide à la vente a fait exploser la donnée. Les directions commerciales ont maintenant à leur disposition un nombre effrayant d'indicateurs de performance avec un niveau de granularité toujours plus profond. La performance commerciale s'est étoffée et complexifiée, elle recouvre désormais une réalité différente pour chaque organisme, voire pour chaque employé ou manager, qui a chacun ses indicateurs propres pour mesurer ses résultats. Mais surtout la stratégie commerciale regroupe désormais aussi la notion de transformation : les indicateurs ne sont plus là uniquement pour mesurer des résultats mais bien pour motiver des comportements, les comportements sources de performance

1- Définitions des concepts clés

Comprendre les méthodes d'évaluation de la performance bancaire semble très difficile, sans avoir définie et clarifiée les différents concepts de base qui se réfèrent directement à ces méthodes. Dans cette section, nous allons éclaircir les différentes notions qui vont nous servir durant l'étude des approches de l'évaluation de performance bancaire.

La mesure des performances est liée à un contexte (temporel, géographique, communautaire, culturel). C'est la matérialisation de l'effet d'action que nous allons comparer à un ou plusieurs référentiels (une prévision, un standard, des données historiques, des données d'autres entités,...etc.).

Un indicateur est un outil mis à la disposition des différents acteurs d'une banque pour le pilotage et la gestion des divers secteurs de celle-ci. Parmi les multiples possibilités, il est impératif de faire un tri, une sélection restrictive qui assure la pertinence de l'information qualitative et/ou quantitative de la performance. Il n'existe pas d'indicateurs standards répondant à des problématiques générales, mais le choix des indicateurs est spécifique à chaque organisme et peut/doit être modifié au cours de l'évolution de l'organisme.

Pour rappel, un indicateur doit être [Berland & De Rongé, (2011)@] :

- **Quantifiable** : Il est important de quantifier ce que l'on observe dans une vision évolutive et ce même si la nature des données est qualitative ;
- **Pertinent** : L'information doit pouvoir donner des informations utiles pour la prise de décision;
- **Objectif** : L'indicateur ne doit pas dépendre de l'interprétation du manager ou de l'instrument de mesure utilisé ;
- **Fidèle** : L'indicateur doit toujours donner la même réponse dans la même situation ;
- **Simple et compréhensible** : Toutes les personnes qui sont confrontées aux différents indicateurs afin de les utiliser ou de les interpréter doivent les comprendre sans ambiguïté ;
- **Sensible** : L'indicateur doit être réactif vis-à-vis du phénomène qu'il mesure ;
- **Fiable** : L'indicateur une fois choisi doit être incontestable.

1-1- Le tableau de bord commercial

Le tableau de bord commercial est un outil d'amélioration de la performance commerciale puisqu'il permet de suivre l'évolution de l'activité commerciale au regard des objectifs fixés, dans ce contexte nous allons présenter le tableau de bord ainsi ses objectifs et ses différents types.

1-1-1- Définition du tableau de bord commercial

Le tableau de bord peut être défini comme étant « un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent être physiques ou qualitatifs » [BOISSELIER. P (1999)].

L'on peut alors dire que les tableaux de bord constituent un système de pilotage à court terme orienté vers l'action ; ils s'adaptent aux besoins des responsables concernés et varient selon le niveau hiérarchique, s'inscrivant ainsi dans une logique de motivation et d'aide à la prise de décision.

1-1-2- Objectifs et principes de conception du tableau de bord

A- Objectifs : De par les indicateurs clés de gestion provenant du système d'information, le tableau de bord sert à coordonner, à piloter et à contrôler les actions d'une entité donnée dans le cadre de la délégation managériale. Il s'insère utilement dans le processus du contrôle

de gestion (analyse des écarts et prise de décisions palliatives) et alimente le circuit communicationnel au sein de l'organisation (communications verticale et horizontale).

B- Principes de conception des tableaux de bord : L'utilité d'un tableau de bord ne peut-être tangible que si la conception de ce dernier répond à certaines règles précises, de par son fonctionnement et son contenu, à savoir :

- Une cohérence avec l'organigramme ;
- Un contenu synoptique et agrégé ;
- Une rapidité d'élaboration et de transmission.

1-1-3- Les types de tableau de bord adoptés par le contrôle de gestion

En matière de contrôle de gestion, l'organisation des tableaux de bord se situe à deux niveaux : le tableau de bord de gestion et le tableau de bord prospectif [Aït-Ikhlef.A].

A- Le tableau de bord de gestion :

Il peut être défini comme un système d'information alertant le responsable dans sa gestion et servant à mieux situer l'action des responsables dans les contextes interne et externe, et ce grâce à un langage commun, cohérent avec les plans stratégiques de la banque.

Deux types de tableau de bord peuvent être distingués selon la place de l'utilisateur dans l'organigramme :

- **Le tableau de bord décentralisé**

C'est le tableau de bord des services opérationnels destiné aux entités de gestion. Il fournit des informations significatives sur un nombre limité mais prioritaire de points clés de la gestion (principalement la rentabilité, le niveau d'activité, la productivité, la qualité de service ainsi que la sécurité des opérations).

- **Le tableau de bord central**

Appelé également « tableau de bord de la direction générale », il communique à cette dernière les performances économiques globales obtenues – et cela grâce à un niveau de synthèse assez agrégé – et permet ainsi un contrôle a posteriori des responsabilités déléguées, notamment via l'analyse des soldes intermédiaires de gestion.

B- Le tableau de bord prospectif

Souvent désigné sous le vocable de « *balanced scorecard* », c'est le tableau de bord à orientations stratégiques le plus vulgarisé. Il renferme un ensemble d'indicateurs, catégorisés, directement reliés à la stratégie arrêtée et offre la possibilité de piloter tous les déterminants de la performance globale, en allant au-delà de la performance financière (quantitative). Il s'appuie sur le modèle de causalité existant entre les quatre axes suivants : finances, clients, processus internes et apprentissages organisationnels.

Par ailleurs, le tableau de bord prospectif cherche à clarifier les objectifs stratégiques et à les traduire en valeurs cibles concrètes. Il assure un retour d'expérience sur la stratégie pour l'évaluer et la guider en l'affinant progressivement.

C- Tableau de bord et système d'information :

L'insertion des tableaux de bord dans le système de gestion à comme préalable le respect du triangle d'or « coût - qualité - délais du système d'information » ; en effet, la précision et la rapidité de l'information ont un coût qui n'est justifié que pour autant que la précision supplémentaire soit indispensable à la pertinence et au bénéfice de l'action décidée, et que la rapidité de sortie de l'information soit cohérente avec le délai de réaction.

Insertion d'un tableau de bord dans le système de gestion

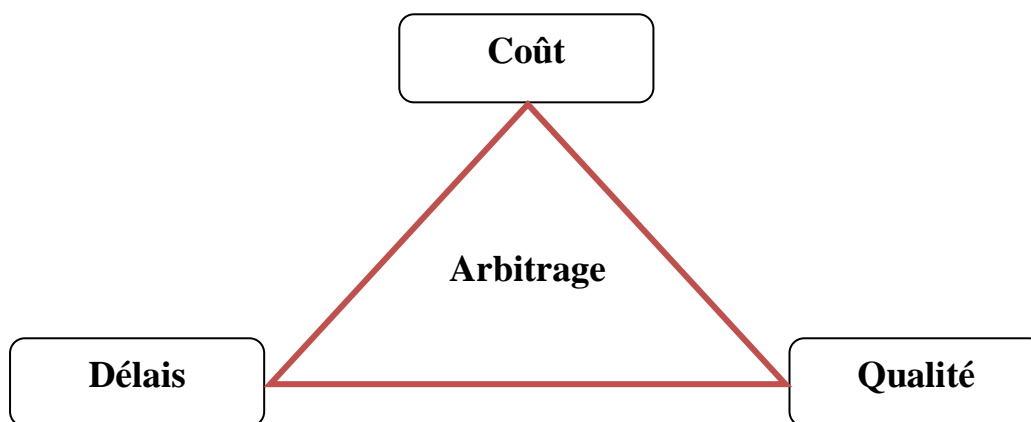


Figure 1 : L'arbitrage coût - qualité - délai du système d'information [X. BOUIN et F. X. SIMON,(2009)].

Il aide aussi à créer une ambiance de motivation et de concurrence entre les collègues comme il permet la comparaison des performances et le benchmarking. Cette comparaison est liée aux objectifs en commun que ces collaborateurs sont tenus d'atteindre. Ils doivent être précis, mesurables, acceptés et reconnus comme pertinents, autrement dit SMART ("*specific, measurable, accepted, relevant, timed*"). Dans cette démarche, les indicateurs de pilotage du tableau de bord ne peuvent découler que des objectifs préétablis.

2- Les indicateurs de la performance commerciale

Généralement confié au contrôle de gestion, la conception et la mise en place d'un système de mesure de performance des agences bancaires constituent une mission importante et délicate, car c'est à ce moment que sont arrêtés les indicateurs de performance, indexés les dispositifs d'incitation à certains de ces indicateurs, définies les règles du jeu, etc.

Nous agencons les étapes constituant la démarche de conception comme suit :

- La détermination des indicateurs de performance ;
- La collecte des informations ;
- La clarification des conditions de production et d'exploitation des mesures.

2-1- La détermination des indicateurs de performance commerciale

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

Bien que Ces sous-étapes soient simultanées et dépendantes, nous essayerons de les distinguer successivement pour la bonne compréhension du processus de détermination des indicateurs.

