



Mémoire de fin d'Etudes

Thème :

L'impact du système de contrôle de gestion sur la performance globale de la banque « Cas de l'ATB »

Présenté et soutenu par :

TOUFFEHI Amani

Encadré par :

Mr. SASSI Makrem

Etudiant(e) parrainé(e) par :

L'Arab Tunisian Bank

Remerciements

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements et ma profonde gratitude à mon encadrant, le Professeur **Makrem SASSI**, pour son implication, son assistance précieuse et son soutien tout au long de l'élaboration de ce travail de fin d'études. Il a su m'orienter vers de nouvelles pistes de recherche et répondre avec beaucoup de disponibilité à mes questions.

Je tiens à remercier chaleureusement mon tuteur, Monsieur **Mohamed BEN HAJ ESSGHIR**, Directeur de la direction de la Comptabilité financière, ainsi que Monsieur **Lassaad JAZIRI**, Directeur du Pôle Financier. J'ai eu l'honneur de collaborer avec eux pour élaborer ma partie empirique. Ils m'ont accordé des entretiens et répondu à mes questions avec une grande disponibilité et une attention bienveillante. Je les remercie pour leurs qualités humaines, leur écoute attentive, leurs critiques constructives et leurs recommandations précieuses. Leur soutien a été déterminant pour la réussite de mon travail.

Je souhaite également exprimer ma gratitude envers Monsieur **Aymen MZOUGH** et toute l'équipe de la direction du contrôle de gestion pour leur assistance et leur accueil chaleureux.

Je souhaite exprimer ma reconnaissance envers Madame **Rim LASSOUED** pour sa gentillesse et sa disponibilité, qui ont permis de faciliter mes prises de contacts avec les responsables de la banque.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers l'équipe pédagogique de l'Institut de Financement du Développement du Maghreb Arabe (**IFID**) ainsi que les intervenants professionnels qui ont été chargés de ma formation. Leur engagement dans la transmission de la partie théorique de ce mémoire mérite toute ma reconnaissance.

Mes remerciements s'adressent, également, aux membres des jurys pour leur contribution essentielle à la valorisation de mon travail. Leurs critiques constructives et leurs conseils avisés m'ont permis de le rendre encore plus complet et pertinent.

Enfin, je remercie tous les intervenants qui m'ont fourni de l'aide et de la chance de réaliser ce mémoire dans les meilleures conditions.

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

Mes très chers parents, Moncef et Layla, qui ont toujours cru en moi. Je suis reconnaissante pour leur soutien inconditionnel et leur amour infini.

Ma sœur Farah, Mon frère Zied, et mes proches pour leur continuelle présence, leurs indéfectibles soutiens et leurs patiences infinies. Ils m'ont donné de l'amour et de la vivacité.

Mes ami(e)s, Collègues et tous ceux que j'aime.

Résumé

Notre recherche vise à approfondir la compréhension de l'impact du système de contrôle de gestion sur la performance globale des banques en identifiant les facteurs qui y contribuent. Une enquête quantitative a été menée auprès de 100 participants, comprenant des directeurs et des chefs d'agence de l'Arab Tunisian Bank. Les résultats obtenus à travers l'analyse des équations structurelles sous AMOS apportent des éclairages significatifs. Ils révèlent une influence positive marquée de la composante informelle du système de contrôle de gestion sur la performance globale de la banque. Cette constatation souligne l'importance des mécanismes informels de gestion dans la dynamique du succès global de l'institution. De plus, les résultats mettent en lumière le rôle crucial du partage des connaissances et de l'apprentissage organisationnel en tant que moteurs supplémentaires de cette performance.

Ces conclusions suggèrent que la performance d'une banque ne dépend pas uniquement de structures formelles de contrôle, mais également des interactions informelles et des processus d'apprentissage au sein de l'organisation. En développant une compréhension approfondie de ces dynamiques, notre recherche offre des perspectives précieuses pour guider les pratiques de gestion vers des approches plus holistiques, favorables à une performance globale durable.

Mots clés : Système de Contrôle de gestion, performance globale, contrôle de gestion informelle, apprentissage organisationnel, partage des connaissances, modélisation par équations structurelles.

Abstract

Our research aims to deepen the understanding of the impact of the management control system on the overall performance of banks by identifying the factors that contribute to it. A quantitative survey was conducted among 100 participants, including directors and branch heads of the Arab Tunisian Bank. The results obtained through the analysis of structural equations using AMOS provide significant insights. They reveal a marked positive influence of the informal component of the management control system on the overall performance of the bank. This observation highlights the importance of informal management mechanisms in the dynamics of the overall success of the institution. Furthermore, the results highlight the crucial role of knowledge sharing and organizational learning as additional drivers of this performance.

These findings suggest that a bank's performance depends not only on formal control structures, but also on informal interactions and learning processes within the organization. By developing an in-depth understanding of these dynamics, our research offers valuable insights to guide management practices towards more holistic approaches, favorable to sustainable overall performance.

Keywords: Management Control System, overall performance; informal management control, organizational learning, knowledge sharing, structural equation modeling.

Liste des abréviations

ACP : Analyse En Composante Principale

AED : Analyse Exploratoire Des Données

AFC : Analyse Factorielle Confirmatoire

ATB : Arab Tunisian Bank

BCT : Banque Centrale de la Tunisie

BH : Banque de l'Habitat

BI : Business Intelligence

BIAT : Banque Internationale Arabe de Tunisie

BNA : Banque Nationale Agricole

BT : Banque de Tunisie

BTE : Banque de Tunisie et des Emirats

CMR : Coût Moyen Des Ressources

DCCF : Direction Centrale Du Contrôle Financier

DCG : Direction Du Contrôle De Gestion

EPM: Enterprise Performance Management

EVA: Economic Value Added

FinPerf: Financial Performance

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

KowShr: Knowledge Sharing

KPI: Indicateurs Clés De Performance

LCR: Liquidité A Court Terme

LTD: Loan To Deposit

MCSform: Formal Management Control System

MCSinf: Informal Management Control System

MES : Modélisation Par Equation Structurelle

NoFinP: No-Financial Performance

OrgLern: Organizational Learning

PNB: Produit Net Bancaire

RBE : Résultat Brut D'exploitation+

RE : Résultat d'Exploitation

RME : Rendement Moyen Des Emplois

RN : Résultat Net

ROA : Rentabilité Des Actifs

ROAA : Return on Average Assets

ROAE: Return on Average Equity

ROE: Return On Equity

ROI: Return On Investment

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

STB : Société Tunisienne de Banque

TND : Dinar Tunisien

UBCI : L'Union Bancaire pour le Commerce et l'Industrie

UIB: Union Internationale de Banques

WIB: Windward Islands Bank

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les critères qualitatifs de la performance.....	20
Tableau 2 : Indicateurs de mesure de la performance non financière	28
Tableau 3 : L'adéquation des données vérifiée par le test KMO	56
Tableau 4 : Indices des ajustements de modèle.....	57
Tableau 5 : Test KMO et Bartlett.....	59
Tableau 6 : Tableau des statistiques de fiabilité de la variable MSGform	60
Tableau 7 : Statistiques du Total des indicateurs	60
Tableau 8 : Indices des ajustements de modèle.....	62
Tableau 9 : Signification et Fiabilité Composée (ρ) par construit.....	62
Tableau 10 : La validité discriminante mesurée par la variance moyenne extraite (AVE) au carré	63
Tableau 11 : Variance totale expliquée	64
Tableau 12 : Tests des hypothèses	64
Tableau 13 : Poids de régression standardisés	65
Tableau 14 : Conception du TBP « Global Bank »	70

Liste des figures

Figure 1 : Le processus de contrôle de gestion.....	7
Figure 2 : Triangle de la Performance.....	14
Figure 3 : Processus de la mesure de performance.....	21
Figure 4 : Organigramme général de l'ATB	35
Figure 5 : Evolution des dépôts de la clientèle	36
Figure 6 : Part de Marché des dépôts	37
Figure 7 : Evolution des crédits à la clientèle.....	37
Figure 8 : Evolution des crédits à la clientèle.....	38
Figure 9 : Evolution du LTD.....	39
Figure 10 : Evolution de la structure du PF-titres.....	38
Figure 11 : Part de marché PF-titres.....	39
Figure 12 : Evolution du PNB.....	39
Figure 13 : Evolution de la structure du PNB	40
Figure 14 : Evolution du coefficient d'exploitation	41
Figure 15 : Evolution des ROE et ROA	42
Figure 16 : Evolution du LCR.....	43
Figure 17 : Evolution du ratio de solvabilité.....	44
Figure 18 : Organigramme de la direction Contrôle de Gestion	45
Figure 19 : Les étapes de la construction du modèle des équations structurelles.....	53
Figure 20 : Modèle conceptuel.....	54
Figure 21 : Résultats de l'analyse structurelle.....	65

Sommaire

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTERATURE.....	3
SECTION 1 : LA NOTION DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION	4
SECTION 2 : LA NOTION DE LA PERFORMANCE	13
SECTION 3 : LA RELATION ENTRE LE SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION ET LA PERFORMANCE GLOBALE.....	24
CHAPITRE 2 : IMPACT DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION SUR LA PERFORMANCE GLOBALE.....	33
SECTION 1 : ANALYSE DE L'ACTIVITE DE LA BANQUE, LES OUTILS DE PILOTAGES ADOPTES PAR L'ATB	34
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET L'OPERATIONNALISATION DES VARIABLES	50
SECTION 3 : ANALYSE DES DONNEES ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	55
CONCLUSION GENERALE	73
BIBLIOGRAPHIE	76
WEBOGRAPHIES.....	84
ANNEXES.....	90

Introduction générale

Les banques, en tant que pierre angulaire de toute économie, assument un rôle fondamental en facilitant la rencontre entre les fournisseurs et les demandeurs de capitaux. Bien que ce rôle ait connu diverses évolutions, l'activité bancaire demeure toujours à la base de tout mécanisme financier. Ainsi, la position centrale occupée par les banques dans l'économie et le risque potentiel de les voir en difficulté ne peuvent laisser les pouvoirs publics indifférents.

Pour la majorité des banques, le contrôle de gestion occupe désormais une position cruciale. Il a évolué de sa fonction initiale de second plan pour devenir un avantage concurrentiel pour les établissements qui mettent en place des méthodes de calcul de rentabilité, de suivi des performances, et une structuration en centres de responsabilité, voire en lignes métier.

Il n'est plus possible de considérer comme acquis que toute activité génère automatiquement des revenus bénéfiques. Le seul système de contrôle de gestion efficace qui permet aux dirigeants de prendre des décisions éclairées et de piloter des portefeuilles d'activités de plus en plus complexes est celui qui est performant. Les gestionnaires et les opérateurs, quel que soit leur niveau hiérarchique, sont constamment sollicités pour améliorer, rétablir ou maintenir des niveaux acceptables de performance économique. À cette fin, une information pertinente, rapide et de qualité est indispensable, et c'est précisément le rôle du contrôle de gestion de la fournir.

Le contrôle de gestion est un outil d'exécution de la stratégie, il la traduit en plans d'action et résultats opérationnels. Au cœur des préoccupations stratégiques des institutions bancaires réside la question cruciale de la performance globale, une équation complexe influencée par divers facteurs internes et externes. Parmi ces éléments, le système de contrôle de gestion émerge comme un levier potentiel pour optimiser les performances financières et non financières.

Au-delà de la reconnaissance de l'importance du contrôle de gestion en tant que mécanisme de surveillance et de régulation, il devient impératif d'analyser comment ces dispositifs influent sur les performances de la banque dans son ensemble.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le sujet de ce présent mémoire. Nous cherchons ainsi à répondre à la problématique suivante :

Dans quelle mesure le système de contrôle de gestion contribue-t-il réellement à la performance globale de la banque ?

A travers cette problématique, nous cherchons à répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la position du contrôle de gestion au sein de l'Arab Tunisian Bank ?
- Quels sont les instruments de contrôle de gestion actuellement mis en œuvre par l'ATB ?
- Quelle est l'importance du partage des connaissances et de l'apprentissage organisationnel au sein de l'ATB ?

Le premier chapitre se focalisera, dans un premier temps, sur une exploration des diverses définitions des concepts de "système de contrôle de gestion" et "performance globale", en mettant en lumière leurs composantes et les outils variés de contrôle de gestion. Par la suite, l'accent sera mis sur l'influence du système de contrôle de gestion sur la performance globale de la banque, en introduisant le partage des connaissances et l'apprentissage organisationnel en tant que variables médiatrices.

Ensuite, nous explorerons la relation de causalité entre le contrôle de gestion et la performance où nous allons énumérer les différentes hypothèses de notre recherche, tout en se basant sur une revue de la littérature. Précédé par une clarification de la notion « contrôle de gestion formel », « contrôle de gestion informel », « le partage des connaissances » et « l'apprentissage organisationnel ».

Dans le deuxième chapitre, nous allons valider empiriquement notre modèle. La partie empirique saisira trois sections. La première comportera une brève présentation de notre entreprise de parrainage (l'ARAB TUNISIAN BANK) et ses principaux indicateurs de performance. La deuxième section comportera une présentation de la méthodologie de notre recherche : la posture épistémologique, la démarche à adopter, outil de collecte de données et présentation de l'échantillon.

La troisième section présentera, dans une première étape, les différents résultats de l'analyse descriptive exploratoire et confirmatoire de certaines relations afin d'explorer nos hypothèses, dont nous allons appliquer la modélisation par équation structurelle (MES). Enfin nous exposerons différentes recommandations permettant de renforcer la contribution du système de contrôle de gestion dans la performance globale.

***CHAPITRE 1 : CADRE
CONCEPTUEL ET REVUE DE
LITTERATURE***

Introduction

Le contrôle de gestion se caractérise comme une prestation de service fonctionnel chargée de coordonner techniquement les instruments de pilotage, le système d'information, ainsi que de faciliter les interactions entre la stratégie et les opérations.

La performance de la banque est un objectif essentiel pour le management. Pour atteindre cet objectif, le management doit pouvoir mesurer la performance globale. Pour cela, il doit mettre en place des outils d'évaluation des résultats.

Nous allons aborder dans ce chapitre trois principales notions : le système de contrôle de gestion, les outils de contrôle de gestion et la performance globale, ainsi la relation entre le système de contrôle de gestion et la performance globale.

SECTION 1 : LA NOTION DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION

Sous-section 1 : Définition et missions de contrôle de gestion

1. Définition globale du système de contrôle de gestion

Contrôler généralement la vérification et la surveillance en vue d'éventuelles sanctions. Toutefois, son objectif fondamental est de s'assurer que les prévisions sont réalisées conformément aux conditions établies au préalable. Cette signification se rapproche du terme anglo-saxon « to control » signifiant « maîtriser », « piloter la performance ».

Plusieurs auteurs ont formulé des définitions du contrôle de gestion. Parmi les définitions les plus anciennes, celle d'Alfred Chandler (1962) est particulièrement notable. Il a décrit le contrôle de gestion comme un instrument permettant à une entreprise de "coordonner, évaluer et planifier". En d'autres termes, il le considérait comme un moyen de communication qui facilite la comparaison entre les réalisations et les objectifs, permettant ainsi d'évaluer la performance et de planifier les actions à entreprendre.

Robert Anthony (1965) a formulé sa propre définition du contrôle de gestion en le décrivant comme un processus par lequel les gestionnaires s'assurent de l'obtention et de l'utilisation efficiente et efficace des ressources pour atteindre les objectifs. En 1988, Robert Anthony a enrichi sa définition en y ajoutant un élément de communication. Il a alors considéré le contrôle de gestion comme un mécanisme par lequel les gestionnaires parviennent à influencer les autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies décidées.

En 2010, Henri Bouquin a enrichi la définition du contrôle de gestion en le décrivant comme un processus de management qui vise à assurer la maîtrise de la stratégie et des opérations d'une organisation. Il met l'accent sur l'importance de l'alignement des activités opérationnelles avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

De ces différentes définitions, nous pouvons déduire que le contrôle de gestion est un processus essentiel dans la gestion d'une organisation. Il a pour objectif de s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficiente et efficace pour atteindre les objectifs et la stratégie de l'entreprise. Le contrôle de gestion implique la coordination, l'évaluation, la planification et la communication au sein de l'organisation.

2. Spécificités du contrôle de gestion bancaire

Les banques sont des entreprises particulières, avec des produits et une gestion spécifique. Cette particularité nécessite un système de contrôle de gestion capable de fournir des informations à temps, de les coordonner entre les différents services et départements, et d'anticiper les dérives et les risques. Le contrôle de gestion est donc un outil indispensable au pilotage des banques. Il doit toutefois tenir compte des spécificités de l'activité bancaire.

2.1. Spécificités de l'activité bancaire

- ✓ **La banque est une entreprise multi productrice de prestations de services :** Pour répondre aux besoins de sa clientèle, une banque doit offrir une large gamme de services, diversifiée et adaptée à l'évolution de son marché et à la concurrence.
- ✓ **L'activité bancaire s'exerce au sein d'une structure complexe :** L'exploitation d'une banque nécessite la coordination de plusieurs services, notamment les études, le marketing, le commercial, le juridique, l'international et la trésorerie. D'autre part la banque doit assurer une gestion efficiente des ressources, des risques et des opérations financières, tout en préservant la confiance du public et en se conformant aux obligations légales et réglementaires.
- ✓ **L'activité bancaire donne naissance à des produits liés :** Les banques cherchent à fidéliser leurs clients en leur offrant des produits interconnectés. Les produits liés sont ceux dont l'utilisation de l'un entraîne celle de l'autre. Un exemple de tels produits inclut les packages regroupant le crédit immobilier et l'assurance-vie, fournissant ainsi une combinaison de services à un même client.

2.2. Les conséquences en matière de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion doit adopter une perspective multidimensionnelle afin de répondre à la complexité inhérente au secteur bancaire. Elle doit examiner la rentabilité en fonction des centres de profit, des produits, des activités métier et même des clients. Par ailleurs, elle doit également prendre en compte l'aspect risque associé à l'activité, en particulier au niveau des indicateurs de suivi.

Dans ce sens, le contrôle de gestion constitue une discipline essentielle, au cœur de la gestion bancaire dont les missions sont les suivantes :

➤ Maîtrise de la gestion, coordination des actions et amélioration des performances

Le contrôle de gestion est un outil qui aide les managers à gérer efficacement leurs activités. Il le fait en les aidant à définir des objectifs, à identifier les ressources nécessaires pour les atteindre, à mettre en place des plans d'action et à évaluer les conséquences de leurs décisions.

D'autre part, la comparaison entre les réalisations et les références incite les gestionnaires à examiner les raisons des écarts et à envisager des mesures correctives pour améliorer leur performance.

Le retour d'information est essentiel au contrôle de gestion. En connaissant les résultats de leurs actions, les managers peuvent mieux comprendre le fonctionnement du système et prendre de meilleures décisions. Cependant, cela n'implique pas que les actions des divers gestionnaires se déroulent de manière indépendante. Au contraire, le contrôle de gestion s'assure de la cohérence globale des actions prévues et vérifie la concordance de celles qui sont réellement entreprises tout au long de l'année.

➤ Conception et gestion d'un système d'information orienté vers la décision

L'information représente, actuellement, une ressource stratégique. Celui qui possède l'information adéquate au moment opportun détient un avantage concurrentiel décisif. En conséquence, le contrôle de gestion devra établir un système de gestion de l'information en amont et en aval de la prise de décision. Cela permettra aux responsables d'accéder à des informations pertinentes pour prendre des décisions efficaces.