2-1-1- Les missions et les objectifs de l'agence bancaire

Nous l'avons vu, l'agence bancaire est un sous-ensemble de la banque doté d'un certain pouvoir de décision et investi d'une obligation de performance cohérente avec l'étendu de ce pouvoir, pour mettre en œuvre la politique générale de la banque.

Les responsabilités déléguées aux agences se traduisent en missions à accomplir et d'objectifs à atteindre. De ce fait, pour mesurer leur performance dans le cadre des délégations qui leur sont faites, il importe de clarifier leurs missions et objectifs.

Cela s'effectue au travers d'une démarche interactive au cours de laquelle, le contrôleur de gestion ou la personne chargée du projet organise des interviews ou des rencontres avec les différents responsables d'agences concernés. Il peut en parallèle exploiter des documents existants, portant sur l'organisation fonctionnelle et hiérarchique de la banque.

La clarification des missions et la définition des objectifs de l'agence nous renvoient à une notion centrale qu'est l'organigramme de gestion. C'est ce dernier qui permet de déceler ces missions et objectifs. L'organigramme de gestion est une représentation formalisée des responsabilités réellement exercées et des communications existantes entre les différents niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la banque [DE GUERNEY J., GUIRIEC J.C., LAVERGNE J, (1990)]. Il facilite énormément l'explicitation des missions et des objectifs de chaque agence ainsi que la délimitation de ses pouvoirs.

Le but de cette étape est alors de déterminer la part de responsabilité effectivement exercée par l'agence et d'identifier les moyens d'actions dont dispose cette dernière afin que la mesure de sa performance ne soit pas biaisée.

Généralement, la clarification des missions et objectifs passe par les réponses aux deux questions suivantes :

- Quels sont les points essentiels sur lesquels l'agence est évaluée ? Qu'attend-on de cette agence ?
- En quoi les décisions et les actions prises à son niveau contribuent-elles à l'atteinte des objectifs globaux de la banque ?

Les missions de l'agence doivent bien décrire le résultat global attendu de cette dernière et recouvrir l'ensemble de ses activités. Elles doivent être définies clairement et être comprises par tous. Quant aux objectifs, qui sont généralement d'un nombre réduit, ils doivent être clairement formulés pour un horizon de temps fixé et les mesures quantitatives ou qualitatives de leurs réalisations doivent être possibles.

A titre d'exemple, l'agence peut avoir pour mission d'assurer la commercialisation des produits de la banque dans de bonnes conditions de qualité, de coût et de délai. De cette mission, se déduisent des objectifs qualitatifs et/ou quantitatifs pour lesquels des performances sont attendues. Un objectif pouvant alors être assigné à l'agence ou qu'elle aurait arrêté en concertation avec sa hiérarchie dans le cadre du processus de planification/budgétisation, peut consister en la collecte de X dinars d'épargne sur livret ou en l'octroi de tant de dossiers de crédits à la consommation pour le semestre par exemple.

2-1-2- Préciser les variables d'action

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

Il s'agit d'une étape très délicate, d'autant plus qu'à ce niveau, les risques de confusion entre objectifs et points clés ou variables d'actions ne sont pas négligés. Les points clés constituent des éléments déterminants de la réussite ou de l'échec de l'agence dans

l'atteinte de ses objectifs. Cela nécessite de les suivre de très près et de mesurer leurs performances qui conditionnent la performance finale et globale de l'agence. Il est à rappeler par ailleurs que les variables d'action doivent être maîtrisées par cette dernière.

La recherche des points clés suppose d'adopter une démarche logique, pragmatique et de s'appuyer sur l'expérience du contrôleur de gestion et des principaux concernés par la mesure. Dans ce contexte, la participation du responsable d'agence devient presque exigée, car c'est lui qui, grâce à la connaissance approfondie qu'il a de son activité, est le plus apte à expliciter et à mettre en évidence les paramètres clés de sa performance.

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

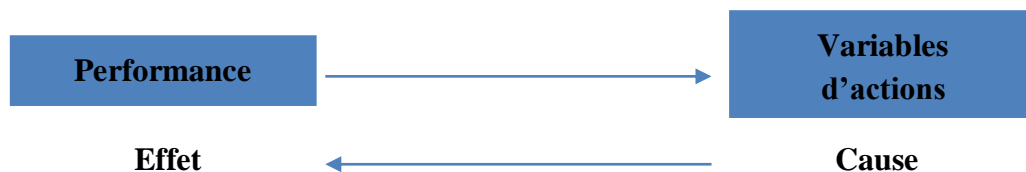


Figure 2 : Les variables d'action comme causes de la performance [GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L, (2002)].

2-1-3- Choisir les indicateurs et les références

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

- Une même variable d'action peut être mesurée de plusieurs manières (ex. nombre de réclamations, sondage, dépouillement des carnets de doléances pour la satisfaction des clients) ;
- Traduire un point clé peut nécessiter plusieurs paramètres (ex. évolution des produits et des charges d'exploitation bancaire pour l'accroissement du PNB) ;
- Les objectifs qualitatifs doivent intégrer le système de mesure de performance (ex. qualité de l'accueil et de services) ;

- Ainsi, plusieurs indicateurs peuvent être tirés du même paramètre :
 - Nombre de dossiers en contentieux, montant des dossiers en contentieux réglés/montant de dossiers en contentieux, pour le contentieux ;
 - Nombre de dossiers de crédits/effectif, portefeuille épargne totale/coûts financiers, PNB/effectif, etc. pour la productivité.

A ce stade, il convient de rappeler qu'il n'existe pas de liste type d'indicateurs de performance mais il existe des principes de base dont le respect facilite énormément le choix de bons indicateurs. Sachant que la réalité dont l'indicateur essaye de rendre compte est souvent très complexe, le bon indicateur sera celui qui s'efforce de fournir l'image la moins déformée possible de cette réalité et de rendre compte du niveau d'atteinte des objectifs et du niveau de maîtrise des variables d'action [SELMER C, (1998)].

En effet, nous considérons que les principes de base à respecter dans le choix des indicateurs découlent des principes de construction de système de mesure de performances des agences bancaires, en l'occurrence, la pertinence, la contrôlabilité et la fiabilité. Par ailleurs, les critères de sélections d'indicateurs sont :

- La compréhension et l'acceptation de l'indicateur par tous. C'est-à-dire que les indicateurs doivent être concrets, aisément compréhensibles et par les responsables d'agences (censés orienter leurs actions et décisions vers la performance recherchée, matérialisée par l'indicateur retenu) et par celui qui analyse les résultats de la mesure ;
- L'existence de l'indicateur dans la base de données de la banque ;
- Son coût d'obtention s'il n'est pas actuellement dans la base de données ;
- La fiabilité de la source des informations de base ;
- L'anticipation : fournir des indications informant sur le futur.

Les indicateurs retenus sont généralement hiérarchisés de manière à ce qu'ils ne se voient pas attribués le même niveau d'importance. Cette hiérarchisation est guidée par les orientations stratégiques de la banque et par l'identification des variables d'actions. Elle est mise en évidence par des techniques de pondération par exemple.

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

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

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

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

- **Les objectifs** : La fixation d'objectifs permet de mobiliser l'attention des responsables d'agence et de leurs équipes sur les priorités et de les motiver pour améliorer leurs résultats en termes de ces objectifs. De ce fait, leur formalisation est extrêmement importante car elle conditionne en grande partie le succès.

Les objectifs porteront à la fois sur les résultats attendus de l'agence, mais aussi sur les activités et les ressources critiques pour les atteindre. Ils sont alors définis par :

- Une performance, c'est-à-dire un résultat à atteindre ;
- Les conditions dans lesquelles devra s'effectuer cette performance ;
- Le niveau de performance jugé acceptable.

En fait, plusieurs types de comparaisons permettant de situer les performances par rapport aux objectifs sont envisageables [MENDOZA C., DELMOND M.H., GIRAUD F., LONING H, (1999)] :

- Taux de réalisation de l'objectif mensuel : réalisation du mois/objectif du mois ;
 - La réalisation cumulée depuis le début de l'année/objectif cumulé sur la même période ;
 - Taux de réalisation de l'objectif annuel : la réalisation cumulée depuis le début de l'année/objectif annuel.
- **Une valeur cible ou une limite fixée pour l'indicateur** : Par exemple, la banque peut tolérer un taux d'impayés de 5%, c'est-à-dire accepter un taux de recouvrement de 95% ;

- **Une donnée passée :** Ainsi, à titre d'exemple, la part de marché sera comparée à celles enregistrées les périodes antérieures. Cela facilite la mise en exergue des tendances et leur appréciation ;
- **Une norme externe ou interne :** On comparera le délai de traitement des opérations, la qualité de l'accueil des clients, le taux de réclamations, etc. avec ceux d'une agence d'une autre banque ou n'importe quelle autre entreprise reconnue performante dans ce domaine.

Cela s'insère généralement dans le cadre du benchmarking externe. En fait, le benchmarking ou l'étalonnage concurrentiel consiste à mettre en place un système de comparaisons systématiques de la performance de l'entreprise ou de certaines de ses fonctions avec le monde extérieur. Il préconise des échanges d'expériences entre professionnels ayant des problématiques similaires et accompagne l'introduction des changements visant l'amélioration des performances [ROUACH M., NAULLEAU G, (2000)].

Dans les faits, le benchmarking ne se réalise pas seulement avec des entreprises externes, il peut aussi se réaliser entre les agences d'une même banque. Cela suppose la mise en place d'un système de recueil interne des meilleures pratiques.