➤ Médiation entre stratégie et opérations

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

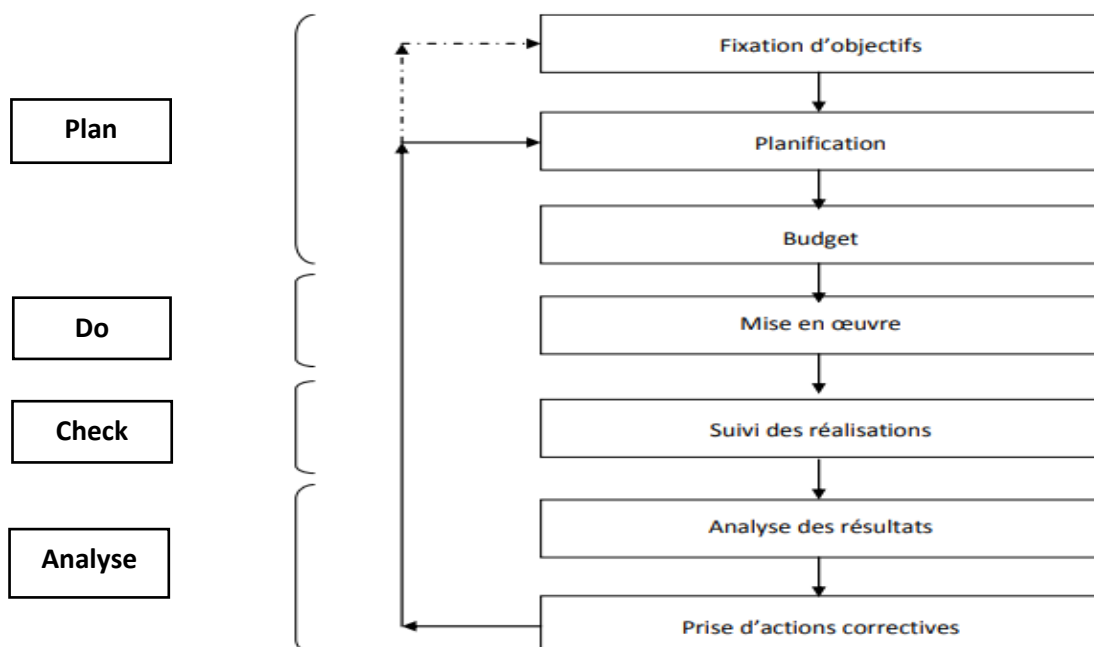
Le contrôle de gestion est un processus qui permet de traduire la stratégie de la banque en actions concrètes. Il le fait en quantifiant les objectifs stratégiques sous forme d'indicateurs de performance. Ces indicateurs sont ensuite communiqués aux différents niveaux décisionnels de la banque, afin qu'ils puissent être utilisés pour suivre la performance et identifier les écarts par rapport aux objectifs.

Sous-section 2 : Processus de contrôle de gestion

Beaucoup d'auteurs ont essayé de définir le « contrôle de gestion », mais la définition énoncée par Anthony R.N au début des années 60 reste la plus répandue : Le contrôle de gestion est « un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés ».

Il s'agit donc d'un cycle constitué de quatre étapes principales comme le montre la figure ci-dessous :

Figure 1 : Le processus de contrôle de gestion



Source : Chiapello, E et al,2008

- **Plan** : La planification est l'étape du contrôle de gestion qui consiste à fixer les objectifs à atteindre, à prévoir les actions à mener pour les atteindre et à attribuer les ressources nécessaires.
- **Do** : c'est l'étape de la réalisation et la mise en œuvre des actions décidées dans la phase de la planification.
- **Check** : cette étape consiste à suivre la réalisation des actions mises en œuvre, à comparer les résultats réels aux objectifs fixés.
- **Analyse** : cette étape consiste à comprendre et analyser les écarts entre les résultats et les objectifs.

Sous-section 3 : les outils de contrôle de gestion

En référence à la typologie de Leroy, M., le dispositif de gestion de la performance de l'entreprise englobe différentes sources d'informations. Concrètement, on peut distinguer trois groupes d'outils de gestion :

- Les outils prévisionnels : ils servent à anticiper l'avenir et à s'y intéresser en fonction des opportunités et des compétences.
- Les outils de suivi de réalisation : ils permettent d'analyser les écarts et de prendre des mesures correctives.
- Les outils d'appui : ils évaluent les performances et cherchent à fournir des explications.

1. Les outils prévisionnels

Les outils de prévision sont employés dans le cadre de l'établissement du processus de gestion budgétaire, que ce soit annuellement, lors de la fondation de la société, de l'introduction de nouvelles activités, ou en réponse à tout événement susceptible d'affecter le budget.

➤ Le plan stratégique

Son objectif est de définir à long terme, les objectifs globaux de l'entreprise, sa stratégie face à la concurrence de manière concise et confidentielle. Cet outil présente un intérêt car :

- Il offre à la direction la possibilité d'envisager les perspectives à moyen et long terme.
- Il simplifie la concordance entre les membres du conseil d'administration et la direction concernant la mission et les enjeux de l'organisation.
- Il offre aux responsables l'opportunité d'évaluer les aspects positifs et les domaines à améliorer.

- Il favorise l'élaboration d'un plan d'action concret et l'identification des priorités.
- Il permet la mise en œuvre des intentions stratégiques en allouant les ressources de la banque.

➤ **Plan opérationnel**

Le plan opérationnel représente la mise en pratique des décisions stratégiques. Il transforme les objectifs stratégiques en termes quantitatifs, en fournissant une évaluation financière des ressources requises pour les atteindre, en précisant les étapes à suivre, en évaluant leur rentabilité, et en présentant les indicateurs clés de performance pour surveiller la mise en œuvre des plans d'action.

➤ **Les budgets**

Selon (Meyer, 1996) : « Un ensemble coordonné de prévisions qui permet de connaître par anticipation, quelques résultats considérés comme des résultats clés par le chef d'entreprise. »
 Selon (Kerviller & Kerviller, 2000) : le budget « Est l'ensemble des revenus et des dépenses d'un groupe. »

Les budgets sont des outils de contrôle de gestion et de pilotage de l'entreprise, ils sont variés et contiennent énormément d'informations qui servent au contrôle, au suivi à la rectification ou à l'ajustement et à l'étude de l'évolution de la performance et ce dans les différents domaines ou activité de l'entreprise, leur diversité permet le détail et donc la précision.

➤ **Plan financier**

Le plan financier, également désigné comme le plan d'investissement, constitue une composante cruciale du contrôle de gestion. Il sert à formuler les prévisions financières de l'institution, englobant non seulement l'élaboration des allocations de ressources nécessaires pour les investissements, mais aussi la conduite de simulations visant à évaluer le retour sur investissement (ROI) de divers projets.

Le plan financier est incontestablement un outil essentiel dans les situations suivantes :

- Lors de la création de l'entreprise, la création des filiales (cas des banques)
- Lors de l'élaboration du business plan, mais aussi lors du lancement de nouvelles activités.
- Dans le cadre des plans stratégiques, qu'ils couvrent une période de 3, 5 ou 10 ans.
- Pour tous les projets de rénovation ou de travaux importants susceptibles d'influencer l'activité.

La planification financière exige une perspective étendue pour englober toutes les éventuelles répercussions d'un investissement.

➤ **Le plan de trésorerie**

Le plan de trésorerie est en grande partie automatisé et s'appuie sur les projections financières globales. Son objectif principal est de garantir que la banque disposera suffisamment de trésorerie chaque jour, ce qui lui permettra de mieux gérer sa liquidité et de respecter ainsi ses exigences prudentielles en termes de ratios de liquidité.

2. Les outils de suivi de réalisation

L'objectif ultime de ces moyens est d'évaluer la performance de l'organisation. Parmi les principaux outils de suivi de la performance, on peut citer la comptabilité, le contrôle budgétaire, les rapports et les tableaux de bord.

➤ **La comptabilité générale**

« La comptabilité générale considère l'ensemble de la situation et des opérations de la banque. Son objectif est de mesurer et de suivre l'activité et les résultats de cette dernière (...). Sa référence principale est le temps... » (Mandou, 2003).

La comptabilité générale est un instrument qui permet la classification et l'enregistrement des transactions effectuées par une banque dans le cadre de ses activités. Elle génère ainsi des informations financières fiables et sincères.

➤ **Comptabilité analytique**

La comptabilité analytique se différencie de la comptabilité générale en fournissant des informations détaillées sur les coûts et les résultats à différents niveaux d'analyse, ce qui en fait un outil essentiel pour les responsables de la banque pour piloter leurs coûts de manière précise. Les différents types de coûts tels que les coûts variables, fixes, directs, indirects, complets et marginaux sont considérés dans l'optique de la comptabilité analytique en fonction des décisions managériales envisagées.

Outre les concepts fondamentaux des coûts directs, indirects, fixes et variables, il existe de multiples outils et approches pour effectuer, ajuster et examiner les coûts. Parmi ces méthodes, on peut citer :

- Méthode des coûts complets
- Méthode des coûts variables
- Méthode du coût marginal
- Méthode des coûts spécifiques
- Méthode ABC avec le calcul des coûts par activité.

➤ **Le contrôle budgétaire**

Le contrôle budgétaire est un outil de gestion qui permet de comparer les réalisations aux prévisions. Il est composé d'indicateurs qui mesurent les performances de l'entreprise. L'analyse des écarts budgétaires consiste à identifier les différences entre les prévisions et les réalisations.

Trois facteurs peuvent expliquer ces écarts : les quantités, les prix, les rendements. Les écarts trop importants doivent, déclencher un processus de corrections.

➤ **Le reporting**

C'est le retour d'expérience de de chaque centre de responsabilité garanti par le personnel lui-même. Le reporting permet d'informer la hiérarchie des performances d'une unité dans le cadre d'une gestion décentralisé. Cet outil permettra de prendre des décisions efficaces, et des actions nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

➤ **Tableau de bord**

D'après Boisselier et ses collaborateurs (1990), le tableau de bord se définit comme un document concis regroupant divers indicateurs sur des aspects clés de la gestion, conçu pour être utilisé par un responsable spécifique afin de le guider dans la conduite de ses actions.

Ainsi, le tableau de bord résume l'ensemble des indicateurs de performance clés que la banque utilise pour évaluer son évolution, qu'ils soient financiers ou de nature différente. En surveillant l'activité par le biais du tableau de bord, les dirigeants peuvent plus facilement repérer les facteurs qui freinent ou stimulent la performance, ce qui simplifie l'évaluation et le diagnostic de la situation de la banque.

3. Les outils d'appui

Désormais, le contrôle de gestion s'accroît sur des outils supports autres que les outils prévisionnels pour une meilleure analyse. On trouve en particulier : Benchmarking et Reengineering.

➤ **Benchmarking**

Selon Kearns, D, le Benchmarking est défini comme un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes d'une entreprise par comparaison avec celles reconnues comme leaders dans un secteur donné.

En termes plus concis, le Benchmarking peut être défini comme un moyen d'évaluer et d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

Il existe donc, plusieurs types de Benchmarking que nous pouvons appliquer aux banques, dont les principaux sont :

- **Le Benchmarking interne** : il consiste à comparer des processus, produits ou services au sein de la même organisation.
- **Le Benchmarking concurrentiel** : il vise à évaluer une banque en la comparant avec les meilleures pratiques de ses concurrents sur le marché.
- **Le Benchmarking fonctionnel** : il se concentre sur la comparaison d'une fonction commune génératrice de valeur ajoutée entre des banques non concurrentes, mais appartenant au même secteur d'activité.
- **Le Benchmarking, stratégique** : il vise à recueillir les meilleures pratiques bancaires, souvent concurrentes, en mettant en évidence les objectifs stratégiques associés à ces pratiques.

➤ **Reengineering**

En accord avec les conclusions avancées par Batac et al (2009), le reengineering se traduit par une transformation radicale et rapide de la stratégie, de l'organisation et des processus. L'objectif est d'optimiser les flux de matières et d'informations, et par conséquent, d'accroître la productivité de l'organisation.

D'une manière générale, la réingénierie d'une banque vise à redéfinir sa structure, son organisation et ses processus dans le but d'augmenter sa performance. Plusieurs éléments reviennent fréquemment et servent de fondement à la réingénierie, notamment :

- L'exploitation de toutes les opportunités technologiques afin d'optimiser les processus.
- Examiner les processus plutôt que les fonctions lors de l'analyse.
- Accomplissement d'une amélioration de performance remarquable.
- Simplification des structures et des processus.

Les nouvelles avancées technologiques et les évolutions dans le secteur bancaire ont donné naissance à de nouveaux outils de pilotage pour les banques. Ces outils innovants permettent aux institutions financières de mieux gérer leurs opérations, d'optimiser leur performance et de répondre aux besoins changeants de leurs clients. Parmi ces nouveaux outils, nous pouvons citer notamment :

➤ **Le tableau de bord prospectif**

Le Tableau de Bord Prospectif constitue un dispositif visant à mettre en œuvre une stratégie. Il élargit la perspective du tableau de bord traditionnel en incluant des éléments tels que la satisfaction client, L'efficacité des procédures, la créativité et l'engagement des employés. Ces aspects fournissent des indications sur la performance future de manière plus étendue.

➤ **Le Business Intelligence (BI)**

Les logiciels de BI permettent aux entreprises de collecter, d'analyser et de visualiser leurs données en temps réel, offrant ainsi des tableaux de bord et des rapports interactifs pour évaluer la performance opérationnelle et stratégique. Ils permettent également de détecter rapidement les tendances, les opportunités et les risques.

➤ **Le Système d'Enterprise Performance Management (EPM)**

Les systèmes d'EPM sont des plateformes intégrées qui aident les entreprises à aligner leurs objectifs stratégiques avec la planification, le reporting financier, la budgétisation et la prévision. Ils facilitent l'analyse des performances et la prise de décision stratégique.

➤ **Le Big Data**

Le Big Data est une approche visant à traiter et analyser d'énormes quantités de données provenant de diverses sources pour obtenir des informations utiles et des modèles prédictifs. Son impact sur la performance globale des entreprises est significatif, car il permet une prise de décisions plus éclairée, l'identification de tendances et de comportements clients, la personnalisation des offres et services, l'amélioration de la compétitivité grâce à une meilleure compréhension du marché et des avantages concurrentiels, ainsi que la prédiction des tendances du marché et l'optimisation de l'efficacité opérationnelle.

À la lumière de ce qui a été mentionné précédemment, il ressort que le contrôle de gestion revêt une importance cruciale dans la gestion de la performance. Par conséquent, il est essentiel de clarifier la notion de performance ainsi que ses différentes dimensions.

SECTION 2 : LA NOTION DE LA PERFORMANCE

Sous-section 1 : définition de la performance

1. Le concept général

Pour appréhender le concept de "performance bancaire", il est essentiel de commencer par expliquer et définir le concept de performance de manière générale, étant donné qu'il englobe plusieurs dimensions.

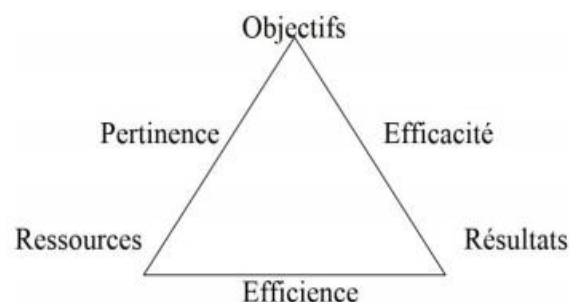
La performance occupe une position centrale dans toutes les évaluations des entreprises. Le terme provient du verbe "performer" de l'ancien français, qui signifiait "accomplir, exécuter", au XIIIe siècle. En anglais, il découle du verbe "to Perform" qui a émergé au XVe siècle avec une signification plus étendue.

Dans un langage courant, l'utilisation du terme "performance" peut englober diverses significations essentielles, notamment :

- Les résultats de l'action : La performance se réfère au produit d'une action particulière, mesurée à l'aide d'indicateurs comparables à des références prédéfinies. Cette évaluation permet de mesurer l'efficacité de l'action en comparant les résultats obtenus aux objectifs fixés.
- Le succès : La performance est synonyme de réussite et de réalisation de bons résultats, qu'il s'agisse de résultats individuels ou institutionnels. Mesurer la performance dans ce contexte permet de reconnaître les accomplissements et de célébrer les succès obtenus.
- L'action : La performance ne se limite pas seulement aux résultats, elle peut également englober les actions mises en œuvre pour les atteindre. Cela signifie évaluer la qualité des processus et des efforts déployés pour atteindre les objectifs fixés.
- La capacité : Dans ce cas, le mot performance signifie « le potentiel » ou le pouvoir et l'aptitude à accomplir une tâche. Cela concerne la capacité intrinsèque de l'entreprise, de l'équipe ou de l'individu à accomplir certaines actions ou à produire des résultats de manière efficiente.

En 1980 La performance est schématisée par Patrick Gibert sous la forme d'un "triangle de la performance". Selon cette conceptualisation la performance est au centre du triangle regroupant les notions d'efficience, d'efficacité et de pertinence. Ces notions pouvant se définir dans le triptyque : Ressources, objectifs et résultats.

Figure 2 : Triangle de la Performance



Source : Patrick Gibert (1980)

- L'axe objectifs-résultats : définit l'efficacité en tant que mesure de la relation entre l'utilisation des ressources et la réalisation des objectifs prédéfinis.
- L'axe résultats-ressources : définit l'efficacité comme la capacité de parvenir à un maximum de résultat avec un minimum de ressources.
- L'axe ressources-objectifs : Il caractérise la pertinence en termes de la relation entre les moyens employés et les objectifs visés.

D'après Machesnay (1991) la performance est définie comme « le degré de réalisation du but recherché et préfixé par une entreprise. ». Par ailleurs, ce chercheur affirme également l'existence de trois indicateurs de performance, à savoir :

- **L'efficience** : Elle mesure le résultat en rapport avec les ressources employées pour l'atteindre.
- **L'efficacité** : Elle mesure la concordance entre le résultat obtenu et les objectifs préalablement définis.
- **L'effectivité** : Elle renseigne sur le niveau de satisfaction envers les résultats obtenus.

Selon Frédéric Tomala (2002) « étant donné que la performance est impactée par le domaine de décision relevant de la compétence de chaque acteur, elle est considérée comme multi-acteurs ; cette performance peut être perçue différemment selon l'acteur et donc qualifiée de multi périodes. En effet, il faut la prendre en considération sur tout le cycle de vie du produit ou service. »

Selon ces définitions, il est possible d'affirmer que la performance consiste à évaluer dans quelle mesure les résultats obtenus correspondent aux objectifs stratégiques initialement définis.

2. La performance bancaire

La compréhension globale du concept de performance nous amène à affirmer qu'il englobe différentes manifestations et peut être appliqué dans divers contextes pour évaluer la capacité d'une entité à réaliser les objectifs qui lui sont assignés.

Sous-section 2 : Les Types de performance

Dans le contexte bancaire, les déclarations de « Venkatraman et Romanujan » en 1986 suggèrent que la performance d'une banque peut être mesurée à travers quatre perspectives distinctes : la performance opérationnelle, financière, organisationnelle et stratégique.

1. La performance financière

La performance financière est liée à la performance économique, elle est évaluée à travers l'utilisation de multiples ratios financiers. Conformément à l'approche d'Alfred Sloan, l'évaluation de la performance financière se basait sur l'utilisation des indicateurs tels que le ROI (Return On Investment) et le ROE (Return On Equity). Actuellement, on utilise en plus l'indicateur EVA (Economic Value Added).

2. Performance non financière

Michael Porter a souligné l'importance de la création de valeur pour la banque, tant d'un point de vue financier que non financier. Il a montré comment les banques doivent gérer leurs activités de manière à optimiser à la fois la rentabilité et la valeur perçue par les clients.

La performance non financière se concentre sur des aspects tels que la satisfaction des clients, la gestion des risques, la conformité réglementaire, la réputation sur le marché, la responsabilité sociale et environnementale. Cette dimension évalue la manière dont la banque gère ses relations avec les parties prenantes, sa capacité à s'adapter aux évolutions du marché et sa contribution à la société en dehors des aspects purement financiers.

3. La performance opérationnelle

La performance opérationnelle exprime la capacité d'une banque à accomplir des objectifs en utilisant d'une manière optimale des moyens et ressources sur une période donnée.

Cela nécessite d'évaluer des indicateurs clés de performance tels que la productivité et la qualité des produits ou services.

4. La performance organisationnelle

Selon Taylor et Fayol (2007), la performance organisationnelle est le résultat de la combinaison de l'organisation de l'entreprise et de sa capacité à atteindre ses objectifs.