- **Les limites opérationnelles du contrôle interne :** Ce sont des limites qui concerne généralement les engagements et qui servent à assurer le respect de la réglementation prudentielle. Elles permettent de voir si l'agence respecte les limites des autorisations qui lui ont été déployées. Il s'agit par exemple de limitations :
 - du montant des engagements par client ;
 - du montant des engagements par type de crédit ;
 - du total des engagements ;
 - du niveau d'encaisse à garder au niveau de l'agence ;

2-2- La collecte des informations

Nous l'avons vu, le choix des indicateurs est lié non seulement à la mission de l'agence, ses objectifs et aux différentes variables d'action dont nous cherchons à mesurer la réalisation, mais aussi aux coûts d'obtention de l'information, si elle n'existe pas dans la base de données de la banque et à la possibilité de recueillir, en temps utile, les données de base nécessaires à la mise à jour des indicateurs.

Cependant, il est préférable de procéder d'abord au choix des indicateurs à partir d'approches logiques telles que nous venons de développer, sans se préoccuper immédiatement des sources d'informations. En procédant autrement, nous serions tentés de

rechercher les indicateurs à partir des informations connues de la banque et non pas de ses besoins : les indicateurs retenus constitueraient un ensemble hétérogène dont la synthèse serait impossible et ne permettrait pas d'apprécier de manière satisfaisante la performance réalisée.

Pour remédier à cela, nous présentons ci-après, la démarche généralement suivie pour la collecte des informations [DE GUERNEY J., GUIRIEC J.C., LAVERGNE J, (1990)].

- Etablir la liste des informations nécessaires pour le calcul des différents indicateurs ;
- Rechercher si ces informations existent ;
- Elaborer les informations manquantes ;

Au cours de ces étapes, tous les indicateurs sont revus et réexaminés. Certains des indicateurs seront alors modifiés ou même écartés si les données nécessaires à leur alimentation ne peuvent pas être recueillies dans des conditions satisfaisantes de coût, de délai, de qualité, etc.

- Faire un choix définitif et le mettre en forme dans un cahier des charges. Le cahier des charges regroupe les éléments permettant de localiser toutes les informations nécessaires à l'alimentation du système de mesure de performance.

Il s'agit essentiellement de déterminer pour chaque indicateur :

- Le mode de construction et donc la forme de l'information recherchée : valeur absolue ou rapport, par exemple. Ainsi,
 - si l'indicateur est une valeur absolue, préciser comment cette valeur est-elle obtenue (information directe, produits de deux données de base, etc.) ;
 - si l'indicateur est un rapport, préciser le mode de calcul de chacun des numérateurs et dénominateur ;
- La source de l'information ; pour chaque source préciser :
 - l'origine de l'information : le service et la personne chargés de communiquer l'information ou la base de données à partir de laquelle on peut extraire les informations recherchées ;
 - la date exprimée en jours ouvrables après la fin de la période, à laquelle les informations doivent être disponibles.

2-3- La clarification des conditions de production et d'exploitation des mesures

A ce stade, il convient de préciser les acteurs du système de mesure de performances des agences bancaires, les actions qu'ils sont chargés de mener et le planning qui y correspond,

ainsi que les moyens qui seront mis à leur disposition. C'est-à-dire, établir un plan d'actions pour l'exploitation du système.

Nous notons que l'équipe qui se chargera d'effectuer les mesures n'est généralement pas celle qui analyse les résultats de ces mesures. En revanche, les deux équipes doivent être clairement identifiées et connues par tous.

- L'ensemble des indicateurs de performance n'est pas à actualiser selon la même périodicité : certains le seront tous les trimestres, d'autres tous les semestres ou tous les ans. C'est essentiellement la possibilité d'actualiser les indicateurs qui va permettre de déterminer la périodicité des mesures qui y correspondent.

La périodicité de la mesure des performances des agences bancaires se détermine :

- Par rapport aux besoins, aux choix de la banque et par rapport à ce qu'elle cherche de cette mesure ;
- Par rapport à ses caractéristiques (culture et habitudes répandues au sein de la banque, articulation de la mesure de performance aux dispositifs d'incitation) ;
- Par rapport à son système d'informations et aux fréquences de mise à jour des différents indicateurs. Ces fréquences ne sont pas forcément les mêmes, compte tenu de la nature des données nécessaires à l'actualisation des indicateurs.

Par exemple, compte tenu de la lourdeur et des coûts des opérations de sondage auprès de clients, la banque ne peut y procéder à des intervalles rapprochés en vue de mesurer la performance de ses agences en matière de satisfaction de sa clientèle. De ce fait, elle peut retenir deux ans ou même trois ans comme périodicité d'actualisation de tels indicateurs.

- Programmer l'arrivée d'informations et la date d'édition des résultats en établissant des calendriers, afin que tout se passe dans les meilleures conditions d'efficacité à la fin de chaque période retenue.

Il est également important de préciser le canal de transmission des informations (Ex. Agence → Réseau → Direction Générale), la direction et même les personnes chargées de recueillir et de traiter les informations (généralement, le contrôleur de gestion).

- Organiser la réactivité autour de la mesure de performance. En effet, pour que le système atteigne ses objectifs, il est impératif d'analyser les performances réalisées par les agences par rapport aux références préalablement arrêtées et d'entreprendre les réactions nécessaires.

Pour cela, il est recommandé de prévoir un comité qui s'en charge et des réunions périodiques qui permettent d'établir un riche dialogue entre les délégués (responsables en charge des agences) et le délégataire (direction générale). En effet, à cette occasion, le responsable de chaque agence sera amené à commenter ses principaux résultats et à exposer les problèmes et les projets éventuels.

A l'appui de ces réunions et pour rendre plus efficace la discussion, en centrant l'attention des participants sur les éléments des plus importants, il faut que les présentations soient vives et dynamiques. Cela est fortement favorisé grâce au développement des techniques audiovisuelles.

3- Les principaux indicateurs de la performance commerciale

La mesure des performances est liée à un contexte (temporel, géographique, communautaire, culturel). C'est la matérialisation de l'effet d'action que nous allons comparer à un ou plusieurs référentiels (une prévision, un standard, des données historiques, des données d'autres entités, ...etc.).

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions entre autres:[OUACHRINE H, (2003)].

- il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise ;
- il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créé ;
- il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, rendement...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches ;
- il permet et de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise;
- s'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ;
- il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus élevées seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer d'avantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise ;
- il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

Les indicateurs de la performance peuvent être regroupés en deux catégories : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs

3-1- Les indicateurs quantitatifs

Ces indicateurs donnent des données chiffrées sur les réalisations des intermédiaires. Nous trouvons : les indicateurs liés à la vente, les indicateurs de profitabilité et les indicateurs de la performance globale.

3-1-1- Les indicateurs liés à la vente

Nous distinguons deux types : indicateurs de volumes en quantité (volume des ventes) et en valeur (CA).

- **Volume des ventes** : c'est la quantité de produits écoulés à un prix donné, pendant une période donnée. En effet, la performance commerciale est évaluée dans ce cas à travers la différence entre les prévisions et les réalisations. Si les prévisions sont supérieures aux réalisations, l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs. Dans le cas contraire, nous parlerons d'une évolution des ventes et par conséquent d'une bonne performance commerciale.

Performance (P) = Réalisation – Prévision

$P = 0$ ou $P < 0$, implique que c'est une mauvaise performance ;

$P > 0$, implique une bonne performance.

- **Le chiffre d'affaires** : c'est un montant global des ventes de produits et des services effectués par un agent économique et mesuré par leur prix de cession, au cours d'une période.

Chiffre d'Affaire (C A) = Quantité vendus × Prix

Cette performance se mesure toujours à travers la comparaison entre le chiffre d'affaires prévisionnel au chiffre d'affaires réalisé ;

- **La part de marché** : c'est un indicateur de l'environnement, elle détermine la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Et indique la part exprimée en nombre de clients, chiffre d'affaires pendant une période donnée.

PDM = vente de l'unité / vente totale des unités présente

P.D.M : part de marché.

Unité : produit ou entreprise.

3-1-2- Indicateurs de profitabilité

Ils regroupent les indicateurs de profit et de rendement des capitaux investis :

- **le profit** : c'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation des recettes, au cours d'une période donnée.

Profit (P) = Recette totales- Dépenses totales

$P = 0$, $p < 0$: mauvaise performance ; $P > 0$: bonne performance.

- **le rendement des capitaux investis** : pour vendre un bien ou un service, l'entreprise doit réaliser certains investissements dans le stockage, le transport, la production et autres.

Les capitaux investis pour ces réalisations doivent être rentabilisés si non, on peut parler de performance [SAVALL H. ; ZARDET V, (1989)].

3-1-3- Les indicateurs de la performance globale

Un indicateur de performance se définit comme *« donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise »* [BESOCS P-L. ; MONDOZA C, (1994)]. Nous pouvons considérer que la performance globale d'une organisation se mesure au moyen de trois sortes d'indicateurs selon l'origine des actions qui sont censés évaluer: D'après [P-H.DEHERRIPON, (1996)] ces actions sont :

- **les indicateurs de performance proprement dits** : ils concernent les actions qui sont dans la sphère de compétence d'un responsable ;
- **les indicateurs de contrainte** : ils mesurent des restrictions ou des actions qui sont imposées de l'extérieur au responsable (elles échappent à son pouvoir et il ne peut qu'en limiter les effets non maîtrisables à son niveau) ;
- les indicateurs de consommation de ressources : ils mesurent les flux de ressources (les moyens) nécessaires à l'obtention de performance et la maîtrise de contraintes.

A. KHEMAKHEM précise que la mesure de performance *« permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs et organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement responsable des membres de l'entreprise »* [KHEMAKHEM A, (1992)]. Nous pouvons dire que la performance sert à

mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés, bien que le but principal d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise d'une part, et d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise, d'autre part.