5. La performance stratégique

La performance stratégique se résume à la capacité d'une entreprise à réussir à long terme en mettant en œuvre des stratégies efficaces pour rester compétitive.

Sous- section 3 : Les déterminants et mesure de la performance bancaire

1. Les déterminants de la performance bancaire

Il est important pour toute banque d'identifier les déterminants de ses performances afin de pouvoir développer des stratégies appropriées le rendra compétitif et efficace.

Selon la littérature, il existe deux catégories de déterminants de la performance bancaire : les déterminants ou facteurs internes et externe la banque.

1.1. Les facteurs internes

Selon Athanasoglou et al. (2005) et Rouabah (2006) « les facteurs internes sont spécifiques à la banque. Ils englobent les différentes politiques organisationnelle et managériale adoptés par l'établissement ainsi que les stratégies mises en place. »

Ces éléments internes fournissent une perspective complète sur la santé financière et la position de la banque, ainsi que sur l'efficacité de ses diverses politiques et stratégies en place. En d'autres termes, ils permettent d'apprécier la performance globale de la banque en fonction de ses décisions et orientations internes.

➤ La taille

Les chercheurs du premier groupe, parmi lesquels Short (1979), Smirlock (1985), Bikker et al. (2002) et Pasiouras et al. (2007), soutiennent que la taille a un impact favorable sur la performance des banques. Ces auteurs présentent plusieurs arguments afin de justifier leurs résultats notamment « la capacité des banques de grande envergure à réduire leurs dépenses grâce aux avantages liés à l'ampleur de leurs opérations, ainsi que leur aptitude à accroître ou à mobiliser des capitaux à un coût moindre, ce qui améliore leur rentabilité. »

Le deuxième groupe de chercheurs met en évidence une relation nettement négative entre la taille d'une banque et sa rentabilité. Stiroh et al. (2006) soulignent les effets négatifs associés à la taille des banques, en affirmant la gestion devient de plus en plus difficile à mesure que la taille de la banque augmente.

Finalement, les auteurs du troisième groupe n'ont pas identifié de corrélation statistiquement significative entre la taille et les performances des banques, comme en témoignent les travaux de Goddard et al. (2004), Micco et al. (2007), et Athanasoglou et al. (2008).

➤ **Les frais d'exploitation**

Les recherches de Nessibi (2016) indiquent que l'augmentation des frais d'exploitation génère une charge supplémentaire pour la banque dans l'exercice de ses activités, ce qui se traduit par une incidence défavorable sur sa rentabilité.

Toutefois, des recherches empiriques menées par Bashir (2000) et Ben Naceur (2003) mettent en évidence une relation positive entre les coûts d'exploitation et les performances des banques. D'après l'analyse de ces chercheurs, les coûts d'exploitation ont le potentiel d'améliorer la productivité de la banque, entraînant ainsi une performance globale supérieure.

➤ **Les dépôts bancaires**

D'une part, un niveau élevé de dépôts peut influencer favorablement la rentabilité des banques. En effet, ces sources de financement stables et moins onéreuses peuvent engendrer des réductions de coûts, ce qui, par conséquent, peut favoriser l'amélioration de la performance des institutions bancaires.

D'un autre côté, afin de mobiliser des dépôts considérables, les banques doivent effectuer des investissements significatifs. Par exemple, cela peut impliquer des coûts liés à l'ouverture de plusieurs agences, à l'établissement de divers départements, ainsi que les dépenses nécessaires pour disposer de ressources humaines appropriées. Ces investissements accroissent notablement les charges de la banque, ce qui peut potentiellement affecter sa rentabilité à la baisse.

➤ **Le volume de prêt**

De nombreuses études ont montré que les prêts sont un facteur important de la rentabilité des banques. Les prêts sont une source de revenus importante pour les banques, ce qui devrait positivement influencer leur rentabilité. En effet, plus les banques accordent de prêts, plus elles perçoivent d'intérêts, ce qui augmente leur rentabilité.

Les résultats des études d'Abel et Le Roux (2016) au Zimbabwe et de Tariq et al. (2014) au Pakistan confirment cette hypothèse. Un portefeuille de crédit important peut être un facteur de risque pour les banques, car il peut entraîner une augmentation des prêts non performants et donc une réduction des bénéfices.

En conclusion, la taille du portefeuille de crédit d'une banque peut avoir un impact positif ou négatif sur sa rentabilité, en fonction de la qualité des prêts accordés.

1.2. Les facteurs externes

Les facteurs externes sont des éléments qui se situent en dehors de la banque et qui peuvent avoir un impact sur sa rentabilité. Ces facteurs comprennent la situation économique et financière du pays, ainsi que les réglementations et les lois qui régissent le secteur bancaire.

➤ La croissance économique

Diverses recherches, y compris celles de Djalilov et Piesse (2016), Javaid (2016) et Rouabah (2006), ont démontré qu'une corrélation positive existe entre la croissance économique et la rentabilité des banques.

D'autres chercheurs, tels que « Bernanke et Gertler (1989) et Demirgüç-Kunt et al. (2004) », ont cependant affirmé que la relation entre la croissance économique et la performance bancaire est négative. Ces auteurs ont expliqué que les récessions et les crises économiques peuvent nuire à la rentabilité des banques en augmentant le risque de défaut des emprunteurs. Pour compenser ce risque, les banques vont augmenter leurs taux d'intérêts sur les prêts accordés. Cela permet aux banques de générer des revenus plus élevés, ce qui va améliorer leurs rentabilités.

➤ Le taux d'intérêt

Des études ont montré qu'il existe une relation positive entre le taux d'intérêt et la rentabilité des banques. Par exemple, Claessens et al (2016) et Molyneux et Thornton (1992) ont trouvé que les banques qui perçoivent des taux d'intérêt plus élevés ont tendance à être plus rentables. Cependant, une étude de Ben Naceur (2003) a trouvé une relation négative entre le taux d'intérêt et la rentabilité bancaire.

En 2002, une étude a été menée pour analyser l'influence des fluctuations significatives des taux d'intérêt sur la rentabilité des banques. Les résultats de cette étude ont indiqué que ces fluctuations n'ont pas de répercussions sur la rentabilité bancaire telle qu'elle est mesurée par la marge nette d'intérêts.

2. Les mesures de la performance bancaire

Pour assurer une gestion efficace, il est important d'en mesurer toutes les formes apportant une contribution significative à la compétitivité globale.

La performance d'une entreprise est définie comme le niveau de réalisation d'un objectif, évalué en comparant le résultat obtenu avec l'objectif préalablement établi (Lynch et Cross (1991)).

2.1. Les critères de mesure de la performance

Les critères de performance permettent d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations. Ils sont des indicateurs utilisés pour quantifier et mesurer la réussite et l'efficacité d'une entreprise, d'une activité ou d'un projet. On distingue deux principaux critères pour mesurer la performance à savoir les critères quantitatifs et critères qualitatifs.

➤ Les critères quantitatifs

Dans la littérature, la performance bancaire est généralement mesurée par des indicateurs financiers quantitatifs (Yao (2005) ; Heffernan et Fu (2010) ; Ongore et Kusa (2013)), tels que la marge nette d'intérêt (NIM), la rentabilité des actifs (ROA) et la rentabilité des capitaux propres (ROE).

Les études d'Athanasoglou (2008), Dietricha et Wanzenried (2009) et Sébastien Cousin (2011) ont utilisé les ratios ROAA (Return on Average Assets) et ROAE (Return On Average Equity) pour mesurer la performance des banques grecques, suisses et françaises.

➤ Les critères qualitatifs

Les critères qualitatifs, qui sont des paramètres non liés à la finance, gagnent en importance dans l'évaluation de la performance. On peut les regrouper en trois catégories : ceux liés à la dimension commerciale et marketing, ceux associés aux aspects sociaux, et enfin, ceux qui relèvent de la dimension stratégique.

Tableau 1 : Les critères qualitatifs de la performance

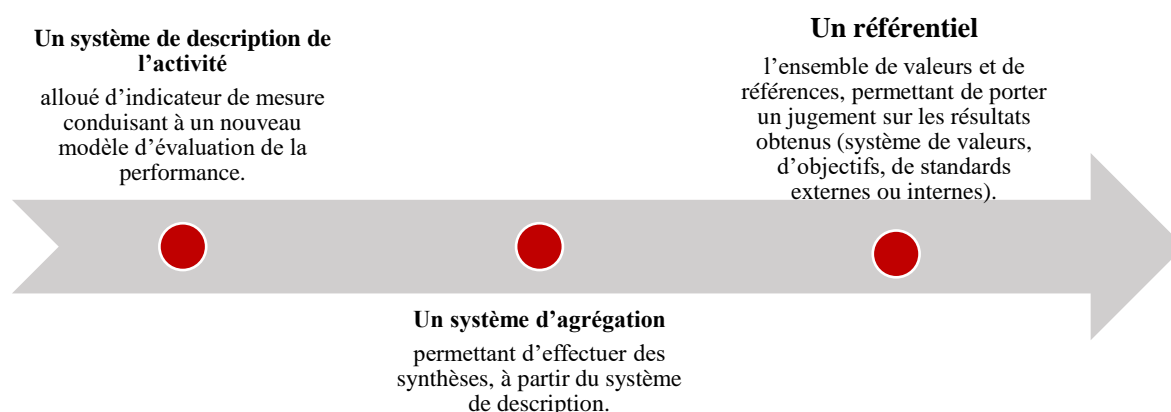
Les critères commerciaux et marketing	Les critères sociaux	Les critères stratégiques
<ul style="list-style-type: none">- La part de marché.- La qualité des produits et prestation des services.- La qualité appréhendée par les clients.- La satisfaction des clients.	<ul style="list-style-type: none">- La qualification et les compétences du personnel- La motivation du personnel- Éthique des affaires- Sécurité et santé au travail	<ul style="list-style-type: none">- Objectifs stratégiques atteints- Le positionnement du portefeuille de produit (la matrice BCG, Boston Consulting Group)- L'étude des forces et les faiblesses de l'entreprise en fonction des facteurs clés de succès (FCS) de l'industrie- Adaptation au changement- Croissance durable

Source : Elaboré par l'auteur

2.2. Processus de la mesure de performance

L'évaluation des performances d'une activité de service (comporte également l'évaluation des ressources et des résultats) nécessite l'existence de trois dispositifs apparents :

Figure 3 : Processus de la mesure de performance



Source : Elaboré par l'auteure

2.3. Les outils de mesure de la performance bancaire

Plusieurs outils sont disponibles pour évaluer la rentabilité des banques. Dans ce cadre, Nouy (1992) a classé ces instruments de mesure en trois groupes :

- L'approche basée sur les soldes intermédiaires de gestion.
- L'approche par les coûts, les rendements et les marges.
- L'approche par les ratios de rentabilité.

➤ L'approche par les soldes intermédiaires de gestion

Nouy (1992) a soutenu que l'analyse des soldes intermédiaires de gestion permet d'évaluer la rentabilité d'une banque en décomposant son bénéfice net en plusieurs éléments. Ces soldes sont calculés à partir du compte de résultat, qui indique les revenus et les dépenses de la banque.

Produit net bancaire (PNB)

Le produit net bancaire (PNB) est une mesure de la rentabilité d'une banque. Il est calculé comme la différence entre les revenus et les dépenses bancaires. Le PNB prend en compte l'ensemble des activités bancaires, notamment les prêts, les dépôts, les services et les produits financiers. Il est utilisé pour évaluer la performance d'une banque.

Résultat Brut d'Exploitation (RBE)

Le résultat brut d'exploitation (RBE) est un indicateur financier qui mesure la rentabilité opérationnelle de la banque. Il est obtenu en soustrayant les charges opérationnelles (comme

les frais généraux et les amortissements) du produit net bancaire. Le RBE permet d'évaluer la capacité de la banque à générer un bénéfice avant de prendre en compte d'autres éléments tels que les coûts de financement et les impôts.

Résultat d'Exploitation (RE)

Le Résultat d'Exploitation (RE) est un indicateur financier qui représente la performance opérationnelle de la banque. Il est calculé en soustrayant toutes les charges opérationnelles, y compris les coûts de production, les dépenses d'exploitation et les amortissements, du chiffre d'affaires ou des revenus d'exploitation. Le RE mesure la rentabilité de l'activité principale de la banque avant de prendre en compte les coûts financiers et les impôts.

Résultat net (RN)

Le Résultat Net (RN) est un indicateur financier qui représente le bénéfice ou la perte nette réalisé par une banque sur une période donnée. Il est obtenu en soustrayant de manière exhaustive toutes les charges (y compris les dépenses d'exploitation, les charges financières, et les impôts) du chiffre d'affaires total ou des revenus totaux de la banque. Le RN mesure la rentabilité globale de la banque après avoir pris en compte toutes les dépenses et les revenus, reflétant ainsi son résultat financier final.

➤ L'approche par l'analyse des coûts, des rendements et des marges

A travers cette approche, la rentabilité des banques peut être évaluée de manière transparente, car elle examine toutes les activités d'une banque en utilisant des indicateurs simples qui facilitent la comparaison des performances bancaires, que ce soit au niveau national ou international.

Le coût moyen des ressources (CMR)

Pour mener ses activités, une banque collecte des ressources auprès de clients et du marché monétaire, qu'elle transforme en emplois. Cette activité principale implique des coûts liés à ces ressources, dont le coût global moyen est évalué en calculant le rapport entre les intérêts versés et les encours moyens des ressources. Cela permet à la banque de déterminer les charges qu'elle supporte sans une détermination précise du coût de chaque ressource individuelle.

Rendement Moyen des Emplois (RME)

Le rendement moyen des emplois est un indicateur financier qui mesure le bénéfice ou le rendement moyen généré par les actifs ou les investissements d'une banque sur une période donnée. Il permet d'évaluer l'efficacité et la rentabilité des emplois financières ou des investissements de la banque en comparant le résultat obtenu à la valeur des actifs ou des investissements.

La marge nette d'intérêts et l'écart de taux

La marge nette d'intérêts nous donne des informations sur la performance de la banque dans le domaine de l'intermédiation financière

$$\text{La marge nette d'intérêts} = \text{les intérêts créditeurs} - \text{les intérêts débiteurs}$$

$$\text{Ecart de taux} = \text{le rendement moyen des emplois} - \text{le coût moyen des ressources}$$

➤ **L'approche par les ratios de rentabilité**

L'approche basée sur les ratios offre une méthode simple et fiable pour évaluer la rentabilité bancaire. Elle permet de condenser les informations contenues dans les soldes intermédiaires de gestion en utilisant divers indicateurs, chacun reflétant un aspect spécifique de la rentabilité bancaire.

Le ratio de la rentabilité des actifs (ROA)

Ce ratio permet d'évaluer comment la banque tire profit de manière optimale de ses actifs. Khrawish (2011) le caractérise comme la capacité de la banque à générer des revenus en utilisant de manière efficiente les actifs dont elle dispose. En outre, Wen (2010) souligne que plus le ROA est élevé, plus la banque exploite efficacement ses ressources.

$$\text{ROA} = \text{Résultat net} / \text{Total de l'actif}$$

Le ratio de la rentabilité des fonds propres (ROE)

Le ROE (Return on Equity) évalue la rentabilité financière de la banque en mesurant le rendement des fonds propres investis par les actionnaires. Gaver (1998) note que le ROE est un indicateur crucial pour les actionnaires de la banque, car un ROE important reflète une utilisation efficiente des fonds propres de la banque et indique une gestion performante, comme le mentionnent Abel et Le Roux (2016) et Chinoda (2014).

- Un ROE plus élevé incitera davantage les investisseurs à injecter des fonds dans la banque, facilitant ainsi la collecte de nouveaux capitaux pour l'institution.
- En cas de faible ROE, les actionnaires sont susceptibles de céder leurs actions pour les réinvestir dans d'autres entreprises ou banques plus rentables, ce qui pourrait avoir des conséquences néfastes sur les fonds propres de la banque.

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

Le ratio de marge nette

On peut également évaluer la rentabilité d'une banque en calculant la marge bénéficiaire nette, communément appelée ratio de marge nette.

$$\text{La marge bénéficiaire nette} = \text{Bénéfice net} / \text{Chiffre d'affaires} * 100$$

Ce ratio financier permet de quantifier la rentabilité nette d'une institution bancaire en rapportant les bénéfices nets de la banque à son Produit Net Bancaire (PNB).

SECTION 3 : LA RELATION ENTRE LE SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION ET LA PERFORMANCE GLOBALE

Sous-section 1 : Définition des concepts de la recherche

1. Le système de contrôle de gestion formel

Simons (1995) a défini le contrôle de gestion comme « les routines et procédures formelles basées sur des informations utilisées pour maintenir ou modifier les tendances dans les activités organisationnelles ». Pour Malmi et Brown (2008), les systèmes de contrôle de gestion sont « un ensemble des systèmes, règles, pratiques, valeurs et autres activités de gestion mis en place pour orienter le comportement des employés »

Selon les résultats de recherche, un système de contrôle de gestion formel est un ensemble de dispositifs et de processus mis en place pour assurer une gestion efficace et une performance financière solide d'une organisation. Les principales caractéristiques d'un système de contrôle de gestion formel incluent la mesure et l'analyse des performances, l'élaboration des plans, budgets et contrôle budgétaire, l'analyse des coûts des activités de services, le suivi des marges et de la rentabilité, l'organisation du contrôle de gestion, la mise en œuvre des méthodes et outils de contrôle de gestion, et la coordination des moyens et des plans d'actions.

Dans le contexte bancaire, le contrôle de gestion formel est essentiel pour mesurer la rentabilité, construire des tableaux de bord, élaborer un reporting et réaliser un budget. Les contrôleurs de gestion bancaire sont des professionnels clés pour assurer une gestion efficace et une performance financière solide de la banque. Les tableaux de bord prospectifs permettent aux directions générales des établissements financiers de disposer d'une vue synthétique des performances de la banque.

2. Le système de contrôle de gestion informel

Le contrôle informel englobe les processus d'échange, les interactions et les liens relationnels qui se développent lors de la résolution des problèmes au sein de l'organisation. Ces processus favorisent le maintien de la cohésion et de la cohérence des comportements organisationnels. Il est ainsi possible d'identifier les aspects culturels et professionnels du contrôle informel, comme mis en évidence par Jaworski et al (1993) et Cravens et al (2004). Cette cohésion est considérée par Guibert et Dupuy (1997) comme étant essentielle pour garantir les performances nécessaires à la survie et à la croissance de l'organisation.

Ce type de contrôle repose sur divers éléments qui sont essentiels pour le maintien de la cohésion, de la communication efficace et de la gestion des activités au sein de l'organisation :

➤ La culture organisationnelle

La culture organisationnelle est un ensemble de valeurs, de croyances et de normes partagées par les membres d'une organisation. Elle joue un rôle important dans le contrôle informel car elle définit les normes de comportement acceptables. Une culture organisationnelle forte qui encourage l'intégrité, l'honnêteté et la responsabilité peut contribuer à réduire le risque de fraude et d'autres comportements inappropriés.

➤ Relations interpersonnelles

Les relations entre les employés, les gestionnaires et les membres de l'équipe sont essentielles pour le contrôle informel. Des relations positives et de confiance favorisent la communication et la collaboration.

➤ La communication

Une communication ouverte et transparente entre les employés est également importante pour le contrôle informel. Les employés doivent être en mesure de partager leurs préoccupations sans crainte de représailles.

Le système de contrôle informel est un élément important du système de contrôle global d'une banque. Il peut contribuer à réduire le risque de fraude et d'autres comportements inappropriés en créant un environnement de travail dans lequel les employés se sentent responsables et en mesure de signaler les problèmes.

3. Le partage des connaissances

C'est le processus par lequel les membres de l'organisation transfèrent les connaissances entre eux et avec les différentes parties prenantes en utilisant divers moyens ou canaux de communication (Alavi et Leidner (2001)).

Selon les résultats de recherche, il existe une relation positive entre le partage des connaissances et la performance organisationnelle d'une entreprise (Lee et Sukoco (2007)). Le partage des connaissances peut améliorer la performance organisationnelle en permettant l'apprentissage des individus, la résolution de problèmes, l'innovation, la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité des produits et services (Hanley et Malafsky (2003)).