3-1-4- Les conditions d'un niveau de performance élevé

Pour un niveau de performance élevé, nous avons trois conditions fondamentales :

- **satisfaire les parties prenantes:** il s'agit pour les entreprises privées, des actionnaires, des clients, des fournisseurs et des distributeurs. Il faut donc essayer de les satisfaire tous.
- **améliorer le savoir-faire:** l'entreprise performante focalise son attention sur le savoir-faire, plutôt que les départements. On étudie les transitions interdépartementales et on crée des équipes multifonctionnelles déterminées à partir des savoir-faire nécessaires et des compétences existantes.
- **meilleure gestion des ressources et de l'organisation:** pour mettre en œuvre le savoir-faire, l'entreprise a besoin des ressources en énergie, en matières, en hommes, en machines et en informations. Il ne suffit pas de les posséder mais de les bien gérer, l'entreprise a besoin d'une bonne dimension organisationnelle (sa structure, sa politique, sa culture, etc....).

Le schéma ci-dessous montre les différentes conditions d'un niveau de performance élevé.

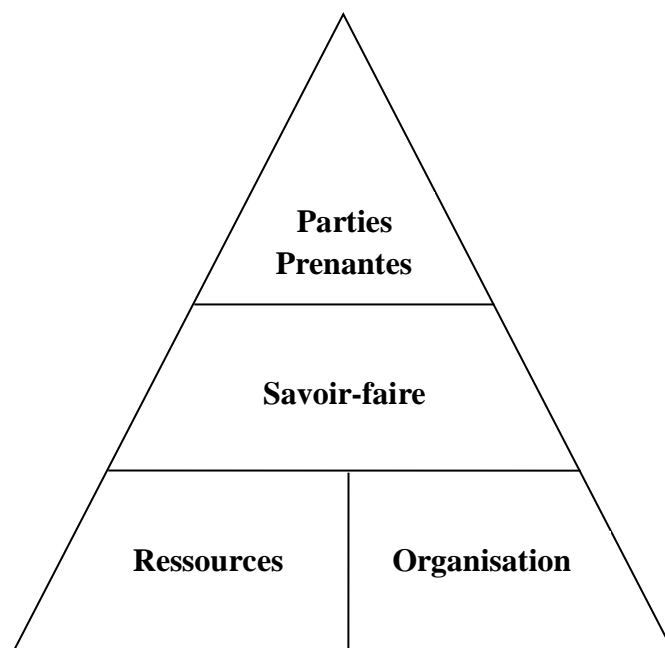


Schéma N° 01: les conditions d'un niveau de performance élevé [KOTLER P. ; DUBOIS B, (2000)].

3-2- Les indicateurs qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs sont obtenus fréquemment grâce à des traitements difficiles de nature statistiques (quantitatif par nature). Je citerai ci-après, les indicateurs qualitatifs les plus appréciables par les organismes vis-à-vis la performance de la fonction commerciale.

3-2-1- L'image de marque

L'image de marque « est un ensemble des représentations, tant effectives que rationnelles, subjectives et objective, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes ».

L'image d'une banque se construit à partir de sources multiples: personnalités et comportement des dirigeants, des commerciaux car un agent commercial est un ambassadeur de la banque. Il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors l'agent commercial contribue à façonner l'image de la banque. Cela, fait que l'image d'une banque peut évoluer par l'influence de l'expérience des agents commerciaux, la publicité, les promotions, etc.

3-2-2- Le taux de satisfaction de clients

La satisfaction exprime le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable. Le client est le juge suprême des produits et des services de la banque par son achat ou par sa commande, il ratifie son adhésion à la consommation du produit, au service ou à l'approche du commercial qui lui sont proposés.

Pour mieux satisfaire sa clientèle, la banque doit avoir recours aux procédures suivantes:

- Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement ;
- Traitement immédiat de toute réclamation ;
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par visites ou des contacts par tous les modes propre à la télécommunication ;
- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par la banque.

Conclusion partielle

En conclusion, la mise en œuvre d'un système de mesure des performances des agences bancaires exige un travail important et délicat portant sur la détermination des indicateurs et des références ainsi que sur leur articulation au système d'incitation. De ce fait, le projet système de mesure des performances doit être confié à un groupe compétent et polyvalent, capable d'obtenir l'acceptation et l'adhésion de tous au système.

Bien que la démarche que nous avons présentée dans ce chapitre reste très générale, elle peut, quand même, constituer un intéressant guide pour conduire un tel projet.

L'important est d'adopter une méthode et de s'y tenir afin que la mesure de performance en fonction des indicateurs retenus reste cohérente d'une période sur l'autre. L'important est également d'avoir conscience que la mesure de performance n'est pas une science précise : c'est quelque chose de subjectif mais qui requiert l'adhésion de tous afin qu'elle soit efficace.

En outre, la mesure de performance ne doit pas être un simple outil de contrôle et de supervision des pouvoirs décentralisés au niveau des agences, mais il doit susciter un processus de suivi de la gestion décentralisée et de prise de décisions et donc de pilotage et d'amélioration des performances.

Pour mieux comprendre la performance commerciale d'un établissement bancaire, nous allons consacrer le prochain chapitre pour traiter l'analyse de la performance commerciale de la banque CPA agence 370 El-Kseur.

Chapitre III

Etude de la performance commerciale
d'une banque

Cas CPA 370 El-kseur

Introduction partielle

Après avoir maîtrisé les aspects théoriques en relation avec la performance commerciale d'une banque, en se basant donc sur les indicateurs de la performance commerciale bancaire, nous allons à présent essayer d'analyser la performance commerciale de la banque Crédit Populaire d'Algérie (CPA) l'agence 370 d'El-kseur. Mais tout d'abord nous commençons par la présentation de la banque qui nous a accueillis tout au long de notre stage pratique.

1- PRESENTATION DE CPA

Ce troisième chapitre est consacré au cas pratique de ce mémoire, donc nous présenterons d'abord l'agence d'accueil qui est CPA El-kseur. Notre objectif est d'essayer d'analyser la performance commerciale au niveau de cette agence bancaire.

1-1-Historique

Créée en 1966 avec un capital initial de 15 millions de dinars, son siège social est à Alger. Le CPA a hérité des activités gérées auparavant par les banques populaires (banques commerciales et industrielles à Alger, Oran, Annaba et Constantine) ainsi que d'autres banques étrangères (Banque Alger Misr, Société Marseille du Crédit, Compagnie Française du Crédit et de Banque (CFCB) et Banque Populaire Arabe).

En 1985, il donne la naissance à la banque de développement local (BDL) par cession de 400 agences, le transfert de 550 employés et cadres et 98 000 comptes clientèles.

Défini par ses statuts comme banque universelle. Le CPA a pour promouvoir le développement du BTPH, le secteur de la santé et du médicament, le commerce et la distribution, l'hôtellerie et le tourisme, les médias, la PME et l'artisanat.

Conformément à la réglementation en vigueur en Algérie, le CPA traite les opérations de crédit des banques. Il peut recevoir des dépôts, accorder des crédits sous toutes ses formes, prendre des participations dans le capital de toutes ses entreprises, mobiliser le compte d'autrui tous crédits consentis par autres institutions.

Depuis 1966 la vertu de l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, les banques publiques sont placées sous la tutelle du ministère des finances.

Le capital social de la banque, initialement fixé à 15 millions de dinars à évoluer comme suit :

- Année 1966 : 15 millions DA.
- Année 1983 : 800 millions DA.
- Année 1992 : 5,6 milliards DA.
- Année 1994 : 9,31 milliards DA.
- Année 2000 : 21,6 milliards DA.
- Année 2004 : 25,3 milliards DA.
- Année 2006 : 29,3 milliards DA.
- Année 2010 : 48,3 milliards DA.

Suite à la promulgation de la loi sur l'autonomie sur l'entreprise en 1988, le CPA est devenu une entreprise publique économique par action, dont le capital est la propriété exclusive de l'Etat.

Après avoir satisfait aux conditions d'éligibilité prévues par la disposition de la loi sur la monnaie et le crédit (90/10 avril 1990). Le CPA a obtenu le 7 avril 1997 son agrément du conseil de la monnaie et de crédit devenant ainsi la deuxième banque en Algérie à être agréée.

Elle est administrée par un conseil d'administration composé de 10 membres. Le président de conseil d'administration désigné par ses pairs est également directeur général de la banque.

La direction générale de la banque est structurée autour de la :

- Direction générale adjointe chargée de l'exploitation.
- Direction générale adjointe chargée des engagements et des affaires juridiques.
- Direction générale adjointe chargée de l'administration et des moyens.
- Division des systèmes d'information.
- Division des affaires internationales.
- Inspection générale.

Ses structures encadrent des directions centrales opérationnelles. Cette organisation comprend également :

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

Chapitre 3 : Etude de la performance commerciale d'une banque : cas CPA El-kseur

Le réseau d'exploitation est constitué de 121 agences encadrées par 12 groupes d'exploitation : (Alger centre, Alger ouest, Alger, Ghardaïa, Chlef, Tizi-Ouzou, Blida, Annaba, Oran ville, Bejaia, Périphérie).