Dans le contexte bancaire, le partage des connaissances peut améliorer la performance organisationnelle de la banque en permettant une meilleure gestion des risques, une amélioration de la qualité des services, une réduction des coûts, une meilleure prise de décision (Lee et Choi (2003)). Les banques peuvent mettre en place des communautés de pratique pour favoriser le partage des connaissances entre les employés et améliorer ainsi la performance organisationnelle de la banque.

4. L'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel se réfère à l'introduction de nouvelles connaissances susceptibles de provoquer des changements significatifs dans le comportement d'une organisation (Messaoudi et al (2019)). Ces évolutions de comportement ne se matérialiseront que si l'entreprise est disposée à instaurer, acquérir, transférer et intégrer une nouvelle vision fondée sur les connaissances nouvellement acquises. Cela vise à atteindre des performances supérieures à celles de ses concurrents (Jerez Gomez et al (2005)).

Les entreprises qui adoptent une orientation centrée sur l'apprentissage et qui diffusent cette mentalité à tous leurs collaborateurs enregistrent des résultats supérieurs (Baker et Sinkula (2007)). En développant la capacité de repérer et d'assimiler de nouvelles connaissances, elles renforcent leur réactivité et leur fiabilité dans la prise de décisions (De Geus (1998)).

Cette capacité offre à une entreprise un éventail plus large d'options en matière de décisions à prendre et de chemins à suivre. De plus, Kaya et Patton (2011) affirment que l'engagement envers l'apprentissage est également associé à l'amélioration des performances et à l'obtention d'un avantage concurrentiel. Ils soulignent que l'apprentissage organisationnel joue un rôle clé

dans l'acquisition et la diffusion de l'information, car l'interprétation de cette information est partagée au sein de l'entreprise, ce qui a un impact positif sur les résultats organisationnels grâce aux actions des individus et de l'entreprise dans son ensemble. Le partage d'information et la communication permettent à chaque département d'analyser et d'organiser de manière systématique les données.

Au niveau de la banque, l'apprentissage organisationnel est essentiel pour maintenir la compétitivité, la conformité réglementaire, la qualité des services et la gestion efficace des risques. Il repose sur la collecte, le partage et l'application de connaissances pour s'adapter aux changements du marché financier et pour répondre aux besoins et attentes des clients.

5. La performance globale

Kaplan et Norton (1998) ont développé un cadre de mesure de la performance globale qui intègre des indicateurs financiers et non financiers. Ils soutiennent que les indicateurs financiers seuls ne fournissent pas une image complète de la santé d'une entreprise, car ils se concentrent trop sur les résultats à court terme. Les indicateurs non financiers, en revanche, permettent de mesurer les performances à long terme, telles que la satisfaction des clients, l'efficacité opérationnelle ou la gestion des risques.

La performance globale d'une banque est le reflet de l'ensemble de ses performances, qu'elles soient financières ou non financières (Reynaud (2003)). Elle se compose de la performance financière, mesurée à travers des indicateurs tels que les bénéfices, les rendements, et la gestion des capitaux propres, ainsi que de la performance non financière, englobant des aspects tels que la satisfaction des clients, l'efficacité opérationnelle et la conformité réglementaire.

En considérant ces deux dimensions, la performance globale permet d'évaluer la réussite globale de la banque dans la réalisation de ses objectifs et dans sa capacité à répondre aux attentes de ses parties prenantes, que ce soit sur le plan financier ou dans un contexte plus large, couvrant des dimensions non financières essentielles pour son succès à long terme. La performance non financière peut être évaluée à l'aide d'indicateurs suivantes :

Tableau 2 : Indicateurs de mesure de la performance non financière

Dimension	Indicateurs de mesure
Satisfaction des clients	Enquêtes de satisfaction client, taux d'attrition client, taux de recommandation client
Efficacité opérationnelle	Coûts par client, temps de traitement des transactions, taux de fraude
Conformité réglementaire	Taux de conformité aux réglementations, nombre d'incidents réglementaires

Source : Elaboré par l'auteur

Sous-section 2 : Hypothèses de recherche

Afin de répondre à notre question de recherche, nous formulons six hypothèses de recherche qui reflètent notre modèle conceptuel qui sera détaillé dans le chapitre suivant, cherchant à détailler et à étayer les relations qui en résultent.

1. Aperçu théorique des effets du contrôle de gestion formel sur le partage des connaissances

Les systèmes de contrôle de gestion formalisés peuvent améliorer la qualité des connaissances partagées. Cette étude a conclu que les systèmes de contrôle de gestion formalisés peuvent aider à identifier les connaissances pertinentes, à les diffuser de manière efficace et à garantir leur qualité (Aubert et al (2004)).

Une étude réalisée par Denis et al (2002) a montré que les organisations qui utilisent des systèmes de contrôle de gestion formalisés ont des taux de partage des connaissances plus élevés que les organisations qui n'utilisent pas de tels systèmes. Cette étude a conclu que les systèmes de contrôle de gestion formalisés peuvent favoriser le partage des connaissances en fournissant des informations sur les performances, en définissant des rôles et des responsabilités et en encourageant la collaboration.

Enfin, une étude réalisée par Xu et al (2012) a montré que les systèmes de contrôle de gestion formalisés peuvent contribuer à la création de connaissances nouvelles. Cette étude a conclu que les systèmes de contrôle de gestion formalisés peuvent encourager les employés à partager leurs connaissances, ce qui peut conduire à la création de nouvelles connaissances.

En s'appuyant sur la définition relative au partage des connaissances présentée par Lee et Sukoco (2007) et Hanley et Malafsky (2003), et en se basant sur la revue de littérature nous proposons l'hypothèse suivante :

H1a : Le système de contrôle de gestion formel présente un effet positif sur le partage des connaissances.

2. Aperçu théorique des effets du contrôle de gestion formel sur l'apprentissage organisationnel

Traditionnellement, le contrôle de gestion et l'apprentissage organisationnel étaient considérés comme des concepts opposés. Ils étaient rarement étudiés ensemble dans le domaine de la gestion. Cependant, des recherches récentes ont montré que le contrôle de gestion peut contribuer positivement au développement de l'apprentissage organisationnel. (El Haouary et Skouri (2019).

Kloot (1997) affirme que les définitions des systèmes de contrôle et de l'apprentissage organisationnel ont des objectifs similaires puisqu'elles examinent toutes deux la façon dont une organisation se développe et s'ajuste à son environnement. De manière similaire, Dent (1991) suggère que les systèmes de contrôle peuvent jouer un rôle dynamique dans la gestion de la transformation organisationnelle, en identifiant plusieurs nouvelles opportunités.

Par conséquent, les systèmes de contrôle se présentent comme l'un des éléments clés qui encouragent les processus d'apprentissage organisationnel, d'où l'hypothèse suivante :

H1b : Le système de contrôle de gestion formel présente un effet positif sur l'apprentissage organisationnel.

3. Aperçu théorique des effets du contrôle de gestion informel sur l'apprentissage organisationnel

Le contrôle de gestion informel peut également encourager l'apprentissage organisationnel en facilitant le partage de connaissances entre les employés. En créant un cadre moins structuré et en encourageant des interactions plus libres, il permet aux membres de l'organisation d'échanger des informations, des idées, et de tirer des enseignements mutuels. Cela favorise l'acquisition et la diffusion des connaissances au sein de l'entreprise, contribuant ainsi à l'amélioration de ses performances et à son adaptation aux évolutions de l'environnement (Jaworski et al (1993) et Cravens et al (2004)). Sur cette base nous formulons l'hypothèse suivante :

H2a : Le système de contrôle de gestion informel présente un effet positif sur l'apprentissage organisationnel.

4. Aperçu théorique des effets du contrôle de gestion informel sur le partage des connaissances

Une revue de littérature sur la relation contrôle de gestion informel et partage des connaissances, nous a permis de relever que de nombreux auteurs (Guibert et Dupuy (1997), Chatelain-Ponroy (2010) et Bouquin (2005)) s'accordent sur l'influence de contrôle informel sur le partage des connaissances.

Le contrôle de gestion informel peut jouer un rôle significatif dans la promotion du partage de connaissances entre les employés. En favorisant une atmosphère de travail propice à des échanges plus informels, tels que des discussions en dehors des cadres formels, des interactions plus libres et des relations interpersonnelles renforcées, ce type de contrôle peut encourager une communication plus ouverte et spontanée.

Conformément aux conclusions ci-dessus, l'hypothèse suivante est proposée :

H2b : Le système de contrôle de gestion informel présente un effet positif sur le partage des connaissances

5. Aperçu théorique des effets du partage des connaissances sur la performance globale

Selon les résultats de recherche, le partage des connaissances peut avoir un impact positif sur la performance globale d'une organisation en favorisant la contribution à l'amélioration de l'efficacité des processus et des opérations. Lorsque les employés partagent leurs connaissances, ils peuvent identifier des opportunités d'amélioration des processus et des opérations. Cela peut conduire à des économies de coûts, à une meilleure qualité des produits ou services, et à une augmentation de la satisfaction des clients.

Le partage des connaissances peut stimuler l'innovation. En partageant leurs connaissances, les employés peuvent générer de nouvelles idées et perspectives. Cela peut conduire au développement de nouveaux produits, services ou processus qui peuvent générer des revenus et améliorer la rentabilité (Hansen et al (2005)).

Selon Argote et Ingram (2000), le partage des connaissances peut contribuer à réduire les risques. En partageant leurs connaissances, les employés peuvent identifier et gérer les risques potentiels. Cela peut aider à protéger l'organisation contre les pertes financières.

D'après Alavi et Leidner (2001), le partage des connaissances peut renforcer la collaboration et la communication, le partage des connaissances peut aider les banques à mieux servir leurs

clients et à améliorer l'efficacité des opérations. Cela peut conduire à une augmentation de la satisfaction des clients, à une réduction des coûts et à une amélioration de la productivité.

Sur la base des observations de recherche précédentes, l'hypothèse suivante a été formulée :

H3 : Le partage des connaissances présente un effet positif sur la performance globale.

6. Aperçu théorique des effets de l'apprentissage organisationnel sur la performance globale

D'après Dickson (1996), l'apprentissage organisationnel permet aux entreprises de maintenir une compétitivité durable et de faire face avec succès aux perturbations éventuelles qui peuvent surgir de manière inattendue. Certains travaux de recherche fournissent une série de constatations qui soutiennent les impacts positifs de l'apprentissage organisationnel sur la performance des entreprises. À titre d'exemple, l'étude conjointe de Baker et Sinkula (1999) a mis en évidence que l'apprentissage organisationnel a un impact direct sur les performances globales d'une entreprise.

Dans la continuité de cette idée, Bontis et al (2002) ont abouti à la conclusion que l'apprentissage organisationnel a un impact positif sur les performances de l'entreprise. De leur côté, Darroch et McNaughton (2002) ont également apporté des preuves substantielles de l'influence bénéfique du processus complet d'apprentissage organisationnel sur l'amélioration de la performance organisationnelle. De plus, l'apprentissage organisationnel confère aux entreprises une structure plus flexible et réactive, leur permettant de relever plus rapidement les nouveaux défis par rapport à leurs concurrents (Martinez-Costa et Jimenez-Jimenez (2009). Cette hypothèse suivante est avancée :

H4 : l'apprentissage organisationnel présente un effet positif sur la performance globale.

Conclusion :

Le contrôle de gestion est un processus essentiel pour la gestion d'une banque. Il vise à s'assurer que les ressources sont utilisées de manière efficiente et efficace pour atteindre les objectifs stratégiques de la banque. Le contrôle de gestion bancaire doit tenir compte des spécificités de l'activité bancaire, notamment sa complexité, sa multiplicité des produits et services, et son caractère risqué.

La performance est la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs. Elle peut être mesurée de différentes manières, notamment en termes de rentabilité, de productivité, de satisfaction des clients ou de durabilité. En se référant aux travaux littéraires, nous avons constaté des corrélations positives entre des éléments clés tels que le "système de contrôle de gestion", le "partage des connaissances", "l'apprentissage organisationnel" et la "performance globale". Ces observations seront intégrées dans l'élaboration de notre modèle conceptuel.

Durant le second chapitre, nous procéderons à la validation empirique de notre modèle, structurant cette phase en trois sections distinctes. La première section offrira une brève présentation de notre entreprise de parrainage, l'ARAB TUNISIAN BANK, ainsi que de ses principaux indicateurs de performance. La deuxième section détaillera la méthodologie empirique de notre recherche. Enfin, la troisième section portera sur la présentation et l'interprétation des résultats en premier lieu, et la formulation de recommandations en second lieu.

***CHAPITRE 2 : IMPACT DU
SYSTEME DE CONTROLE DE
GESTION SUR LA PERFORMANCE
GLOBALE***

Introduction

Dans le deuxième chapitre, nous entreprendrons une validation empirique de notre modèle. La partie empirique sera structurée en trois sections distinctes. La première abordera brièvement la présentation de notre entreprise de référence, l'ARAB TUNISIAN BANK, ainsi que ses principaux indicateurs de performance. La deuxième section détaillera la méthodologie de notre recherche, englobant la posture épistémologique, la démarche suivie, les outils de collecte de données et la présentation de l'échantillon.

La troisième section se penchera, dans un premier temps, sur les résultats de l'analyse descriptive exploratoire et confirmatoire de notre modèle, visant à vérifier nos hypothèses. Nous procéderons ensuite à l'application de la modélisation par équation structurelle (MES). En conclusion, nous formulerons différentes recommandations en vue de renforcer la contribution du système de contrôle de gestion à la performance globale.

SECTION 1 : ANALYSE DE L'ACTIVITE DE LA BANQUE, LES OUTILS DE PILOTAGES ADOPTES PAR L'ATB

Cette section sera dédiée à la présentation de l'Arab Tunisian Bank où nous allons essayer d'exposer une analyse financière de quelques indicateurs clés de la banque. Par la suite, l'accent sera mis sur la direction chargée de contrôle de gestion et les outils de pilotage adopté par la banque.

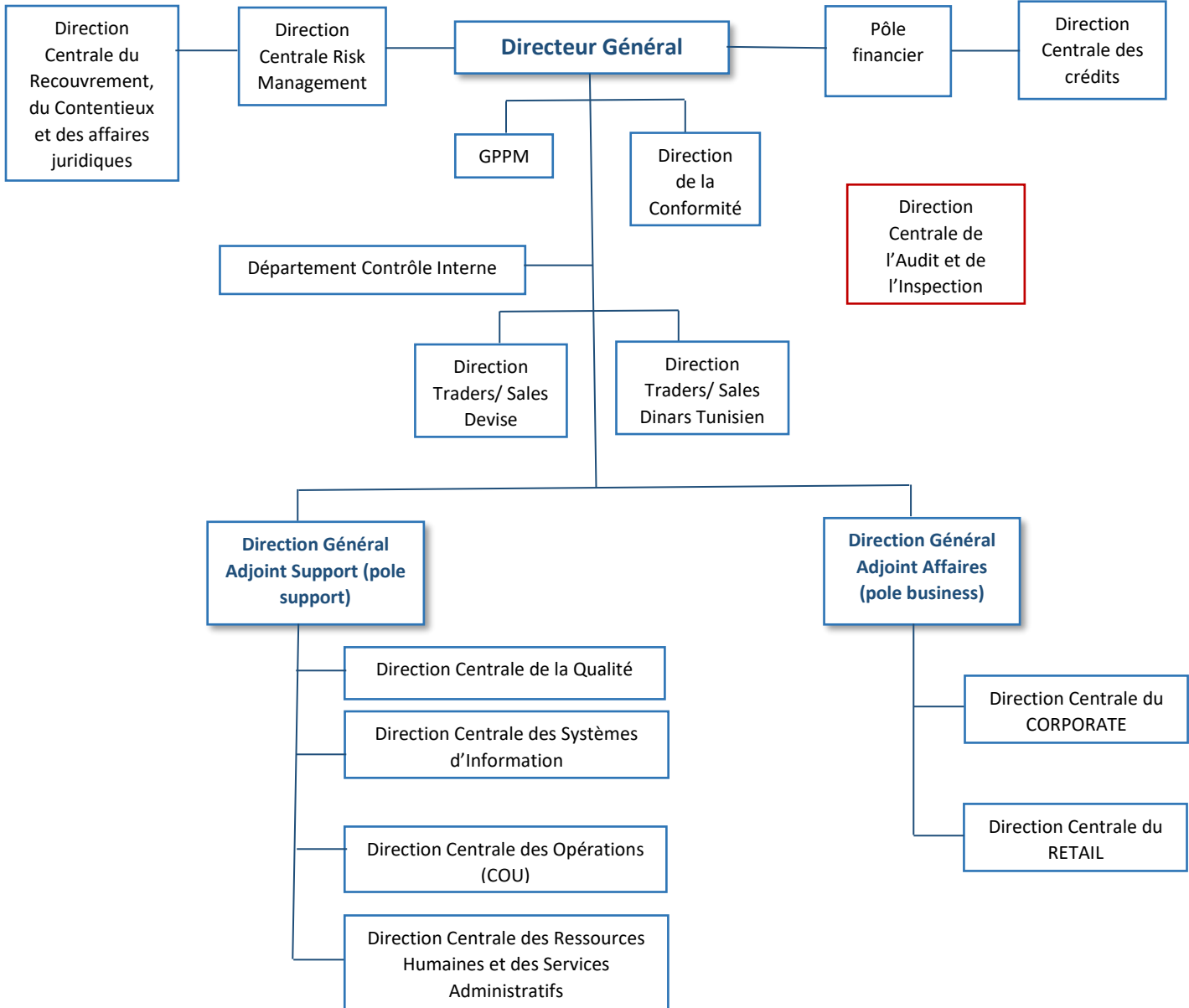
Sous-section 1 : Présentation générale de la banque

L'Arab Tunisian Bank est une banque commerciale tunisienne, fondée le 30 juin 1982 par l'intégration de l'agence tunisienne de l'Arab Bank et l'apport de personnes physiques tunisiennes. Elle s'est donnée pour mission de contribuer au développement économique et financier du pays en offrant notamment aux professionnels un service diversifié et de qualité. Depuis sa création, l'Arab Tunisian Bank a poursuivi une politique d'organisation active, de structuration et de développement du fonds de commerce, apporté par l'Arab Bank, se donnant ainsi la possibilité de se positionner favorablement dans un environnement compétitif et en constante évolution.

Actuellement, l'ATB a pour mission principale de contribuer au développement économique et financier du pays tout en offrant aux professionnels un service diversifié et de qualité avec un réseau de 130 agences et de 1325 collaborateurs. Pour cette raison, dès sa création, elle a

mené une politique active d’organisation, de structuration et de développement du fonds de commerce apporté par le groupe Arab Bank qui lui accorde la possibilité de se positionner favorablement dans un environnement concurrentiel et en perpétuelle mutation.

Figure 4 : Organigramme général de l’ATB



Source : Rapport annuel de l’ATB

1. Les axes de développement stratégique 2022-2026

L’ATB continue l’implémentation de sa stratégie pour les années 2022-2026 fixant les plans d’action de ses diverses lignes de métiers et fonctions de support. Les principaux axes de cette stratégie sont les suivants :

▪ **Corporate**

- Augmenter la part de marché pour rehausser les revenus
- Dynamiser la performance commerciale en déclinant des plans d'actions spécifiques à chaque segment de la clientèle du Corporate avec des produits et services dédiés.
- Garantir une gestion globale et personnalisée de la relation client afin d'améliorer la qualité des services.
- Actualiser la stratégie de ciblage sectoriel en tenant compte des perspectives de chaque secteur et des limites de concentration.

▪ **Retail**

- Consolider les perspectives de croissance de cette activité pour améliorer la rentabilité.
- Fournir une expérience client excellente et complète en vue d'améliorer la qualité.
- Offrir des packs de produits et dynamiser l'effort commercial.
- Consolider les efforts de recouvrement, traiter et réduire les impayés.

▪ **Trésorerie**

- Assurer les besoins de liquidités de la banque tout en respectant les limites réglementaires et internes.
- Être actif sur le marché de change pour maintenir la qualité de market maker.
- Implémenter le système de gestion Actif Passif pour piloter la liquidité de la banque et se prémunir contre les risques de taux et de maturité.

▪ **Risk Management et contrôle interne**

- Développer les outils de gestion des risques.
- Garantir la sécurité cybernétique et des systèmes d'information et le plan de continuité de l'activité.
- Diffuser la culture de prévention des risques dans la banque.
- Renforcer le système de contrôle interne.
- Renforcer la fonction Compliance et en faire un levier de croissance durable.

▪ **Ressources Humaines**

- Mise en place de plans et programmes de mise à niveau des compétences.
- Créer un environnement de travail stable, motivant et renforçant l'esprit d'appartenance.
- Mise en place d'outil de fixation d'objectifs clairs pertinents et en étroite relation avec les objectifs de la Banque (Balanced Score Card).
- Offrir des plans de formation de qualité axés sur les spécialités rares et les nouvelles technologies.

- Mise en place de manuels de procédures clairs de toutes les fonctions RH.
- Orienter l'organisation vers le client et valoriser les ressources humaines.
- Améliorer le climat social en instaurant une politique de communication interne transparente et constructive.

▪ **Systemes d'information**

Le global T24 en cours d'implémentation à l'ATB vise à :

- Faire de la technologie un levier de développement.
- Créer des services innovants.
- Répondre aux besoins de la clientèle avec une excellente qualité de service.

Sous-section 2 : Analyse de l'évolution des principaux indicateurs du bilan bancaire de l'ATB

Dans le but d'évaluer l'activité et la performance de l'ATB et de vérifier le degré de respect des normes prudentielles et de la réglementation nationale, il est important d'analyser quelques indicateurs clés de la banque et leur évolution à savoir les indicateurs d'exploitation, les indicateurs de performance et les principaux ratios réglementaires. Cette analyse s'étale sur une période allant de l'année 2020 à l'année 2022.

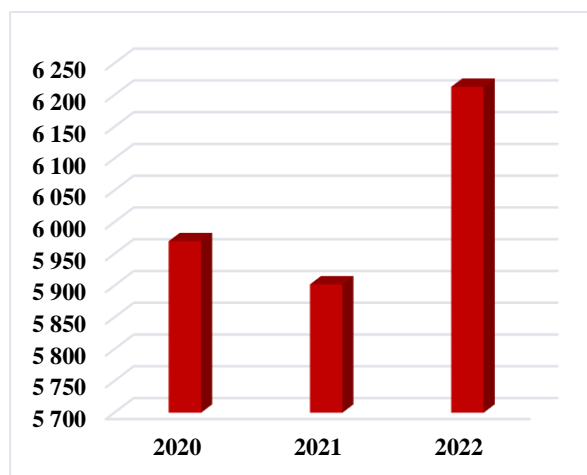
1. Analyse des indicateurs d'activité

Nous allons examiner de manière approfondie les indicateurs d'activité étroitement liés aux activités d'intermédiation et du marché, notamment :

1.1. Les dépôts

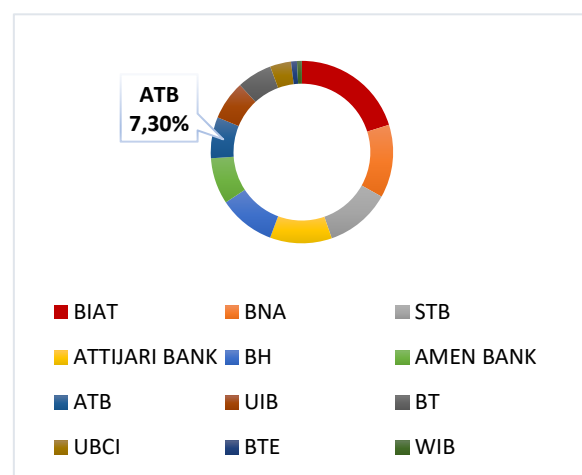
Les deux figures ci-dessous illustrent la variation des encours de dépôts de la clientèle au cours des trois dernières années, ainsi que la part de marché de l'ATB en 2022.

Figure 5 : Evolution des dépôts de la clientèle



Source : Rapports annuels ATB 2020,2021 et 2022

Figure 6 : Part de Marché des dépôts



Sources : Rapports annuels 2022

Les dépôts de la clientèle sont évalués à 6 213 millions TND en 2022 contre 5 902 millions TND à fin décembre 2021 enregistrant une hausse de 311 millions TND soit 5.3%. Contre une décroissance de -1.1% une année auparavant.

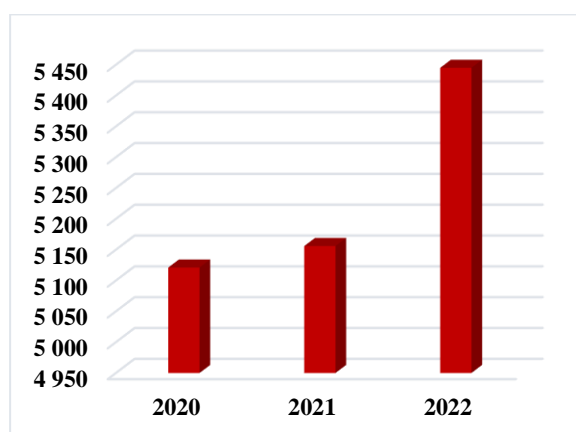
Cette croissance est due essentiellement aux dépôts à terme qui ont augmenté de 9.1% pour atteindre 2 397 millions TND contre 2 196 millions TND au 31/12/2021. Les dépôts d'épargne ont également enregistré une hausse de 4.6% pour s'établir à 1 513 millions TND à la fin de l'année 2022. Ainsi, les dépôts à vue ont légèrement augmenté de 0.15% atteignant 2 049 millions TND en 2022 contre 2 046 millions TND à la clôture de l'année 2021.

En revanche, l'ATB se positionne à la septième place en termes de dépôts de la clientèle détenant une part de marché de 7.30%.

1.2. Les crédits

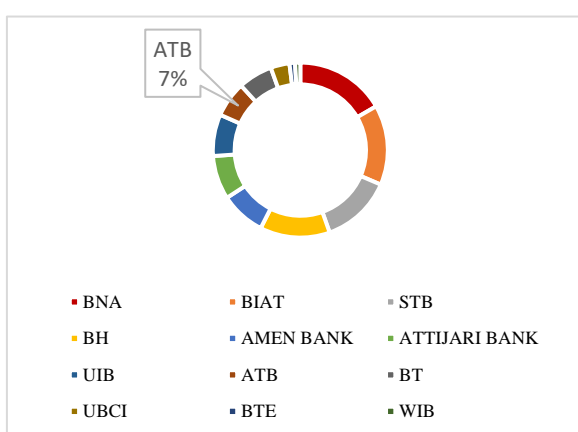
Les deux figures ci-dessous présentent l'évolution des encours de crédits à la clientèle au cours des trois dernières années ainsi que la part de marché détenue de l'ATB en 2022.

Figure 7 : Evolution des crédits à la clientèle



Source : Rapports annuels ATB 2020,2021 et 2022

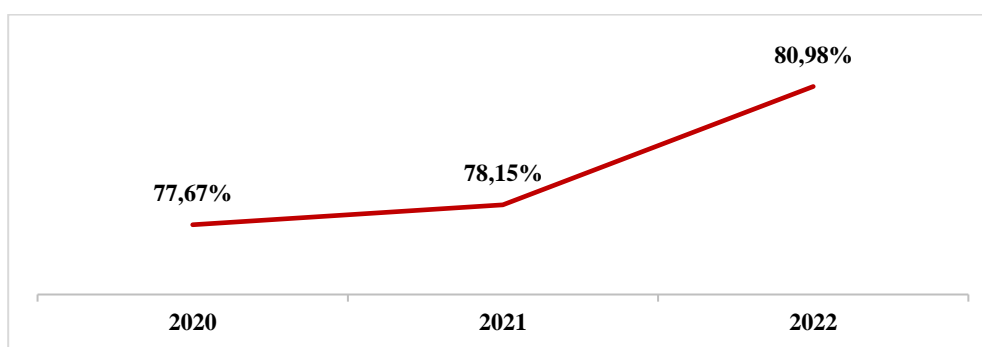
Figure 8 : Evolution des crédits à la clientèle



Sources : Rapports annuels 2022

Les crédits nets à la clientèle se sont élevés à fin décembre 2022 à 5 445 millions TND contre 5 156 millions TND au terme de l'exercice 2021, enregistrant une hausse de 5,6%. Cette augmentation est due principalement à une croissance de 6.31% des comptes débiteurs et une évolution de 5.47% et 14.62% pour autres concours à la clientèle et les Crédits sur ressources spéciales. Toutefois, l'ATB demeure en huitième position avec une part de marché de 7% en 2022.

Figure 9 : Evolution du LTD



Source : Rapports annuels ATB 2020,2021 et 2022

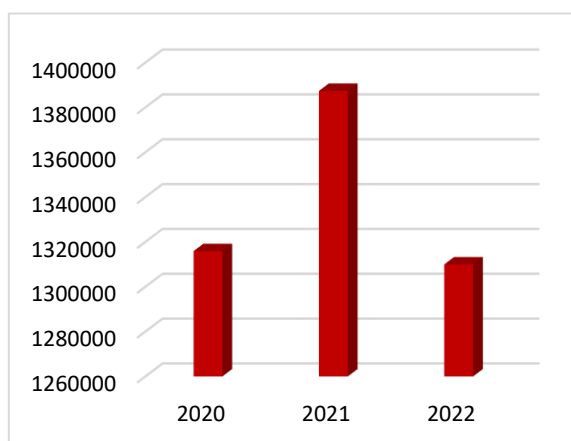
Ainsi, afin d'évaluer la capacité de la banque à financer les crédits accordés par la principale source de financement, représentée par les dépôts, nous utilisons le ratio crédits/dépôts comme indicateur de la couverture appropriée.

Le ratio Crédits/Dépôts de 80,98% en 2022, comparé à 78,15% en 2021, indique que la banque a accordé davantage de prêts par rapport à ses dépôts au cours de l'année 2022 par rapport à 2021. Cependant, ce ratio reste sous le seuil réglementaire maximal de 80%. Cela signifie que la banque se situe juste en dessous de la limite autorisée par les réglementations en matière de prêts par rapport aux dépôts, ce qui peut indiquer une gestion prudente des prêts et une conformité aux exigences réglementaires en matière de solvabilité. Autrement dit, la banque arrive à financer elle-même ses crédits sans recourir à des financements extérieurs.

1.3. Portefeuille-titres

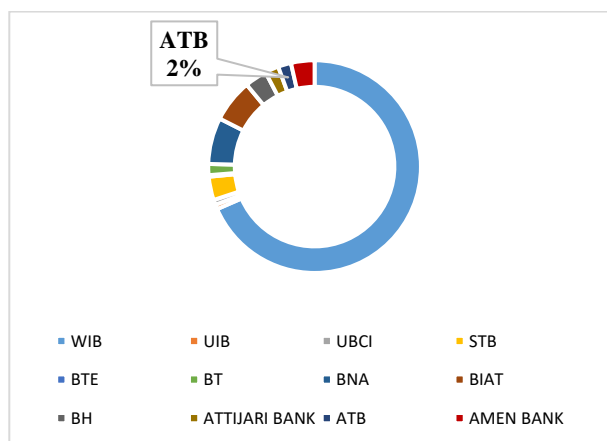
Les deux figures ci-dessous illustrent l'évolution de la composition du portefeuille-titres (investissement et commercial) au cours des trois dernières années, ainsi que la part de marché de l'ATB en 2022.

Figure 10 : Evolution de la structure du PF-titres



Source : Rapports annuels ATB 2020,2021 et 2022

Figure 11 : Part de marché PF-titres



Sources : Rapports annuels 2022

Le total du portefeuille-titres de l'ARAB TUNISIAN BANK a enregistré une baisse de 6% passant de 1 387 381 MDT au 31 décembre 2021 à 1 309 970 MDT au 31 décembre 2022. Ce portefeuille titres est composé de titres de participation, fonds gérés, des obligations et des Bons du Trésor Assimilables. Cette diminution s'explique principalement par la dégradation du portefeuille titres investissement, qui s'est établi à 1 362 millions de dinars tunisiens.

Ainsi, cette variation du portefeuille-titres d'investissement découle essentiellement des effets suivants :

- La dégradation de l'encours des BTA de transaction de 55,118 MDT par rapport à 2021.
- De la diminution de l'encours des fonds gérés pour 28,237 MDT.

Toutefois, l'ATB demeure en huitième position avec une part de marché de 2% en 2022.

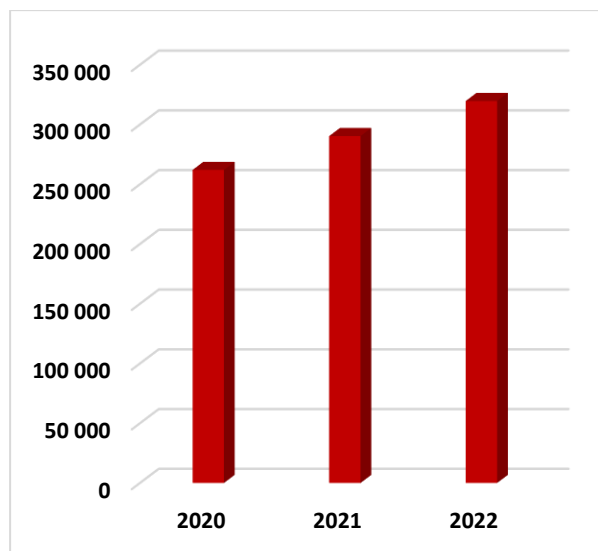
2. Analyse des indicateurs de la rentabilité

Afin d'évaluer la performance de l'ATB, nous allons nous concentrer sur plusieurs indicateurs clés dans le domaine bancaire, notamment le produit net bancaire (PNB), le coefficient d'exploitation, la rentabilité des capitaux propres (ROE) et la rentabilité des actifs (ROA).

2.1. Le produit net bancaire : PNB

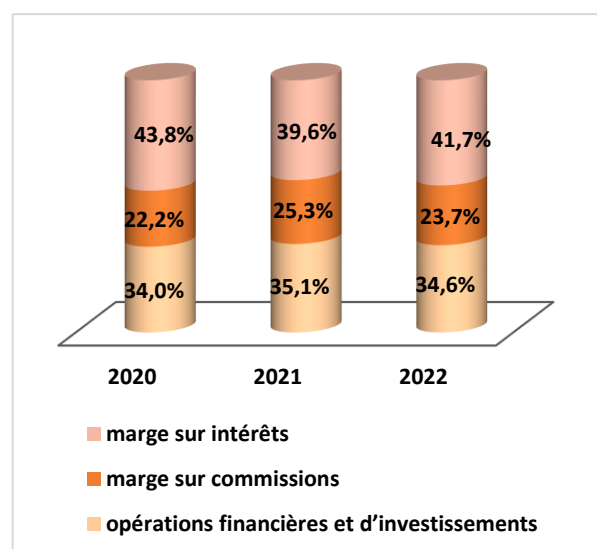
Le PNB de l'ATB sur les trois dernières années se présente comme suit :

Figure 12 : Evolution du PNB



Source : Rapports annuels ATB 2020,2021 et 2022

Figure 13 : Evolution de la structure du PNB



Source : Rapports annuels 2022

Le Produit Net Bancaire a connu une croissance continue depuis 2020 pour atteindre 319 694 MDT en 2022 contre 29 0353 MDT en 2021, ce qui représente une augmentation de 10,2% par rapport à l'année précédente.

L'augmentation du Produit Net Bancaire s'explique principalement par l'amélioration de la marge sur intérêts, qui est passée de 39,6% en 2021 à 41,7% en 2022. En revanche, la part de la marge sur commissions ainsi que les revenus provenant des opérations financières et d'investissements ont diminué en 2022, affichant respectivement des baisses de 6% et 1% par rapport à l'année précédente. Cette situation confirme le dynamisme commercial de la banque et la diversification de son revenu tout en conservant son activité principale d'octroi de crédit.

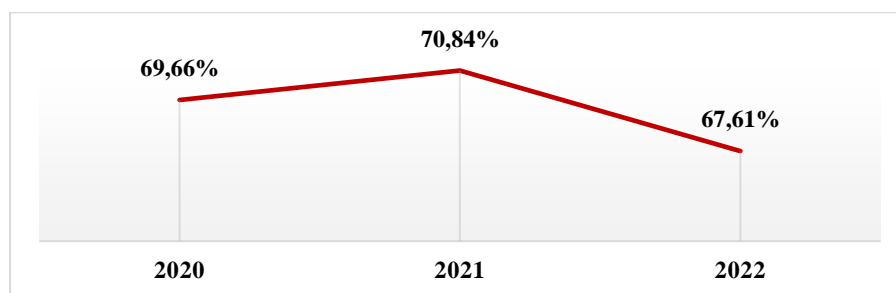
2.2. Le coefficient d'exploitation

Le coefficient d'exploitation constitue une mesure de l'efficacité opérationnelle d'une banque. Il est calculé en effectuant le rapport des frais généraux au PNB. En effet, les frais généraux sont composés des frais du personnel et des charges générales d'exploitation regroupant les dotations aux amortissements sur immobilisations corporelles et incorporelles, les frais juridiques, les frais comptables, les frais de recherche et de développement, les fournitures de bureau et les factures d'électricité...

En d'autres termes, le coefficient d'exploitation constitue une mesure du poids des frais généraux d'exploitation dans la richesse créée par une banque.

Le coefficient d'exploitation de l'ATB durant la période allant de l'année 2020 à l'année 2022 s'établit comme suit :

Figure 14 : Evolution du coefficient d'exploitation



Source : Rapports annuels ATB 2020,2021 et 2022

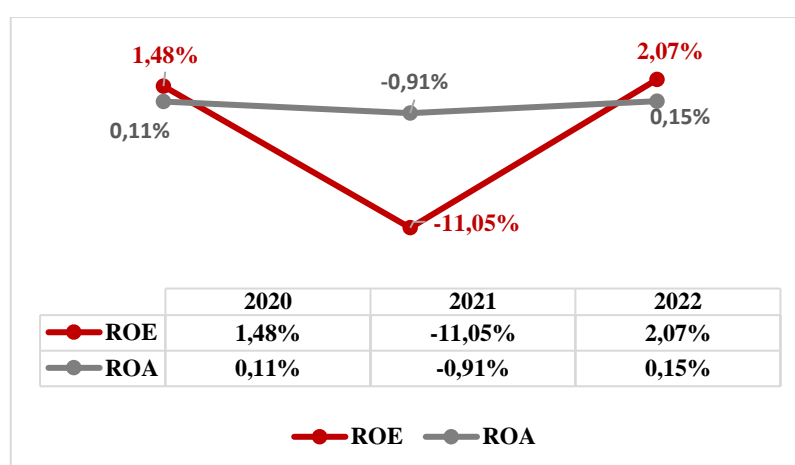
D'après le graphique ci-dessus, le coefficient d'exploitation a enregistré une diminution en 2022 pour atteindre 67.61% contre 70.84% en 2021 et 69.66% en 2020.

Cette baisse est directement associée à l'amélioration du Produit Net Bancaire (PNB), malgré l'augmentation des frais de personnel de 5 886 millions de dinars tunisiens, soit une croissance de 5%, justifiée par les effets cumulés des promotions et de l'augmentation sectorielle, ainsi que par l'augmentation des charges générales d'exploitation, atteignant 10,3% en 2022.

2.3. La performance financière de l'ATB

La performance bancaire est appréhendée au travers d'indicateurs quantitatifs financiers. Parmi ces indicateurs de performance, nous allons exhiber deux principaux ratios à savoir le ratio de rentabilité des capitaux propres (ROE) et le ratio de rentabilité des actifs (ROA).

Figure 15 : Evolution des ROE et ROA



Source : Rapports annuels ATB 2021,2022 et 2022

D'après le graphique, on observe que les deux indicateurs ROA et ROE ont enregistré une diminution en 2021. Ce coefficient négatif s'explique principalement par un niveau très élevé des dotations aux provisions qui a connu une augmentation de 114% en passant de 67221 MDT en 2020 à 144185 MDT en 2021. Par conséquent, ce chiffre négatif a causé un résultat net après modifications comptables négatif de 68502 MDT en fin de l'exercice 2021.