1-2- Données statistiques sur CPA

Données CPA	1967	1999	2004
Nombre d'agence	20	121	127
Effectif	600	4 515	4 683
Nombre de comptes clients	24 829	885 585	1 193 722
Ressources clientèle (hors titres)	506 millions DA	184.247 millions DA	327.501 millions DA
Emplois clientèle	170 millions DA	66.810 millions DA	129.047 millions DA
Capital	15 millions DA	13.600 millions DA	25.300 millions DA
Résultat	211 millions DA	316 millions DA	1.421 millions DA
Total du bilan	668 millions DA	346.719 millions DA	409.459 millions DA

Tableau 1 : données statistiques de la banque CPA

1-3- Présentation de l'agence d'accueil : CPA El-Kseur n°370

L'agence CPA 370, est sise à la rue de la gare EL-Kseur (w) Bejaia, est l'une des agences les plus récentes du réseau du CPA, a été créé le 03/05/2004.

Nous allons présenter l'agence 370 El-Kseur en tant qu'agence de troisième catégorie, par référence à la réglementation en vigueur du CPA.

1-4- L'organigramme de l'agence

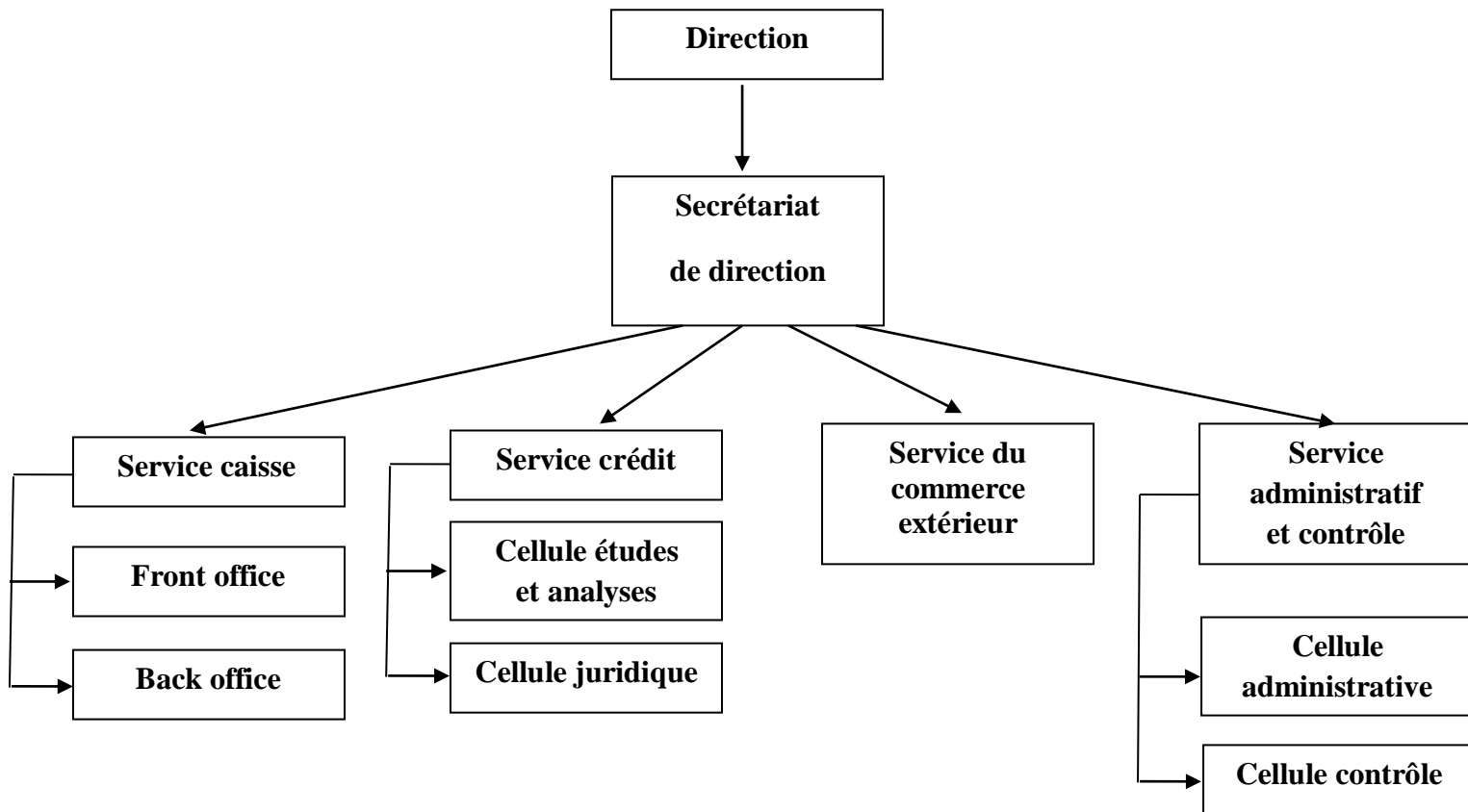


Figure 3 : l'organigramme de l'agence CPA 370 El-Kseur

Source : Documents internes de la banque CPA

1-5- Les missions de l'agence

L'agence est le premier centre de production d'une banque, en visant :

- Le développement de son fonds de commerce par l'amélioration de la part de marché de la banque dans la région et le lieu d'implantation de l'agence ;
- La contribution à l'amélioration des performances économiques de la banque en matière de résultat et de qualité de gestion ;

Dans ce cadre elle est investie dans les principales missions suivantes :

- Traiter les opérations de commerce extérieur dans la limite de prérogatives conférées ;
- Traiter les opérations bancaires confiées par la clientèle, contenir et développer des relations commerciales suivies avec celle-ci ;
- Assurer la gestion et le suivi des crédits et des parentés exigées ;

- Veiller à une gestion rationnelle du budget notifié, des moyens humains et matériels mis à sa disposition ;
- Veiller au strict respect de la réglementation des changes et procédures en vigueur, régissant les opérations de commerce extérieur ;
- Veiller à une gestion rationnelle et optimale de la trésorerie.

1-6- Les fonctions de l'agence

L'agence est organisée en six (06) fonction principales qu'on peut citer comme suit :

- L'administratif ;
- Le contrôle ;
- L'animation commerciale ;
- La caisse portefeuille ;
- Le crédit ;
- Le commerce extérieur.

2- Méthodologie de recherche

Notre orientation dans la présente recherche sera essentiellement qualitative. Nous avons choisi, en raison de la nature des objectifs à atteindre, d'opter pour des entretiens semidirectifs. Les entretiens semi directifs offrent l'avantage, non seulement d'avoir des réponses argumentées, mais d'explorer plus largement les bénéfices secondaires attachés à la performance commerciale bancaire.

Un guide d'entretien pour les responsables de banque CPA à été construit, sur les bases des objectifs et des variables pertinentes de l'étude. Nous confronterons ensuite la série de résultats pour tirer les meilleures conséquences possibles, des réponses apportées. Ceci nous permettra de faire ressortir des modulations qualitativement significantes et significatives susceptibles de permettre de comprendre la performance commerciale au sein de la banque CPA agence d'El-Kseur, La présente section sera donc consacrée à la justification de l'intérêt du choix d'une approche qualitative dans la fiabilité de l'information collectée et la significativité des données recueillies.

2-1- La recherche qualitative

C'est la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes [Taylor et Bogdan,

(1984)]. Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place.

2-2- L'objectif de la recherche qualitative

Le chercheur est intéressé à connaître les facteurs conditionnant un certain aspect du comportement de l'acteur social mis au contact d'une réalité. Il se sert d'un modèle interprétatif où l'accent est mis sur les processus qui se développent au sein des acteurs (ici, on est intéressé par les significations que l'acteur attribue à son environnement de même qu'à ces interprétations). De ce fait, chercher à comprendre, chercher à décrire, explorer un nouveau domaine, évaluer les performances d'une personne, aller à la découverte de l'autre, évaluer une action, un projet sont des démarches dont la réussite reste en partie liée à la qualité de la recherche qualitative sur lesquelles elles s'appuient. On fait alors de la recherche qualitative :

- **Pour détecter des besoins** : Ex : je m'informe de l'état de santé de quelqu'un.
- **Pour poser un choix, prendre une décision** : Ex : je recherche des informations pour déterminer si une matière est acquise par mes étudiants.
- **Pour améliorer un fonctionnement, des performances** : Ex : je recherche de l'information pour tenter d'améliorer la communication dans mon entreprise.
- **Pour cerner un phénomène** : Ex : je recherche de l'information pour faire le point sur la progression d'une maladie dans tel pays.
- **Pour tester aussi des hypothèses scientifiques** : cette recherche qualitative est menée au moyen de méthodes.

2-3- Le guide d'entretien

- **Définition** : Liste récapitulative des thèmes et des questions à aborder dans le cadre d'une enquête qualitative, qui précise le moment et la manière de les introduire dans la conversation. Ce guide est fourni à l'enquêteur pour lui permettre de suivre la méthodologie définie, tout en observant un comportement adéquat lors de l'entretien.

Le guide d'entretien liste :

- Les thèmes à aborder pour un entretien non directif ;
- Plusieurs questions qu'il est possible de poser pour un entretien semi-directif ;

- Le guide prévoit parfois des questions de substitution, complémentaires ou de clarification lorsque la réponse n'est pas satisfaisante ;
- Les questions sous forme d'un questionnaire pour un entretien direct.

2-4- Présentation du guide d'entretien mené auprès des cadres de CPA

Notre guide d'entretien (voir annexe N°1) avec les cadres de CPA, s'est déroulé entre le 27/05/2018 et le 06/06/2018, la durée moyenne de nos entretiens est de 35 minutes, dont le nombre est limité à cinq (05) personnes interviewées.

Les questions de ce guide sont organisées par thèmes à savoir quatre (04) thèmes:

➤ **Thème 01 La performance commerciale**

A pour objectif de connaître les différents moyens et politiques adoptés par la banque CPA en vue d'améliorer sa performance commerciale.

➤ **Thème 02 La pratique du marketing au sein de CPA**

A pour objectif de faire le point sur la pratique du marketing et la stratégie commerciale au sein de CPA.

➤ **Thème 03 Les indicateurs Quantitatifs de la performance commerciale**

Ce thème a pour objectif de savoir et connaître les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale de l'agence CPA, aussi si la culture de l'agence est dirigée dans le sens à réaliser ses objectifs.

➤ **Thème 04 Les indicateurs qualitatifs de la performance commerciale**

Ce thème a pour objectif de savoir et connaître les différents indicateurs qualitatifs de la performance commerciale de la banque CPA, utilisés pour satisfaire leurs clients et améliorer la qualité de service pour avoir une bonne image.

3- Analyse des résultats de l'entretien

À travers l'analyse des réponses des personnes interviewées par thème, nous sommes arrivés aux résultats suivants :

3-1- La performance commerciale

Selon les personnes interviewées au niveau de l'agence CPA El-Kseur « *LE CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE*, dispose d'un département de contrôle de gestion de la performance commerciale de la banque comme toutes les autres banques notamment publiques, mais ce département est centralisé au niveau de la direction générale de CPA qui se situe à Alger » et d'après ces personnes, l'agence dispose seulement des commerciaux qui sont en relation directe avec leurs clients, ils ajoutent « effectivement la performance commerciale a une importance majeure dans le développement de la banque, mais en

s'appuyant sur certains indicateurs basics à savoir le PNB, la rentabilité, la satisfaction et la fidélisation des clients en proposant de nouveaux produits universellement reconnus et d'atteindre les objectifs tracés par l'agence bancaire, aussi pour améliorer la performance commerciale, il faut investir dans les nouvelles technologies de l'information et de communication ainsi que la formation du personnel».

Alors par rapport à la performance commerciale, nous constatons l'existence d'un département ou d'une cellule de mesure de la performance mais que toutes les agences de la région dépend de ce département, c'est-à-dire ce dernier existe mais au niveau central à la direction générale.

Le CPA donne une grande importance à sa performance commerciale afin de développer mieux sa banque et d'atteindre les objectifs essentiels déjà tracés, et cela en se basant sur des indicateurs importants à savoir le résultat du produit net bancaire, satisfaire et fidéliser leurs client est un indicateur primordial pour le CPA, en proposant de nouveaux produits bancaires universellement reconnus pour la clientèle du Crédit Populaire d'Algérie. La banque a pour objectif de réaliser des bonnes performances commerciales pour garantir la pérennité de la banque à long terme.

Afin d'améliorer sa performance commerciale, CPA se concentre sur les NTIC à savoir la consultation et le paiement en ligne via une carte bancaire, la formation du personnel ainsi qu'à l'acquisition de nouveaux logiciels plus performant pour avoir une qualité de service meilleure.

3-2- La pratique du marketing au sein de CPA

D'après les personnes interviewées « comme toute autre banque, il existe un service marketing au sein de CPA, dont les objectifs marketing de l'agence sont communiqués par la direction générale tout en veillant sur la réalisation ces objectifs. La stratégie commerciale est aussi communiquée par la direction sous forme d'objectifs. Quant au E-Banking il permet de réaliser à distance et rapidement les opérations bancaires sans se présenter au niveau des guichets de la banque, actuellement les prestations affectées par le service poste sur la fourniture des informations à la clientèle sur leurs comptes à travers divers canaux par EDI, et dans une deuxième étape qui sera élargi à la demande de chéquiers, les paiements de factures...etc., Ce qui concerne les actions marketing, ces dernières sont édictées par les

services de la direction marketing au niveau central, la prise en charge des clients est une priorité pour les commerciaux afin de réaliser les objectifs».

Dans cela, nous constatons que les objectifs marketing de la banque CPA sont communiqués par la direction générale et que le personnel de l'agence veille sur la réalisation de ces objectifs, rajoutant aussi que la stratégie commerciale est communiquée par la direction sous forme d'objectifs en indiquant à avoir une part de marché importante, réaliser de bonnes performances commerciales et satisfaire les besoins de la clientèle

On voit bien que CPA s'évolue dans le secteur des NTIC et souhaite garantir une meilleure prestation de service à l'avenir afin de fidéliser et de satisfaire sa clientèle, comme aussi cette banque souhaite s'élargir dans ce domaine en proposant de nouveaux services à savoir la demande de chèquiers et les paiements de factures, tout en restant chez soi, afin de faciliter d'avantage les services bancaires de ses clients.

Et pour la relation client-performance commerciale, la banque CPA affirme que la bonne prise en charge des clients est une priorité pour ses commerciaux pour pouvoir atteindre les objectifs de la banque et cela à travers l'amélioration de la qualité de service et la formation.

3-3- Les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale

Selon les personnes interviewées « le chiffre d'affaire de l'agence bancaire n'est pas fixé au préalable par la direction générale, et que généralement les résultats obtenus en fin d'année sont compatible aux prévisions de la banque »

Donc, d'après les personnes interviewées, nous constatons qu'au début de chaque année, le chiffre d'affaire n'est pas communiqué pour les agences de CPA, c'est-à-dire ce dernier n'est pas fixé au préalable par la direction générale ou régionale et qu'ils confirment que généralement les résultats obtenus en fin d'année sont compatible avec leurs prévisions déjà mise en place avant.

Quant à la position de la banque vis-à-vis les concurrents, il y a la non prise en compte de la question comme comparaison de la position de CPA par rapport à celle de ses concurrents, tout en indiquant les nouvelles offres de services et de proposer des services meilleurs afin de veiller sur l'amélioration de la qualité de service.

3-4- Analyse du thème 4 sur les indicateurs qualitatifs de la performance commerciale

D'après les personnes interviewées « *les clients de l'agence bancaire CPA EL-KSEUR sont généralement satisfaits de la qualité de service offert par la banque, malgré qu'il existe un manque du personnel et qu'ils gèrent avec un effectif amoindri, tout en se basant sur certains critères à savoir le bon accueil, la formation du personnel et que généralement l'accueil est très important. Le CPA souhaite avoir une très bonne image envers ses clients, en tenant compte des perspectives à suivre pour l'avenir de la banque en citant*

- *L'amélioration de la qualité de service ;*
- *La fidélisation du portefeuille ;*
- *Développer de nouveaux produits à savoir la carte interbancaire ;*
- *Lancement des produits bancassurance.*

Alors, par rapport aux indicateurs qualitatifs de la performance commerciale, nous constatons que la banque CPA est toujours présente auprès de ses clients afin de réaliser leurs besoins pour évoluer sa qualité d'image envers ces derniers et aussi améliorer sa qualité de service, fidéliser sa clientèle tout en proposant des nouveaux produits/services meilleurs que les concurrents à travers les avantages concurrentiels.

Le crédit populaire d'Algérie utilise certains critères qui lui permettent d'avoir une qualité de service et prestation meilleure, notamment en matière d'accueil, la formation de du personnel sur les meilleures techniques de recevoir leurs clients.

Conclusion partielle

En guise de conclusion, sur la base des informations collectées à travers l'enquête réalisée par le biais du guide d'entretien, nous pouvons aboutir à un certain nombre de conclusions majeures, ces dernières vont nous aider à mettre l'accent sur la pratique du marketing et l'analyse de la performance commerciale au sein d'une banque qui est l'objectif final de notre recherche.

Tout au long de ce chapitre, nous avons essayé d'analyser la performance commerciale au sein du crédit populaire d'Algérie, Afin de réaliser cet objectif, nous avons analysé l'enquête menée au sein de cette banque. Puis nous avons étudié et analysé la performance commerciale de la banque CPA El-Kseur. Les résultats obtenus démontrent que la banque CPA s'évolue de plus en plus pour garantir une bonne performance commerciale, d'améliorer sa qualité de service et de répondre aux besoins des clients, afin d'atteindre ses objectifs, chose qui reste importante pour mieux satisfaire et fidéliser la clientèle de la banque. L'issue obtenue ne nous permet pas d'affirmer par précision la qualité de la performance commerciale de cette banque en raison de la convergence des résultats.

Notre étude présente certaines limites liées notamment aux contraintes relatives à la disponibilité des répondants et aux contraintes de disponibilité des données nécessaires à l'analyse de la performance commerciale bancaire.

Enfin, nous pouvons conclure à partir de l'enquête réalisée au sein du crédit populaire d'Algérie, qu'il est important de signaler que cette enquête a nécessité beaucoup d'informations afin de compléter notre étude et plus idées claires sur la performance commerciale de la banque CPA.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

Notre objectif dans ce mémoire était d'analyser la performance commerciale d'une banque. Il faut noter que la recherche de la performance commerciale bancaire constitue un objectif primordial pour l'ensemble des banques. Cependant, nous constatons une concurrence interbancaire remarquable sur l'ensemble du territoire national, notamment après la promulgation de la loi 90/10 qui a permis l'instauration des banques privées étrangères.

En effet, les établissements financiers et bancaires courent derrière la performance maximale, la qualité du service à la clientèle, la formation du personnel ainsi que la rentabilité financière qui est fortement conditionnée par l'apparition de nouveaux canaux de distribution issus de l'innovation technologique. Ces critères de performance sont intimement liés et il n'est plus possible d'envisager un de ces vecteurs de performance sans les autres.