Cependant, cette tendance a été inversée en 2022 grâce à une augmentation remarquable du résultat net, qui a atteint 11,397 MDT. Cette amélioration a eu un impact positif sur la rentabilité des actifs (ROA), qui a augmenté de 1,04 % par rapport à 2021, passant de -0,91 % à 0,15%. De même, le retour sur capitaux propres (ROE), il a enregistré une hausse significative de 14 % en 2022, atteignant ainsi 2,07 %, par rapport à son niveau de -11,05 % en 2021.

3. Les principaux ratios réglementaires

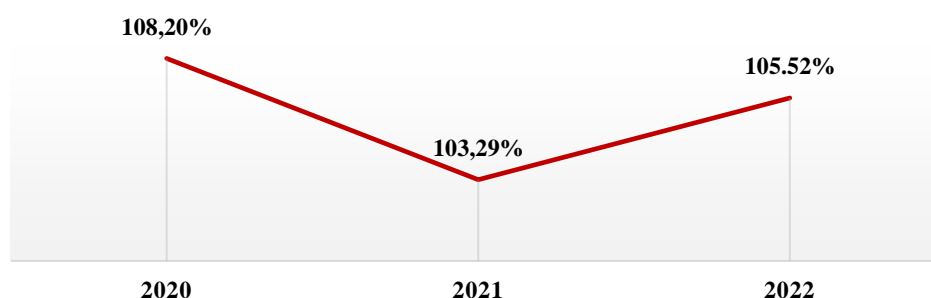
Dans le but d'assurer sa solidité financière et sa solvabilité, ainsi que de renforcer la qualité de son bilan, toute banque est tenue de respecter un certain nombre de ratios réglementaires.

Ainsi, nous allons analyser l'évolution de deux principaux ratios réglementaires à savoir : le ratio de liquidité et le ratio de solvabilité.

3.1. Ratio de liquidité

Depuis le premier janvier de l'année 2015, l'ATB utilise le nouveau ratio de liquidité à court terme « LCR » édicté par la réglementation prudentielle baloise.

Figure 16 : Evolution du LCR



Source : Rapports annuels ATB 2020-2021-2022

À partir de 2020, le ratio de liquidité à court terme (LCR) a constamment dépassé la limite minimale imposée par la BCT, qui est de 100%. En 2022, ce ratio a légèrement progressé pour s'établir à 105,52%, par rapport à 103,29% l'année précédente. Ces chiffres prouvent la résilience à court terme de la banque pour faire face au risque de liquidité.

Par ailleurs, l'ATB dispose d'un niveau considérable d'actifs liquides de haute qualité constituant un matelas de sécurité lui permettant de surmonter le risque de liquidité en cas de crise.

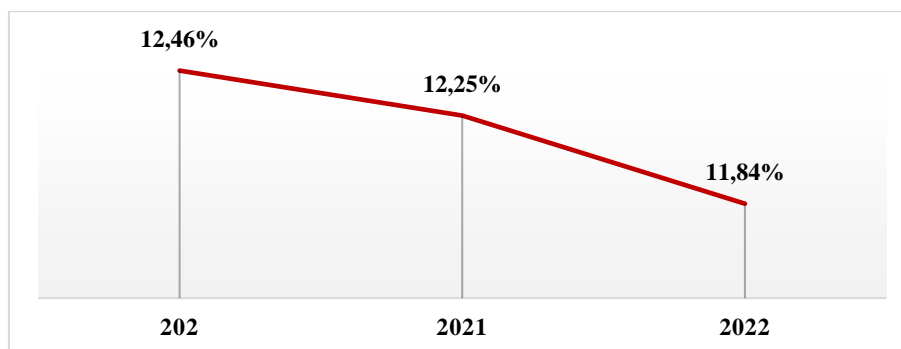
3.2. Ratio de solvabilité

Le ratio de solvabilité bancaire, nommé également le ratio Mc Donough a remplacé l'ancien ratio Cooke (Bâle 1) permettant d'assurer la solvabilité des banques en évaluant qualitativement les procédures internes mises en place pour évaluer la cohérence entre les fonds propres et les risques encourus. En effet, ce ratio permet de fixer une limite à l'encours pondéré des prêts accordés par une banque en fonction de ses capitaux propres et du risque de ces prêts.

Dans le but de renforcer la sécurité et la solidité des banques et du système financier et de préserver les intérêts des petits déposants, la réglementation prudentielle (Bâle 2) a fixé une exigence de fonds propres minimum de 8% du montant du total des actifs nets pondérés par les risques de crédit, opérationnels et de marché selon des quotités prévues.

Par référence à la réglementation nationale, la BCT a exigé un ratio de solvabilité qui ne doit pas être inférieur à 10% calculé par le rapport entre les fonds propres nets et les risques encourus.

Figure 17 : Evolution du ratio de solvabilité



Source : Rapports annuels ATB 2020-2021-2022

Au titre de l'année 2022, le ratio de solvabilité a connu une diminution atteignant 11.84% reste supérieur aux limites fixées par la Banque centrale de Tunisie (10%).

Cette baisse est due essentiellement à la diminution des fonds propres nets et l'augmentation des actifs pondérés en fonction du risque.

Sous-section 3 : Analyse des outils de contrôle de gestion existantes

1. Présentation de la direction contrôle de gestion

La Direction du Contrôle de Gestion a pour principale mission d'établir un système d'information de gestion de haute qualité, qui permettra de mesurer les performances de la banque et d'analyser sa rentabilité. Pour atteindre cet objectif, elle se voit confier diverses responsabilités, notamment la création d'indicateurs de performance pour évaluer la réalisation des objectifs et identifier les moyens d'améliorer la performance.

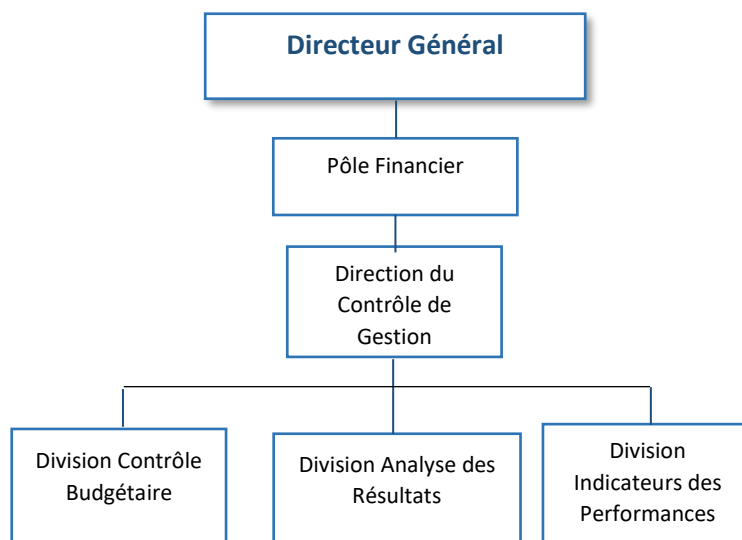
De plus, elle assure un suivi rigoureux des indicateurs de performance de la banque, produit des rapports mensuels synthétiques mettant en lumière les réalisations et les résultats par segment, contrôle les résultats des centres de profit et des unités de support, et effectue une analyse approfondie des résultats obtenus.

Enfin, la Direction du Contrôle de Gestion s'attache à surveiller et à comprendre les coûts, en identifiant leurs sources et en établissant des liens entre les coûts et les revenus, dans le but d'optimiser les résultats globaux de la banque.

La direction du contrôle de gestion (DCG) est rattachée à la direction centrale du contrôle financier (DCCF) et est structurée autour des trois divisions suivantes :

- Division contrôle budgétaire.
- Division analyse des résultats.
- Division Indicateurs des performances.

Figure 18 : Organigramme de la direction Contrôle de Gestion



Source : Notes organiques ATB

1.1. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire se réalise quotidiennement par les imputations budgétaires déclinées par centre et par ligne budgétaire. Un contrôle efficace et rigoureux permet de détecter rapidement les écarts, afin de prendre les mesures correctives nécessaires ou d'autoriser les dépassements.

La division contrôle budgétaire est structurée autour de l'élaboration des budgets, le suivi budgétaire, analyse des écarts et la révision du budget.

Les attributions de la division Contrôle Budgétaire :

- Elaboration des budgets de fonctionnement, d'investissement et d'exploitation financière de la banque en coordination avec toutes les unités concernées.
- Elaborer le bilan prévisionnel de chaque mois.
- Elaborer le tableau prévisionnel « Ressources – Emploi ».
- Assurer les travaux de préparation des budgets annuels de la banque avec les unités concernées et conformément à la stratégie de la banque.

- Assurer le suivi mensuel du Budget (Réalisation du mois/Budget mensuel/ Budget annuel) et les envoyer à l'Arab Bank :
 - Calculer les écarts des réalisations/ budget.
 - Analyser les charges générales d'exploitation et déterminer les écarts les plus importants.
 - Expliquer les écarts et élaborer le rapport mensuel synthétique (Budget Comparison Template) et le soumettre au directeur du contrôle de gestion (DCG) pour contrôle avant transmission à l'Arab Bank.
- Assurer le suivi des réalisations du bilan et du compte de résultat de chaque segment et assurer l'analyse et l'élaboration des rapports par segment.
- Proposer des plans de réajustement et des actions correctives en cas de besoin.
- Assurer un suivi budgétaire trimestriel en élaborant des rapports pour les besoins des commissaires aux comptes.
- Elaborer annuellement le Business Plan de la banque.
- Elaborer annuellement le rapport destiné à la Banque Centrale de la Tunisie (BCT) qui comporte : Le bilan, l'état des flux de trésorerie, le compte de résultats, les hypothèses de projections et le Business Plan sur 3 ans.

1.2. Division Indicateurs de performances

L'objectifs principales de cette division est d'Assurer la mise en place d'un système d'information de gestion de qualité et le suivi des différents indicateurs de performance de la banque. La division « Indicateurs de performances » a pour principales missions :

- Définir les indicateurs de performance pour mesurer le degré de réalisation des objectifs et identifier les leviers d'actions permettant d'améliorer la performance.
- Calcul des impasses de liquidité soit en flux soit en stock permettant de se renseigner sur les excédents ou les besoins de financement de la période.
- Calcul des Gap de Taux afin de mesurer l'exposition de la banque aux variations des taux d'intérêt.
- Élaborer des rapports périodiques et ponctuels d'analyse de la rentabilité et de la performance.

1.3. Division Analyse des résultats

La division vise principalement à examiner les performances et à comprendre leur source, dans le but de clarifier la position de la banque et de repérer les secteurs prometteurs. Cela

implique d'identifier les produits et les activités les plus profitables afin d'optimiser la rentabilité globale de la banque. Cette analyse des résultats est effectuée à deux échelles, à savoir au niveau global et au niveau des agences individuelles.

➤ **Analyse des résultats globale banque**

Au cœur des missions de cette fonction figurent des éléments majeurs tels que la préparation du rapport financier de la banque, la production mensuelle du tableau des emplois et des ressources en dinars et devises, la création mensuelle du rapport des soldes moyens par devise et par catégorie de produits, ainsi que la transmission des indicateurs de performance à la Direction Générale.

Les attributions de la fonction analyse des résultats globale banque :

- Remplir le tableau Emplois-Ressources :
 - Collecter les données via Intranet et assurer leur saisie sur le tableau.
 - Déterminer l'encours moyen global banque en dinars.
- Assurer l'élaboration de l'Average Balance Report par devises et par catégorie de produits :
 - Dégager les résultats de chaque produit (global banque) (placement, crédit, bons de trésor, etc.) et déterminer le taux moyen de chacun.
 - Analyser les variations des taux moyens des produits en apportant les justificatifs nécessaires.
- Elaborer trimestriellement le rapport financier destiné au Conseil d'Administration en version Arabe et française :
 - Présenter les résultats d'activités (capitaux propres, dépôts, encours fin de période) et procéder à l'analyse de ces résultats.

➤ **Analyse des résultats des agences**

Cette fonction est chargée de préparer les états mensuels des agences, de gérer la rémunération par agence, de superviser le transfert pricing et de calculer les charges hors-exploitation bancaire.

Les attributions de la fonction analyse des résultats des agences :

- Elaborer les états mensuels des agences :
 - Les intérêts.
 - Les commissions.
 - Le nombre de mouvements par agence.
 - Le nombre de comptes.

- Le solde total banque et le solde moyen par agence.
- Mettre en place le compte d'exploitation par agence en dinars et en devises pour déterminer la rentabilité de chaque agence mensuellement.
- Envoyer trimestriellement les résultats aux agences.
- Assurer la rémunération par agence :
 - Réceptionner les taux de rémunération des dépôts/ des engagements en dinars et en devises de la Salle des Marchés et Calculer la rémunération de l'excédent et/ou du besoin de chaque agence par Dinars /Devises mensuel.
- Assurer le transfert Pricing mensuel :
 - Etablir l'état de produit mensuel de la salle de marché ;
 - Calculer le solde moyen par segment (corporate/ Retail) pour calculer le résultat global de la banque.
 - Déterminer les commissions encourus et les commissions par produit afin de dégager les commissions nettes manuellement pour calculer le résultat global de la banque.

2. Les outils de contrôle de gestion adoptés par l'ATB

2.1. Les indicateurs d'activité

Ils se démarquent à travers les ratios (indicateurs trimestriels) et les états financiers (semestriels) en évaluant la situation financière (liquidité, solvabilité, sensibilité de la marge d'intérêt...) et commerciale (part de marché, taux de conquête, fidélisation...). Un document synthétique sera ultérieurement transmis. Pour approfondir ces analyses, la direction du contrôle de gestion peut solliciter des informations supplémentaires ou complémentaires auprès d'autres services.

2.2. Le Benchmarking

Les mêmes indicateurs et états financiers comparatifs servent comme un Benchmarking pour se positionner par rapport à la concurrence.

2.3. Le budget

La direction du contrôle de gestion élabore également le budget en se fondant sur les exigences des différentes directions, tout en les alignant sur la politique de la banque et les besoins historiques de chacune. Il convient de noter l'existence de trois types de budget : le budget d'investissement (projetant les besoins et les affectations annuels en termes

d'investissement), le budget de fonctionnement (prévoyant les charges générales nécessaires à l'exploitation), et le budget d'activité (anticipant les ressources et les affectations, ainsi que les résultats et les performances).

2.4. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire a pour rôle fondamental de suivre mensuellement le budget, en comparant les chiffres réels aux prévisions (par le tableau de bord budgétaire). Il consiste ensuite à analyser les écarts et à proposer des mesures correctives.

2.5. Les Reportings internes

La direction du contrôle de gestion est tenue également de communiquer à la direction générale les avis, la situation d'avancement de projet stratégique, les dysfonctionnements et les suggestions d'amélioration.

Le contrôle des plans d'action et le suivi de leur exécution, ainsi que l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations, sont essentiels pour garantir la conformité des résultats aux objectifs définis. Ces actions sont réalisées grâce à des outils de reporting, tels que le tableau de bord :

- Tableau de bord d'agence bancaire et de zone (Annexe 1) :

Cet outil permet à la direction de contrôle de gestion de suivre et d'analyser les performances de l'agence. Il est constitué d'un ensemble d'indicateurs clés de performance (KPI) qui mesurent les aspects les plus importants de l'activité de l'agence, tels que le chiffre d'affaires, la marge d'intérêt et les coûts.

- Tableau de bord budgétaire (Annexe 2) :

La direction contrôle de gestion utilise le tableau de bord budgétaire de chaque entité pour le pour effectuer un suivi et une analyse régulière des réalisations par rapport au budget.

2.6. Les Reportings externes

Destiné essentiellement à la BCT, communiquant certains ratios tel que le coefficient de liquidité, et des informations générales selon la demande.

SECTION 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET L'OPERATIONNALISATION DES VARIABLES

Après avoir exposé les fondements théoriques et conceptuels dans le premier chapitre, nous aborderons maintenant les bases empiriques de l'étude.

Tout d'abord, nous allons exprimer et justifier notre posture épistémologique et la démarche à suivre. Par la suite, nous présenterons l'outil de collecte de données ainsi que la présentation de l'échantillon. Finalement nous allons clôturer par une analyse descriptive après avoir introduit les différents tests qui nous permettront de vérifier l'adéquation des données et des échelles de mesure.

Sous-section 1 : La posture épistémologique et la démarche adoptée

1. La posture épistémologique

À la lumière de la problématique qu'elle tente de mettre en avant et dans le but de tester le modèle de recherche ainsi que les hypothèses qui en découlent, cette étude peut être intégrée dans une approche positiviste avec un mode de raisonnement hypothético-déductif. Notre objectif est d'expliquer et de comprendre la relation causale entre le système de contrôle de gestion (variable indépendante) et la performance globale (variable dépendante), en passant par les variables médiatrices que sont le partage des connaissances et l'apprentissage organisationnel.

En effet, notre objectif est de réaliser une étude visant à apporter des éléments de réponse à la question suivante : **Dans quelle mesure le système de contrôle de gestion contribue-t-il réellement à la performance globale de la banque ?»**

2. La démarche adoptée

Pour mener à bien notre recherche, nous allons opter pour une approche quantitative, qui est couramment associée à une perspective positiviste et à un raisonnement hypothético-déductif. Cette démarche englobe la collecte, l'analyse et la présentation des données de manière quantitative, en se basant sur la méthode des équations structurelles. Elle offre la possibilité d'établir des liens entre diverses variables et de vérifier la validité des hypothèses émises.

Sous-section 2 : Outil de collecte de données et présentation de l'échantillon

1. Outils de collecte de données

Afin de définir notre méthodologie quantitative, nous allons procéder à un questionnaire qui a été mené au cours du mois d'octobre 2023 au sein de mon entreprise de parrainage ATB.

Le questionnaire a été créé sur Google Forms et diffusé par mail à un échantillon de cadres, directeurs et chef d'agence. Les résultats obtenus reflètent les avis des répondants. Le questionnaire couvre les thèmes suivants :

- Les pratiques de contrôle de gestion au niveau de l'ATB.
- Le partage de connaissances.
- L'apprentissage organisationnel.
- La performance non financière.
- La performance financière.

2. Présentation de l'échantillon

Nous avons recueilli des données auprès d'un échantillon de 100 individus, initialement composé de 46 individus, en appliquant la méthode du "bootstrapping". Cette méthode statistique implique la création de nombreux échantillons simulés en rééchantillonnant un ensemble de données. Ce processus nous permet de calculer les écarts types et de réaliser des tests d'hypothèses.

Notre échantillon de départ se compose de 14 chefs d'agence, 11 directeurs de zone, 8 directeurs centraux et 13 responsables.

La méthode d'échantillonnage choisie est de nature quantitative, se manifestant à travers l'utilisation du questionnaire, avec la méthode de collecte de données précédemment évoquée.

Sous-section 3 : Echelle de mesure des variables et présentation du modèle

Étant donné que les variables de notre modèle sont qualitatives, il est essentiel, pour mesurer les relations entre elles, de procéder à une opérationnalisation. Cela implique de décliner chaque variable en plusieurs indicateurs reflétant la signification de la variable.

Dans notre recherche nous voulons étudier l'impact du système de contrôle de gestion sur la performance globale en favorisant des variables médiatrices à savoir l'apprentissage organisationnel et le partage de données, de ce fait on peut conclure que dans notre modèle la variable dépendante est la performance et que les variables indépendantes sont les systèmes de

contrôle de gestion (tableau de bord, les indicateurs financières, reporting, contrôle budgétaire, la culture de l'entreprise, la communication), l'apprentissage organisationnel, le partage de données et implémentation stratégique.

Par conséquent, pour la mise en place de notre modèle, nous allons nous pencher sur les indicateurs qui nous serviront à mesurer nos variables. Nous avons opté pour l'utilisation d'échelles préexistantes pour chacune des variables. Un ensemble d'échelles de Likert à sept points, allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord," a été employé pour chaque variable du modèle à l'étude. Comme précédemment mentionné (qui sont résumés en **annexe 3**).