Adopter une politique ne signifie pas seulement l'objectif de développer la clientèle, mais de bien pratiquer des politiques bien étudiées et planifiées, en prenant en considération la situation concurrentielle qui se caractérise par la recherche de nouveaux moyens et techniques permettant d'attirer le plus grand nombre de clients. Donc la banque en menant une politique marketing réussie, oblige sa clientèle à lui rester fidèle, cela demande une coordination des activités du marketing, c'est à dire une liaison constante d'une combinaison avec les autres départements de la banque, afin que ces activités soient compatibles avec les possibilités et les plans des autres départements.

Dans le présent travail, nous nous sommes intéressés à la performance commerciale de la banque et ses différents types, ainsi qu'aux principaux indicateurs qui permettent de corriger la situation présente de la banque, de planifier son avenir et d'évaluer la performance bancaire. A cet effet, nous avons consacré les deux premiers chapitres à donner des définitions et à expliquer la performance commerciale bancaire. Nous avons constaté que la performance commerciale bancaire est généralement liée à sa rentabilité, et les ratios utilisés pour l'évaluer sont considérés comme traditionnels. L'apparition des nouvelles méthodes donnent aux banques un autre volet pour les évaluer.

L'étude menée sur le terrain nous a permis de dire que notre objectif n'est pas atteint puisque nous nous ne sommes pas arrivé aux réponses souhaités. En effet, nous avons pu collecter un certain nombre d'informations répondant à la problématique de notre étude. Une banque performante ne se définit pas seulement par sa capacité de production ou la qualité de ses produits/services bancaires, mais aussi bien par l'image que lui procure son équipe auprès de ses clients et sa capacité de répondre à leurs attentes et exigences.

Néanmoins, il faut souligner que même si au sein de CPA, l'équipe commerciale est organisée et manager d'une façon performante, notre étude nous a permis de détecter certaines

Conclusion Générale

défaillances, qui diminuent à un certain degré de performante souhaitée. En effet, nous avons constaté un faible effectif de l'équipe et du personnel au niveau de l'agence CPA 370 El-kseur. De ce fait pour répondre aux objectifs tracés, il a fallu suivre une démarche méthodologique. A ce titre, nous avons opté pour une enquête par guide d'entretien réalisé auprès d'un échantillon de banque. Notre cas pratique nous a permis de dégager les résultats suivants :

- La performance commerciale au niveau de la banque étudiée a une importance majeure dans le développement de cette dernière.
- Les TIC ne sont diffusés que d'une manière relativement moyenne dans la structure de la banque CPA, mais les responsables sont conscients du retard, sachant que le crédit populaire d'Algérie souhaite développer des nouveaux produits bancaires.
- Les moyens de paiements sont en phase de développement encore, donc en retard. Sur ce niveau, la banque interrogée semble avoir recours d'une manière massive aux supports de papier bien que les technologies informatiques et télé communicationnelles permettent cette automatisation.
- Certains départements et services sont indisponibles au niveau de l'agence car ils sont centralisés au niveau de la direction générale qui se situe au niveau de la capitale, à savoir le service marketing et le département de contrôle de gestion.

Enfin, toutes les questions que nous avons posées n'ont sans doute pas trouvé de réponses définitives. Modestement, nous avons essayé de faire une analyse de la performance commerciale du crédit populaire d'Algérie (la banque CPA). Cette étude peut susciter des prolongements possibles en intégrant plus indicateurs d'évaluation. Pour cette raison, nous pouvons considérer la recherche dans ce domaine est ouverte.

Globalement, les résultats obtenus dans le cadre de ce mémoire nous permettent de répondre à nos objectifs fixés au départ, il n'en demeure pas moins qu'il y a certaines limites à ce travail liées à la période d'étude et la restriction faite sur les données disponibles, ce qui nous a conduits à réduire notre échantillon.

BIBLIOGRAPHIE

Références bibliographiques

OUVRAGE

- 1- Berland & De Rongé, Perspectives stratégiques et managériales, 2011, p.424.
- 2- BESOCS P-L. ; MONDOZA C, « Le management de la performance», Edition Comptable Malesherbes, Paris, 1994. P.83.
- 3- BOISSELIER. P, « Le Contrôle de Gestion (cours et applications, DECF) », VUIBERT, Paris, 1999, p.70
- 4- Boyatisiz cité dans Payette. A. (1998), « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Edition de l'organisation.
- 5- Boyatisiz cité Payette. A. (1998) « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Edition de l'organisation ;
- 6- Ces différentes mesures sont réalisées en se référant essentiellement aux travaux de Michel Rouach , Finance et gestion dans la banque, Edition RB Paris, 2010. Et les travaux de Pierre-Charles Pupion, Economie et gestion bancaire, Edition, Dunod, Paris, 1999.
- 7- Chandler (1992) « organisation et performance des entreprises », T1, Edition de l'organisation et performance des entreprises.
- 8- DE GUERNEY J., GUIRIEC J.C., LAVERGNE J., *Tableau de bord de gestion*, Edition DELMAS, 6^{ème} édition, Paris, 1990, p.24.
- 9- DE GUERNEY J., GUIRIEC J.C., LAVERGNE J., *Tableau de bord de gestion*, Edition DELMAS, 6^{ème} édition, Paris, 1990, p.80.
- 10- DEHERRIPON P-H « Gestion par activité », Edition Economica, Paris 1996, P. 61.
- 11- Dovogien, (2008). Comptabilité et audit bancaires, édition DUNOD, 2ed, Paris, P17.
- 12- GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, p.63.
- 13- KALIKA M, « Structure d'entreprise réalités déterminantes performance», Édition Economica, Paris, 1998.
- 14- Kalika. M. (1988), « Structures d'entreprises, Réalités, Déterminants et performances », Editions Economica, Paris, PP 340.
- 15- KHEMAKHEM A, « La dynamique du contrôle de gestion», Edition Dunod, Paris, 1992,, P.311.
- 16- KOTLER P. ; DUBOIS B, « Marketing management », 11^{ème} édition, Publi-union, Paris 2000P.74.

Bibliographie

- 17- KOTLER, DUBOIS, et MANCEAU(D) ; « *marketing management* » 11^{ème} édition, Pearson Education, France, paris, 2003 p, 736.
- 18- Lallé. B. (1992), « Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire », Editions Comptables Malesherbes pp 16.
- 19- Laurence Scialom, économie bancaire « La meilleurs synthèse actuelle sur l'économie bancaire », 3^{ème} édition, la découverte, paris. Page8 ;
- 20- Machesnay, (1991) « économie d'entreprise », Eyrolles; pp 38
- 21- MARMUS (K), « Performance: encyclopédie de gestion», edition economica, Tome2, 1997, p. 2195.
- 22- Mavellec, (1994) «la mesure de performance traditionnelle ne s'est pas adaptée aux changements de l'environnement ». Edition 1994 ;
- 23- MEIER, O : « dico manager », édition, Dunod ; paris, 2009, p 155.
- 24- Michel Rouach, Finance et gestion dans la banque, Edition RB Paris, 2010. Page 59.
- 25- MOHAMED FRIQUI, (2006), «Le cadre institutionnel et la problématique managériale. Cas vivants de management », Yamama, Tunis,
- 26- MORIN(A) ; GUINDON(R) ; BOULIANE(P) ; « mesurer la performance de l'entreprise », édition Dollaz ; paris 1996 ; p 66.
- 27- Paul DEMEY, Antoine FRACHOT, Gaël RIBOULET. (2003) « introduction à la gestion actif-passif bancaire », ed Economica, paris, P14 ;
- 28- SAULQUIN, J : « gestion des ressources humaines et performance des services », revue des gestions des ressources humaines ; N°36, juin 2000, p 20.
- 29- SAVALL H. ; ZARDET V, « maîtriser les coûts et les performances cachés », Edition, Economica, 1989, P .343.
- 30- SELMER C., *Concevoir le tableau de bord*, Dunod, Paris, 1998, p.54.
- 31- SPIMONT (P.A) : « *Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente* », Paris, 2003, p137,138.
- 32- WALKER, (O.C), CHURCHILL. , (G.A), FORD. , JOHNSTON., (M.W): « *Sales Force Management* », 8^{ème} édition, McGraw- Hill.Irwin, 2006, p.164.
- 33- X. BOUIN et F. X. SIMON, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », DUNOD, Paris, 2009, p105.

REVUES ARTICLES ET MEMOIRES

- 1- Afanasieff, T., Lhacer, P., Nakane, M., 2002. The determinants of bank interest spread in Brazil. Working Paper. Banco Central di Brazil;

Bibliographie

- 2- Alain CAPIEZ, « Nouvelles technologies et performance : cas de banque à distance », article présenté lors du 22^{ème} congrès de l'AFC, France, 2001, P08.
- 3- Athanasoglou, P., Brissimis, S., Delis, M., 2008. Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money* -18 (2), 12–136;
- 4- Barros. Ferreira, C., Williams, J., 2007. Analysing the determinants of performance of best and worst European banks: A mixed logit approach. *Journal of Banking & Finance* 31, 2189–2203;
- 5- Ben Naceur, S., and Kandil, M. (2009), The impact of capital requirements on banks 'cost of intermediation and performance: case of Egypt. *Journal of Economics and Business*, 61, 70-89
- 6- Berger, A., (1995). The profit–structure relationship in banking: tests of market-power and efficient-structure hypotheses. *Journal of Money, Credit and Banking* 27 (2), 404–431;
- 7- Berger, A., Hanweck, D., Humphrey, D., 1987. Competitive viability in banking: scale, scope, and product mix economies. *Journal of Monetary Economics* 20 (3), 501–520;
- 8- Bernanke, B.S., 1989. Agency costs, net worth, and business fluctuations. *The American Economic Review* 1989 ;
- 9- Bourguignon. A. (1995) « peut-on définir la performance ? » *Revue Française de comptabilité*, N° 269, juillet août 1995.
- 10- Bourke, P., 1989. Concentration and other determinants of bank profitability in Europe, North America and Australia. *Journal of Banking and Finance* 13 (1), 65–79;
- 11- Cours de Contrôle de Gestion disposé par M. Aït-Ikhlef A., enseignant associé à l'Ecole Supérieure de Banque.
- 12- De Jonghe, O. 2010. Back to the basics in banking? A micro analysis of banking system stability. *J. Finan. Intermediation* 19, 387–417;
- 13- Demirgüç-Kunt, A., Huizinga, H., 1999. Determinants of commercial bank Interest margins and profitability: some international evidence. *World Bank Economic Review* 13 (2), 379–408;
- 14- Dietrich, A., Wanzenried, G., 2011. Determinants of bank profitability before and during the crisis: Evidence from Switzerland. *J. Int. Financ. Markets Inst. Money*, doi: 10. 1016;
- 15- Forestieri (1983): « Economies d'échelle et d'envergure dans le secteur des services financiers », *Les conglomérats financiers*, OCDE 1983.