1. Variable dépendante

1.1. Mesure de performance globale

La performance globale est une variable dépendante mesurée par une échelle de Likert à sept points allant de « 1 : pas du tout d'accord » à « 7 : tout à fait d'accord ». Cette variable a été mesurée par treize items (financières et non financières)

➤ Performance non financière

Ce concept inclut la satisfaction des clients, l'augmentation du nombre de clients, la satisfaction des employés, la qualité des produits et des services, la réputation de l'organisation (Prieto et Revilla (2006)) et la fidélisation de la clientèle est inspiré des travaux de (Bisbe et Otley (2004)).

➤ Performance financière

Elle inclut le revenu d'exploitation, Retour sur investissement (ROI), Rendement des actifs (ROA) (Kallunki, et al (2011)), l'amélioration de la productivité du travail, le produit net bancaire (Prieto et Revilla (2006)), l'augmentation de la part de marché et le Taux de croissance des bénéfices (Bisbe et Otley (2004)).

2. Variables indépendantes

2.1. Mesure des systèmes de contrôle de gestion

La variable « systèmes de contrôle de gestion » est une variable indépendante directe elle est évaluée par treize items. Ces derniers sont développés par (Frare et al (2022) et (Malmi et Brown (2008)).

Les participants exprimeront leur point de vue sur les pratiques de contrôle de gestion au sein de la banque. L'évaluation est faite par l'échelle de Likert à 7 points (1 = pas du tout d'accord ; 7= tout à fait d'accord).

2.2. Mesure de partage des connaissances et organisation opérationnel

La variable « partage des connaissances » et « organisation opérationnel » sont des variables indépendantes indirecte incluent 8 items (Ramírez et al (2011)) mesurées par une échelle de Likert à sept points allant de 1= pas du tout d'accord, 2= pas d'accord, 3= en désaccord, 4= relativement d'accord, 5= relativement d'accord, 6= d'accord, 7= tout à fait d'accord.

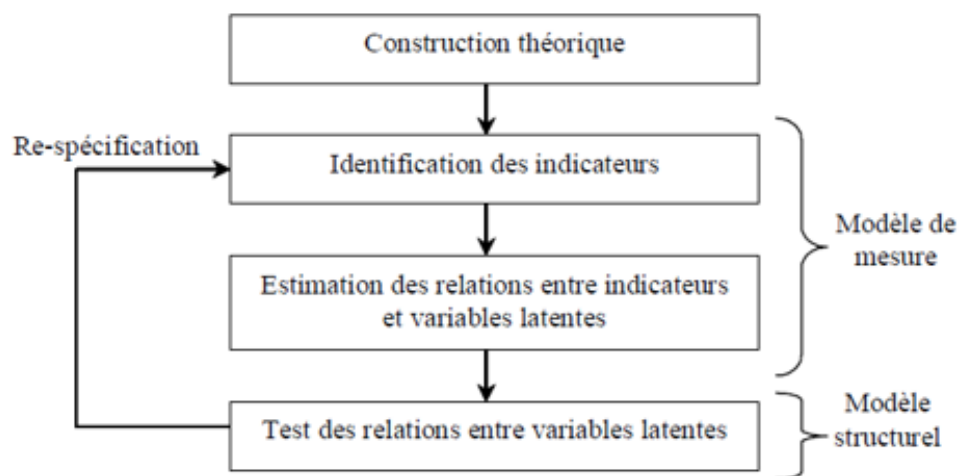
3. Le modèle

Pour conduire efficacement notre recherche, nous allons adopter la modélisation par équations structurelles (MES). Cette méthode d'analyse vise à évaluer les relations causales entre différentes variables.

La modélisation par équations structurelles se déroule en quatre étapes principales :

- Spécification du modèle : Il s'agit de définir les variables latentes et observables du modèle, ainsi que les relations causales entre elles. Cette étape nécessite une bonne compréhension de la théorie sous-jacente au modèle.
- Estimation du modèle : Il s'agit d'estimer les paramètres du modèle à partir des données empiriques. Cette étape est généralement réalisée à l'aide d'un logiciel spécialisé.
- Evaluation du modèle : Il s'agit d'évaluer la qualité du modèle en fonction de différents critères, tels que le pouvoir explicatif, la validité convergente et la validité discriminante.
- Interprétation des résultats : Il s'agit d'interpréter les résultats du modèle en fonction de la théorie sous-jacente.

Figure 19 : Les étapes de la construction du modèle des équations structurelles



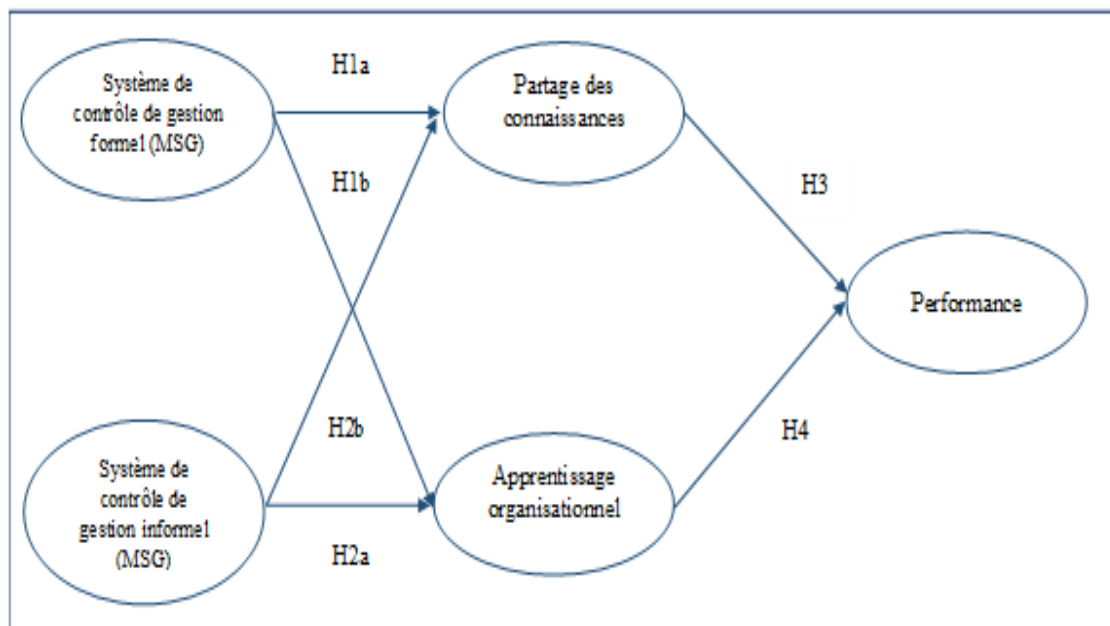
Source : Meschi et Livolsi (2003)

Le modèle d'équation structurelle se divise en deux parties distinctes. La première est un modèle de mesure qui se concentre sur l'identification et l'estimation des variables latentes à partir des indicateurs. La seconde est un modèle structurel qui vise à déterminer les relations causales entre les variables latentes, permettant ainsi de tracer les orientations des hypothèses intégrées dans le modèle de recherche à tester.

Notre démarche de recherche comprend deux phases d'analyse distinctes : une analyse exploratoire (utilisant SPSS) pour identifier les relations potentielles entre les variables, et une analyse de confirmation (employant la méthode des équations structurelles avec AMOS) pour évaluer la validité de ces relations.

Suite à la revue des études et de la littérature existantes, nous avons formulé un modèle conceptuel, présenté dans la figure 20 ci-dessous, qui sera soumis à des tests.

Figure 20 : Modèle conceptuel



Source : Elaboré par l'auteur

SECTION 3 : ANALYSE DES DONNEES ET DISCUSSION DES RESULTATS

Sous-section 1 : Analyse factorielle exploratoire

Afin de bien mener notre recherche, nous allons utiliser la modélisation par équations structurelles qui combine l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) et l'analyse de régression multiple (modèles d'équations simultanées) dans un cadre de modélisation global. L'AFC permet de construire la partie mesure du modèle (appelée modèle de mesure), où les relations entre les variables observées (mesurées) (également appelées variables indicatrices ou manifestes) et les facteurs latents (construits non mesurés) peuvent être étudiées. En revanche, les relations causales des concepts entre eux peuvent être étudiées dans la partie structurelle du modèle SEM (appelé modèle structurel). Les relations entre toutes les variables traitées dans les deux sous-modèles (mesure et structure) peuvent être estimées simultanément, si les méthodes d'estimation de l'information complète sont fournies.

L'analyse exploratoire des données (AED) sous SPSS permet de vérifier si les données sont adaptées à une utilisation statistique. Cette exploration permet d'identifier les items qui pourraient constituer des variables latentes.

Mais avant de la procéder, il est impératif d'accomplir deux étapes préliminaires : l'analyse en composante principale (ACP) pour déterminer les groupes de facteurs et la mesure de fiabilité par Alpha de Cronbach.

1. Adéquation de l'échantillon

➤ Test de Sphéricité de Bartlett

Ce test fournit des indications quant au nombre maximal de facteurs à retenir. Il repose sur la statistique du chi-deux. Si la valeur calculée de chi-deux est supérieure à la valeur critique, ou si la signification est inférieure au seuil de risque préalablement établi, cela confirme la validité de la méthode. La valeur de ce test doit être inférieure au seuil critique de 5%.

➤ Test de KMO

Le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) est un test statistique qui mesure la pertinence des données pour l'analyse factorielle. Il mesure la force des relations entre les variables et indique si l'ACP est approprié. Le KMO est une mesure de la qualité de la matrice de corrélation. Une

valeur de KMO plus proches de 1,0 sont considérées comme idéales, tandis que les valeurs inférieures à 0,5 sont inacceptables.

Tableau 3 : L'adéquation des données vérifiée par le test KMO

Valeur KMO	Appropriation
0.90	Merveilleux
0.80	Méritoire
0.70	Moyen
0.60	Médiocre
0.50	Misérable
<0.50	Inacceptable

Source : Meschi et Livolsi, 2003

Afin d'évaluer le modèle de mesure, il convient aussi de vérifier la fiabilité des données.

➤ Test de fiabilité

L'analyse de fiabilité se fait à partir de l'Alpha de Cronbach. Quant à elle, a pour objectif de vérifier la consistance interne d'un ensemble d'items corrélés à une même dimension (Delobbe, 2017). Nous allons effectuer ce test pour toutes les variables afin de vérifier la cohérence interne des items du même construit. Il est recommandé selon les études antérieures que le seuil critique de cette statistique soit 0,7 (Nunnally, 1978) et 0,6 rapporté dans (Garg et al, 2014).

2. Extraction des facteurs :

Une fois les tests nécessaires sont effectués et l'ACP est autorisée, il s'agit de détecter le nombre de facteurs à extraire. Il existe un certain nombre de procédures conçues pour déterminer le nombre optimal de facteurs à retenir dans l'analyse factorielle, comme la "règle de la valeur propre supérieure à 1" et le critère du pourcentage de la variance PVC (le nombre de facteurs atteignant 60% ou plus).

Sous-section 2 : Analyse confirmatoire : Modélisation par équation structurelle

Selon Hoyle (1995), la modélisation par les équations structurelles représente « une approche statistique globale permettant de tester des hypothèses traitant liens de causalité entre les variables observées et les variables latentes ».

Les modèles d'équations structurelles à variables latentes (MES) sont des modèles multivariés utilisés pour modéliser les structures de causalité dans les données. L'intérêt de

cette modélisation réside essentiellement dans sa capacité à tester de manière simultanée l'existence de relations causales entre plusieurs variables latentes. Les variables latentes constituent un ensemble de construits ou de dimensions théoriques, essentiels dans divers domaines scientifiques. Elles désignent également des variables non observables au niveau des échantillons de la population étudiée. A l'inverse, pour une variable manifeste, nous pouvons recueillir une mesure de manière directe.

1. Analyse confirmatoire des échelles de mesures

Cette analyse permet de tester la covariance entre les différentes variables pour confirmer les échelles de mesures des variables latentes à travers trois étapes :

- Mesures d'ajustement du modèle (Model Fit Measures)

Pour vérifier que notre modèle de recherche correspond bien aux données que nous avons collectées, nous avons utilisé la méthode d'équations structurelles. Cette méthode permet d'analyser les relations entre les différentes variables d'un modèle. Nous avons utilisé le module graphique du logiciel Amos pour réaliser cette analyse.

L'évaluation de la qualité d'ajustement du modèle aux données est faite au moyen de différents indicateurs (Roussel et al (2002) dont les plus utilisés sont :

Tableau 4 : Indices des ajustements de modèle

Paramètres	Seuils acceptables	Description
CMIN/DF	CMIN/DF = Ratio of chi-square minimum and DF (entre 1 et 3)	--
CFI	> 0,90 acceptable > 0,95 bon	Statistique d'adéquation
SRMR	<0.08	Résidu standardisé de la racine carrée moyenne
RMSEA	< 0,06 bon 0,06 ÷ 0,10 modéré > 0,10 mauvais	Erreur quadratique moyenne d'approximation
Valeur p (PCLOSE)	> 0.50	Valeur p associée pour RMSEA (test d'ajustement)

Source : Roussel et al,2002

- **La validité convergente et la validité discriminante (Model Validity Measures)**

L'analyse convergente consiste à examiner les corrélations (loading factors) des items avec leur variable latente. Nunnally a établi le seuil de 0,7 comme étant une norme pour une fiabilité composite qu'il qualifie de "modeste", selon les étapes de recherche antérieures.

Le complément méthodologique habituel pour évaluer la validité convergente est la validité discriminante. Celle-ci est examinée en comparant la racine carrée de la variance moyenne extraite (AVE) de chaque variable latente avec le carré des corrélations entre les variables latentes. Dans le cadre de la PLS, le critère approprié pour la validité discriminante est que le construit en question doit partager davantage de variance avec ses indicateurs de mesure qu'avec les indicateurs des autres construits.

- **Le biais de la méthode commune de collecte de données (commun method bias)**

Le biais de la méthode commune de collecte de données est un biais qui peut survenir lorsque les mesures de deux ou plusieurs construits sont recueillies de la même manière. Ce biais peut entraîner une corrélation artificielle entre les construits, même s'ils ne sont pas réellement liés. Pour tester ce biais, nous allons utiliser la variance totale expliquée.

Sous-section 3 : Interprétation, Discussion des résultats et Recommandations

1. Interprétation des résultats

Notre étude repose sur l'application de deux méthodes d'analyse, à savoir l'analyse exploratoire (utilisant SPSS) et l'analyse de confirmation (employant la méthode des équations structurelles avec AMOS).

1.1. Résultat de l'analyse descriptive

L'analyse descriptive est indispensable pour comprendre les données. Le tableau présente les résultats d'un test de moyenne et d'écart-type pour un échantillon de 100 individus. Les données ont été obtenues en utilisant la méthode de bootstrapping, qui consiste à rééchantillonner les données pour créer de nombreux échantillons simulés.

La moyenne est proche du centre de l'intervalle de confiance, ce qui suggère que les données sont relativement concentrées autour de la moyenne. L'écart-type est également relativement faible variant entre 1.3 et 1.4, ce qui suggère que les valeurs des données sont relativement proches les unes des autres.

Nous prenons l'exemple des items de la variable MSGform qui tournent sur la moyenne de 5, c'est-à-dire que pratiquement toutes les réponses de différents items ont la même moyenne. L'écart type de 1,4 indique que les valeurs des données sont relativement proches les unes des autres donc tous les items sont significatifs (**annexes 4**).

Ces résultats suggèrent que le questionnaire est valide et qu'il peut être utilisé pour l'analyse factorielle.

1.2. Résultats de l'analyse factorielle exploratoire

➤ Adéquation de l'échantillon

▪ *Tests KMO et Bartlett :*

Les deux tests KMO et Bartlett sont utilisés pour évaluer la qualité des données pour une analyse factorielle. Selon Tabachnick et Fidell (2001), pour que les données soient adaptées à une analyse factorielle, il faut que la valeur de KMO soit au moins 0,6 alors que notre valeur est de 0.845 montre une bonne intégration entre les items. Le test de Sphéricité de Bartlett doit afficher une significativité inférieure à la valeur critique 0.05 fixée d'avance pour valider la méthode. Les résultats ci-dessous montrent que le test KMO montre que chi-deux (chi square) est très significatif et que les données pourront être utilisées dans la suite des analyses.

Tableau 5 : Test KMO et Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.845
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4960.364
	df	861
	Sig.	0.000

Source : outputs SPSS

▪ *Analyse en composante principale*

L'analyse en composante principale tel que décrite dans le graphique en annexe 4 permet de retenir seulement 5 facteurs qui expliquent à eux seuls 75.8 % de la variance entre les items, ce qui correspond parfaitement avec nos attentes.

L'articulation des données autour des variables latentes est représentée par le tableau des matrices de structure (**annexe 6**). Les items contribuent fortement à la constitution de leur variable latente, avec des coefficients supérieurs à 0,5. Ces résultats doivent être confirmés par une analyse confirmatoire.

▪ *Test de fiabilité*

Le test de fiabilité a été effectué par le logiciel « SPSS ». La statistique donnée par ce test est le coefficient alpha de Cronbach qui mesure la fiabilité des questions posées lors d'une enquête. En effet, la valeur de ce coefficient doit être comprise entre 0 et 1. Un résultat supérieur à 0,7 est acceptable.

Pour la variable MSGform, Le tableau ci-dessous est le Tableau des statistiques de fiabilité qui fournit la valeur de Cronbach alpha qui dans ce cas est 0.951 Ce coefficient est supérieur à 0,7 ce qui signifie que la variable MSGform est considérée comme fiable. En d'autres termes, les questions qui composent la variable MSGform mesurent une même dimension. Les réponses aux différentes questions sont donc cohérentes entre elles.

Tableau 6 : Tableau des statistiques de fiabilité de la variable MSGform

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based On Standardized Items	N of Items
0.951	0.951	7

Source : Elaboré par l'auteure à partir des outputs SPSS

Le tableau « Statistiques du Total des variables » présente les résultats pour Alpha de Cronbach si l'indicateur est supprimé. En d'autres termes, il consiste à identifier l'élément dont l'élimination conduirait à une amélioration globale de la fiabilité de l'instrument de mesure.

Tableau 7 : Statistiques du Total des indicateurs

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correction	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MCGform1	30.1900	56.782	0.841	0.718	0.943
MCGform2	30.2200	56.497	0.810	0.726	0.945
MCGform3	30.2800	56.082	0.824	0.689	0.944
MCGform4	30.1800	52.048	0.913	0.862	0.937
MCGform5	30.1400	58.788	0.776	0.676	0.948
MCGform6	30.0900	55.073	0.869	0.842	0.940
MCGform7	30.1600	55.348	0.809	0.741	0.946

Source : Elaboré l'auteure à partir des outputs SPSS

Les scores de "Alpha de Cronbach si l'indicateur est supprimé" pour tous les items sont inférieurs à la valeur alpha de Cronbach de la variable MSGform. En conséquence, tous les items sont jugés significatifs. Cette constatation est également observée dans le tableau annexe pour les autres variables :

MCGform1 : 0.943 < 0.951 → l'Item MCGform1 est importante

MCGform2 : 0.945 < 0.951 → l'Item MCGform2 est importante

MCGform3 : 0.944 < 0.951 → l'Item MCGform3 est importante

MCGform4 : 0.937 < 0.951 → l'Item MCGform4 est importante

MCGform5 : 0.948 < 0.951 → l'Item MCGform5 est importante

MCGform6 : 0.940 < 0.951 → l'Item MCGform6 est importante

MCGform7 : 0.946 < 0.951 → l'Item MCGform7 est importante

1.3. Analyse confirmatoire des échelles de mesures

Sous AMOS, nous avons établi les relations de covariance pour confirmer la structuration des échelles de mesures des variables latentes telles qu'indiquées dans le schéma figurant à l'annexe 8.