Bibliographie

- 16- Gauzente.C (2000), « mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », Finance Contrôle Stratégie, Volume 3, N°2, P 145-165.
- 17- Goddard, J., Molyneux, P. and Wilson, J.O.S., 2004. The profitability of European banks: a cross-sectional and dynamic panel analysis. *The Manchester School*, 72, 363-81 ;
- 18- Jean-Michel SAHUT, eneva School of Business Administration-University of Applied Sciences, Publié en partie dans *Les cahiers du numérique*, n°3, Hermès Sciences, Septembre 2000, P13.
- 19- Kasman, A., 2010. Consolidation and Commercial bank net interest margins: evidence from the old and new European Union members and candidate countries. *Economic Modeling* 27, 648–655;
- 20- Kébé. P. I. (2006), « La performance des projets de R&D, une affaire de point de vue ? », Graduate School of management.
- 21- KENGNE OUABO J., La Performance Commerciale du réseau de distribution de la SCTM Gaz: Evaluation et Pilotage, mémoire DESC, 2006, ESSEC Douala, p 09.
- 22- LEBAS (M), « oui, il faut définir la performance, in revue française de comptabilité », N°269, 1995, p 66.
- 23- MENDOZA C., DELMOND M.H., GIRAUD F., LONING H., *Tableaux de bord pour manager*, Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 1999, p.62.
- 24- Micco, A., Panizza, U., Yanez, M., 2007. Bank ownership and performance. Does politics matter? *Journal of Banking and Finance* 31 (1), 219–241;
- 25- Miller, S.M., Noulas, A.G., 1997. Portfolio mix and large-bank profitability in the USA. *Applied Economics* 29, 505–512;
- 26- Molyneux, P., Thornton, J., 1992. Determinants of European Bank Profitability: A Note. *Journal of Banking and Finance* 16 (6), 1173–1178;
- 27- OUACHRINE H :« gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère INC, 2003.
- 28- Revell, J., (1979). Inflation and financial institutions. *Financial Times*, London;
- 29- ROUACH M., NAULLEAU G., *Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier*, 3ème édition, Revue banque éditeur, Paris, 2000, p.366-367. OUACHRINE H, « Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère INC, 2003.P.37-38.

Bibliographie

- 30-** Sébastien Cousin, Quels sont les facteurs qui permettent d'expliquer les différences de performance entre les banques de détail françaises, pendant la crise, de 2007 à 2009, Mémoire, Le 8 juin 2011
- 31-** Short, B.K., (1979). The relation between commercial bank profit rates and banking concentration in Canada, Western Europe and Japan. *Journal of Banking and Finance* 3, 209-219;
- 32-** Stiroh, K.J., Rumble, A., (2006). The dark side of diversification: The case of US financial holding companies. *Journal of Banking and Finance* 30, 2131–2161.

SITES WEB

- 1-** Hachette-livre-managementdesentreprisesinn-[http://www.image.hachette-livre.fr/media/contenus numerique/029/64540.pdf](http://www.image.hachette-livre.fr/media/contenus_numerique/029/64540.pdf) consulté 19/04/2018
- 2-** <http://www.memoireonline.com>;
- 3-** www.fonctioncommerciale.fr/wp-content/uploads/2014 consulté le 10/08/2018
- 4-** www.memoireOnlineperformancebancaireenperiode-decriseABDELKADERDERBALICo nsulté 03/09/2018.
- 5-** http://www.memoireonline.com/07/09/2297/m_Determinants-de-laPerformanceFinanciere-des-Firmes-Bancaire1.html, consulté le 10/08/2018.

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

Table des matières

Introduction générale	1
<u>Partie théorique :</u>	
Chapitre 1 : Généralités sur la performance	3
Introduction partielle	3
1- Les fondements généraux de la performance	3
1-1- Définitions de la performance	3
1-2- Les types de la performance	4
1-2-1 La performance externe.....	4
1-2-2 La performance interne	4
1-3- Les spécificités de la performance	8
1-3-1- La performance comme indicateur de pilotage	8
1-3-2- Les composants de la performance évolue dans le temps	8
1-3-3- La performance est riche de composantes contradictoires	8
1-3-4- La performance est un support à des jugements	9
1-4- Les composantes de la performance	9
1-5- Les leviers de la performance	10
2- Les déterminants et l'évaluation de la performance	11
2-1- Les déterminants de la performance	11
2-1-1- La qualité de service	11
2-1-2- La capacité financière des revendeurs	11
2-1-3- La diversité de l'offre.....	12
2-1-4- L'étendue du réseau de distribution.....	12
2-2- l'évaluation de la performance	12
2-2-1- L'évaluation à partir d'un indicateur.....	12
2-2-2- L'évaluation à travers le tableau de bord.....	12
3- Les dimensions et la mesure de la performance	13
3-1- Les dimensions de la performance.....	13
3-2- La mesure de la performance	14
3-2-1- La mesure objective de la performance	14

Table des matières

3-2-2- La mesure subjective de la performance	15
Conclusion partielle	18
Chapitre 2 : Les indicateurs de la performance commerciale	19
Introduction partielle	19
1- Définitions et concepts clés	20
1-1- Le tableau de bord commercial	20
1-1-1. Définition du tableau de bord commercial	20
1-1-2. Objectifs et principes de conception du tableau de bord	20
1-1-3. Les types de tableau de bord adoptés par le contrôle de gestion.....	21
2- La détermination des indicateurs de la performance commerciale.....	22
2-1- La détermination des indicateurs de performance commerciale	23
2-1-1. Clarifier les missions et définir les objectifs de l'agence bancaire.....	23
2-1-2. Préciser les variables d'action	24
2-1-3. Choisir les indicateurs et les références	25
2-2- La collecte des informations.....	28
2-3- La clarification des conditions de production et d'exploitation des mesures.....	30
3- Les principaux indicateurs de la performance commerciale	31
3-1- Les indicateurs quantitatifs.....	32
3-1-1. Les indicateurs liés à la vente	32
3-1-2. Indicateurs de profitabilité.....	33
3-1-3. Les indicateurs de la performance globale	33
3-1-4. Les conditions d'un niveau de performance élevé	34
3-2- Les indicateurs qualitatifs	35
3-2-1. L'image de marque.....	35
3-2-2. Le taux de satisfaction de clients	35
Conclusion partielle	37
<u>Partie pratique:</u>	
Chapitre 3 : Etude de la performance commerciale d'une banque.....	38
Introduction partielle	38
1- Présentation de la banque CPA	38

Table des matières

1-1-	Historique	38
1-2-	Données statistiques sur CPA.....	40
1-3-	Présentation de l'agence d'accueil : CPA El-Kseur N°370	40
1-4-	L'organigramme de l'agence.....	41
1-5-	Les missions de l'agence.....	41
1-6-	Les fonctions de l'agence	42
2-	Méthodologie de recherche	42
2-1-	La recherche qualitative	42
2-2-	L'objectif de la recherche qualitative.....	43
2-3-	Définition du guide d'entretien.....	43
2-4-	Présentation du guide d'entretien mené auprès des cadres de CPA	44
3-	Analyse de l'enquête.....	44
3-1-	La performance commerciale	44
3-2-	La pratique du marketing au sein de CPA.....	45
3-3-	Les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale	46
3-4-	Les indicateurs qualitatifs de la performance commerciale	46
	Conclusion partielle	48
	Conclusion générale.....	49

Bibliographie

Annexes

Résumé

Notre recherche porte sur l'essai d'analyser de la performance commerciale d'une banque. Ce travail de terrain nous a permis de réaliser une enquête par le biais d'un guide d'entretien auprès des cadres de l'agence bancaire CPA El-Kseur.

Il faut noter que l'amélioration de la performance commerciale d'une banque constitue des objectifs primordiaux pour l'agence. Cependant, nous avons constaté que cette dernière est généralement liée aux indicateurs de mesure afin de réaliser les objectifs tracés, chose qui reste importante pour mieux satisfaire, fidéliser la clientèle et avoir une bonne image de l'agence.

Mots clés : Performance, performance commerciale, stratégie marketing, indicateur de performance, agence CPA.

Summary

Our research focuses on trying to analyze the commercial performance of a bank. This fieldwork enabled us to carry out an investigation through an interview guide with executives of the CPA El-Kseur banking agency.

It should be noted that improving the commercial performance of a bank is one of the most important objectives for the agency. However, we found that the latter is generally related to measurement indicators in order to achieve the objectives set, which remains important to better satisfy, retain customers and have a good image of the agency.

Keywords: Performance, sales performance, marketing strategy, performance indicator, CPA agency.