En ce qui concerne la variable MSGform, le tableau de la matrice des composantes révèle une covariance de 0,909, tandis que dans le schéma de covariance, cette valeur est indiquée à 0,85. Cela suggère que l'élément MCGform1 contribue à hauteur de 85% à la formation de la variable MSGform, alors que dans le tableau, nous avons trouvé une contribution de 90%. Le schéma de covariance se révèle plus réaliste que le tableau. En d'autres termes, bien que le tableau indique une covariance de 90%, l'exploration de la covariance entre les items et les différentes variables dans le schéma a donné un résultat plus fidèle à la réalité, le reste étant attribué aux termes d'erreur.

En ce qui concerne la variable "performance", l'élément NOFin1 contribue à hauteur de 75% à la constitution de cette variable, en tenant compte de la covariance de la performance avec chacune des autres variables. La partie non expliquée par cet indicateur est de 25%, et elle est intégrée dans son terme d'erreur (e14). Pour la variable "partage des connaissances", l'élément KowShr6 contribue à hauteur de 85% à la formation de cette variable, en prenant en considération la covariance avec chacune des autres variables. La partie non expliquée par cet indicateur s'élève à 15% et est incorporée dans son terme d'erreur (e33).

Trois étapes au moins sont nécessaires pour confirmer la structure des variables latentes :

- Mesures d'ajustement du modèle (Model Fit Measures).
- La validité convergente et la validité discriminante (Model Validity Measures).
- Le biais de la méthode commune de collecte de données (commun method bias).
- **Mesures d'ajustement du modèle (Model Fit Measures)**

L'évaluation du modèle est effectuée en choisissant la méthode du maximum de vraisemblance :

Tableau 8 : Indices des ajustements de modèle

Paramètres	Valeurs	Interprétation
CMIN /df	2.210	Excellent
CFI	0.95	Acceptable
SRMR	0.089	Acceptable
RMSA	0.06	Acceptable
PClose	0.05	Acceptable

Source : Elaboré par l'auteure à partir des outputs Amos

Nous avons utilisé le logiciel Amos pour réaliser des analyses qui nous ont permis d'évaluer à la fois l'ajustement des modèles de mesure aux données collectées et la validité des échelles de mesure. Les indices d'ajustement de l'ensemble de nos modèles de mesure sont satisfaisants.

▪ **La validité convergente**

Nunnally a considéré une fiabilité composée de 0,7 comme étant acceptable pour une recherche préliminaire. Le tableau ci-dessous présente les résultats obtenus :

Tableau 9 : Signification et Fiabilité Composée (ρ) par construit

	Composite Reliability
Performance	0.970
Système de contrôle de gestion informel	0.937
Système de contrôle de gestion formel	0.952
Partage des connaissances	0.927
Apprentissage organisationnel	0.973

Source : Elaboré l'auteure à partir des outputs SPSS

Selon ce test, tous les items contribuent à la variable, car le coefficient de corrélation (CR) est supérieur à 0,7 pour chacun d'entre eux.

- **La validité discriminante (Model Validity Measures)**

La validité discriminante porte sur les corrélations entre les éléments de construits distincts (Keisidou et al (2013)). Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau 10 :

Tableau 10 : La validité discriminante mesurée par la variance moyenne extraite (AVE) au carré

	<i>CR</i>	<i>AVE</i>	<i>MSV</i>	<i>MaxR(H)</i>	<i>Perform</i>	<i>MCSinf</i>	<i>MCSform</i>	<i>KowMgt</i>	<i>Lern</i>
Perform	0.970	0.701	0.329	0.975	0.837				
MCSinf	0.937	0.599	0.329	0.939	0.574***	0.774			
MCSform	0.952	0.738	0.167	0.960	0.409***	0.350* *	0.859		
KowMgt	0.927	0.646	0.129	0.933	0.359**	0.086	-0.083	0.804	
Lern	0.973	0.901	0.203	0.976	0.450***	0.271*	0.215*	0.191†	0.949

Validity Concerns: Significance of Correlations: † p < 0.100. * p < 0.050, ** p < 0.010, *** p < 0.001

Source : Elaboré par l'auteure à partir des outputs SPSS

En observant les résultats du tableau, il ressort que les valeurs propres moyennes (AVE) des diagonales de chaque construit ont des racines carrées supérieures aux corrélations entre les différents construits en dehors de la diagonale. Cela suggère que les éléments d'un construit contribuent de manière significative à ce construit spécifique, tout en ayant une influence moindre sur les autres construits du modèle. Par conséquent, nous pouvons conclure que les critères nécessaires pour assurer la validité discriminante de tous les construits de notre modèle de recherche sont respectés.

- **Le biais de la méthode commune de collecte de données (commun method bias)**

D'après le tableau VTE présenté en **annexe 9**, le premier facteur explique 37,292 % de la variance totale, ce qui est nettement inférieur à 50 %. Cela indique l'absence de biais commun. En ce qui concerne la variance expliquée par la solution initiale, seuls les cinq premiers facteurs de cette solution ont des valeurs propres supérieures à 1. Ensemble, ils représentent 75,826 % de la variabilité des variables d'origine, ce résultat confirme l'analyse en composante principale.

Tableau 11 : Variance totale expliquée

Component	Initial Eigenvalues			Extraction sums of squared loading			Rotation sums of squared loadings
	Total	% of variance	Cumulative %	Total	% of variance	Cumulative %	Total
1	15.663	37.292	37.292	15.663	37.292	37.292	13.994
2	6.047	14.397	51.690	6.047	14.397	51.690	9.769
3	4.129	9.831	61.520	4.129	9.831	61.520	7.807
4	3.284	7.820	69.341	3.284	7.820	69.341	6.492
5	2.724	6.485	75.826	2.724	6.485	75.826	6.791

Source : Elaboré par l'auteure à partir des outputs SPSS

Les trois étapes de l'analyse ont été examinées et ont été concluantes. Nous pouvons donc passer à l'analyse confirmatoire des relations structurelles de la régression.

1.4. Analyse Confirmatoire (CFA) du modèle structurel

- L'estimation des résultats pour les hypothèses des liens isolés :

Dans cette étude, nous avons testé un modèle structurel de la relation entre « système de contrôle de gestion », « partage des connaissances », « apprentissage organisationnel », et la performance globale de la banque Les hypothèses testées sont les suivantes :

Tableau 12 : Tests des hypothèses

	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Hypothèses</i>	<i>Décision</i>
KowMgt <-- MCSform	-0.121	0.085	-1.413	0.158	H1a	Rejetée
Lern <---MCSform	0.136	0.142	0.958	0.338	H1b	Rejetée
KowMgt <--- MCSinf	0.194	0.096	2.028	0.043	H2a	Acceptée
Lern <----MCSinf	0.440	0.159	2.768	0.006	H2b	Acceptée
Perform <----KowMgt	0.473	0.151	3.125	0.002	H3.	Acceptée
Perform <----Lern	0.496	0.088	5.658	***	H4.	Acceptée

Source : Elaboré par l'auteure à partir des outputs AMOS

Le « système de contrôle de gestion informel » exerce une influence positive et significative sur « le partage des connaissances » et « l'apprentissage organisationnel » (p-value (KowMgt)<0.05) et p-value (Lern<0.05)). Ces deux variables ont également un impact significatif et positif sur « la performance globale », avec p-valeurs inférieures au seuil critique de 5%. En conséquence, nous pouvons conclure à la validité des hypothèses **H2a, H2b, H3, et H4.**

La variable du système de contrôle de gestion formel démontre un effet positif, bien que non significatif, sur l'apprentissage organisationnel ($p\text{-value} > 0.05$). Cependant, la variable "système de contrôle de gestion formel" présente un effet non seulement non significatif mais aussi négatif, d'où les hypothèses **H1a** et **H1b** sont rejetées.

Tableau 13 : Poids de régression standardisés

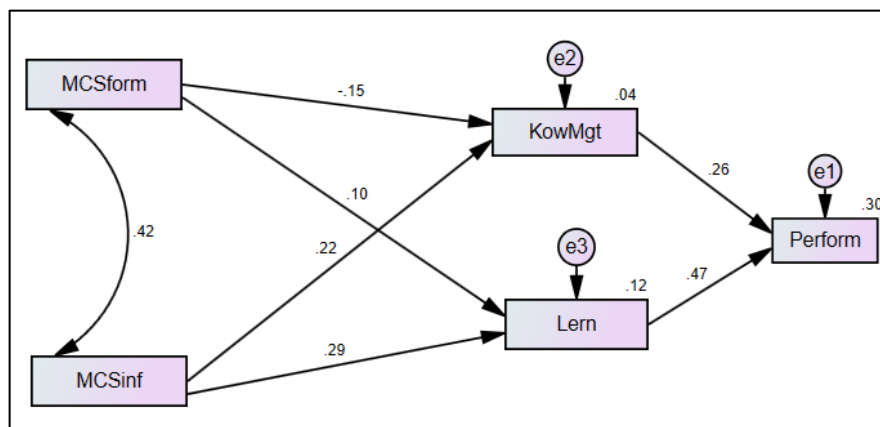
	<i>Estimate</i>
KowMgt <--- MCSform	-.153
Lern <--- MCSform	.100
KowMgt <--- MCSinf	.220
Lern <--- MCSinf	.288
Perform <--- KowMgt	.262
Perform <--- Lern	.475

Source : Outputs AMOS

Les résultats de cette étude ont des implications importantes pour la gestion de l'organisation ils suggèrent que la banque devrait accorder une attention particulière au développement de leur système de contrôle de gestion formel. Un système de contrôle de gestion formel efficace peut favoriser le partage des connaissances et l'apprentissage organisationnel, qui sont des facteurs importants de la performance globale.

Cette figure présente les résultats de notre étude qui a examiné les relations entre le système de contrôle de gestion (SGC), le partage des connaissances (KowMgt), l'apprentissage organisationnel (Lern) et la performance organisationnelle (Perform).

Figure 21 : Résultats de l'analyse structurelle



Source : Outputs Amos

L'impact du système de contrôle de gestion formel sur le partage des connaissances est négatif et non significatif (estimate = -0.15). De même, l'effet du contrôle de gestion formel sur

l'apprentissage organisationnel, évalué à 0.10, n'est pas significatif. En revanche, l'impact du système de contrôle de gestion informel sur le partage des connaissances, mesuré à 0.22, ainsi que sur l'apprentissage organisationnel, évalué à 29%, se révèle significatif. Ainsi, l'apprentissage organisationnel contribue à 47% à la performance globale de la banque, démontrant que la banque acquiert des connaissances, des processus et du savoir-faire pour atteindre la performance.

La performance globale de la banque est influencée par l'apprentissage organisationnel à hauteur de 47% et par le partage des connaissances à hauteur de 26%. Il en découle que la banque exerce un contrôle et mesure ses réalisations davantage par le biais du contrôle de gestion informel que par le contrôle de gestion formel.

2. Discussion des résultats

Les résultats de la modélisation par équations structurelles fournissent les ensembles d'hypothèses positives liants « la performance globale » aux facteurs choisis. Cinq hypothèses ont été vérifiées dans notre travail à savoir les hypothèses qui stipulent qu'il existe une relation positive entre la « Système de contrôle de gestion informel », le « partage des connaissances », « l'apprentissage organisationnel » et « la performance ». Cela renforce les recommandations pour les futures approches managériales de contrôle de gestion.

2.1. Relation entre le système de contrôle de gestion formel et partage de connaissances

Les résultats de notre analyse confirmatoire ont montré que notre première hypothèse, selon laquelle le système de contrôle de gestion formel a un effet positif sur le partage des connaissances, est fautive. Le coefficient de corrélation entre ces deux variables est négatif ($CR = -1,413$) et non significatif ($p = 0,158$). Ce résultat est contradictoire aux résultats des études antérieures de Kallunki et al 2011, qui ont généralement trouvé un effet positif entre ces deux variables.

2.2. Relation entre le système de contrôle de gestion formel et l'apprentissage organisationnel

Les résultats de l'analyse confirmatoire de notre recherche nous ont conduit à rejeter notre seconde hypothèse de recherche. Il existe une relation positive mais non significative entre le système de contrôle de gestion formel et l'apprentissage organisationnel, avec un coefficient de corrélation $CR = 0,958 < 1,96$ et $p = 0,338 > 0,05$.

Dans notre recherche, les résultats ne confirment pas les résultats des travaux d'El Haouary et Skouri, 2019, p. 301 qui ont montré l'existence d'un effet positif et significatif du contrôle de gestion formel sur l'apprentissage organisationnel.

La relation entre le système de contrôle de gestion et l'apprentissage organisationnel est complexe et qu'elle peut être influencée par de nombreux facteurs. Par exemple, la nature des outils de contrôle de gestion, la culture organisationnelle et le leadership peuvent tous jouer un rôle dans la détermination de cette relation.

2.3. La relation entre le système de contrôle de gestion informel et le partage des connaissances

Les conclusions de l'analyse de confirmation dans notre étude ont confirmé la validité de notre troisième hypothèse de recherche avec un coefficient de corrélation $CR = 2.028 > 1.96$ et $p = 0.043 < 0.05$.

Le « système de contrôle de gestion informel » a un impact positif sur le partage des connaissances. Ce résultat a été aussi prouvé par les travaux de Guibert et Dupuy 1997, Chatelain-Ponroy 2010 et Bouquin 2005, qui ont montré que les systèmes de contrôle informels encouragent la collaboration et la communication, ce qui favorise le partage des connaissances.

2.4. La relation entre système de contrôle de gestion informel et l'apprentissage organisationnel

Les résultats issus de l'analyse confirmatoire de notre recherche nous ont permis de valider notre quatrième hypothèse de recherche avec un coefficient de corrélation $CR = 2.768 > 1,96$ et $p = 0,006 < 0,05$.

Les systèmes de contrôle de gestion informels favorisent l'apprentissage organisationnel. Cette conclusion est en accord avec les recherches antérieures (Jaworski et al (1993) et Cravens et al (2004)).

2.5. La relation entre le partage de connaissance et la performance globale

L'analyse confirmatoire de notre recherche a permis de valider notre cinquième hypothèse, avec un coefficient de corrélation de $CR = 3.125 > 1,96$ et $p = 0.002 < 0,05$.

Nos résultats sont en accord avec les recherches antérieures (Argote et Ingram (2000) et Hansen et al (2005)), qui ont montré que le partage des connaissances est associé à des performances globales plus élevées.

2.6. La relation entre l'apprentissage organisationnel et la performance globale

Les résultats de l'analyse confirmatoire de notre recherche nous ont permis de valider notre cinquième hypothèse de recherche avec un coefficient de corrélation $CR = 5.658 > 1,96$ et $p = 0.000 < 0,05$.

L'apprentissage organisationnel est un facteur clé de la performance globale. Cette conclusion est confirmée par les recherches de Bontis et ses collègues (2002), qui ont trouvé que l'apprentissage organisationnel est associé à des performances supérieures.

3. Recommandations et limites

3.1. Recommandations

Les données analysées indiquent que le contrôle de gestion informel exerce une influence plus significative sur la performance globale de la banque que le contrôle de gestion formel. Cela signifie que les interactions informelles entre les employés, les pratiques de travail et les normes sociales ont un impact plus important sur la performance de la banque que les systèmes formels de contrôle de gestion tels que les budgets et les rapports financiers.

Cependant, pour améliorer la cohérence des objectifs et des processus, la banque pourrait envisager de renforcer son contrôle de gestion formel. À cette fin, nous recommandons l'utilisation du Business Intelligence (BI) et l'implémentation du tableau de bord prospectif, un outil de pilotage de la performance conçu pour assister les organisations dans l'atteinte de leurs objectifs stratégiques.

- **L'implémentation du Business Intelligence**

L'utilisation du Business Intelligence (BI) vise à améliorer la capacité de la banque à exploiter pleinement ses données pour prendre des décisions stratégiques éclairées. La BI englobe un ensemble d'outils et de techniques permettant de collecter, analyser et visualiser des données pour obtenir des insights significatifs.

Le BI pourrait permettre à la banque d'extraire des informations cruciales à partir de différentes sources de données, telles que les transactions clients, les tendances du marché financier, et les performances des produits financiers. Ces données peuvent ensuite être analysées de manière approfondie pour identifier des modèles, des opportunités, et des risques potentiels.

Le BI facilite également la création de tableaux de bord interactifs et de rapports personnalisés, offrant ainsi une visibilité en temps réel sur les performances clés de l'entreprise. Cela permet aux décideurs de prendre des décisions plus rapides et mieux informées. Par exemple, le BI pourrait aider la banque à comprendre les préférences des clients, à anticiper les fluctuations du marché financier, et à ajuster ses stratégies en conséquence.

▪ **Conception du Tableau de Bord Prospectif :**

Le tableau de bord prospectif est un système de mesure de la performance qui permet de traduire la stratégie de l'entreprise en objectifs mesurables et de suivre les progrès réalisés dans la réalisation de ces objectifs. Il fournit une vue équilibrée de la performance globale de la banque en prenant en compte des indicateurs financiers et non financiers tels que la satisfaction des clients, la qualité des produits et services, l'efficacité opérationnelle et l'innovation.

En mettant en place un tableau de bord prospectif, la banque peut améliorer la communication et la coordination entre les différents départements et niveaux hiérarchiques, en s'assurant que tous travaillent ensemble pour atteindre les mêmes objectifs stratégiques. Cela peut également aider à aligner les objectifs individuels des employés avec les objectifs de l'entreprise, en fournissant une vision claire de la contribution de chaque employé à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise.

Nous nous appuyons sur le plan stratégique de l'ATB pour convertir les objectifs stratégiques en quatre axes stratégiques : axe finance, axe client, axe processus interne et axe apprentissage organisationnel. Cette conversion s'effectue grâce à la mise en place d'un tableau de bord prospectif « Global Bank ».

Tableau 14 : Conception du TBP « Global Bank »

Axe	Objectifs	Indicateurs de performance	Initiatives stratégiques
Finance	Augmentation des revenus et amélioration de la rentabilité	PNB / ROE / ROA	<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter la part de marché pour rehausser les revenus. - Consolider les perspectives de croissance de l'activité Retail pour améliorer la rentabilité.
	Optimisation des opérations et contrôle des dépenses.	Coefficient d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> - Optimiser la structure de coûts - Investir dans de nouvelles technologies.
	Atténuation des risques de liquidité, de marché, de contrepartie et de conformité.	LCR / LTD Taux de créances classées/ Taux de couverture Ratio de solvabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la base de dépôts. - Diversifier les sources de financement. - Mise en Place de Mécanismes de Gestion de la Liquidité. - Renforcement des Contrôles de Contrepartie. - Amélioration des Processus de Conformité.
Client	Améliorer la connaissance client	Taux de remplissage des données client Taux de segmentation des clients	<ul style="list-style-type: none"> - Collecter des commentaires clients (via des enquêtes, des entretiens, des groupes de discussion ou via les réseaux sociaux). - Analyser les données client.
	Fidélisation et satisfaction des clients actuels.	Taux d'attrition Taux de croissance du CA par client Indice de satisfaction perçue par client	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un programme de fidélisation client. - Réagir aux commentaires clients. - Répondre aux besoins de la clientèle avec une excellente qualité de service.
	Acquérir de nouveaux clients	PNB par segment Encours des Dépôts et des Engagements	<ul style="list-style-type: none"> - Développer une stratégie de marketing efficace. - Offrir des produits et services innovants. - Créer une expérience client positive.
Processus interne	Amélioration de la qualité de service et rétention des clients.	Taux d'équipement	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un programme de satisfaction client - Former les employés sur la gestion de la relation client - Mettre en place un système de gestion de la qualité.
	Réduire les délais de traitement des transactions	Temps moyen de traitement des transactions Pourcentage de transactions traitées dans les délais	<ul style="list-style-type: none"> - Automatiser les processus - Utiliser des technologies de pointe, telles que l'intelligence artificielle, pour automatiser les tâches complexes.
	Développement des produits	Chiffre d'affaires des moyens de paiement	<ul style="list-style-type: none"> - Développer de nouvelles idées
Apprentissage	Satisfaction et motivation du personnel	Nombre moyen d'heures de formation Indice de satisfaction du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de plans et programmes de mise à niveau des compétences. - Créer un environnement de travail stable, motivant et renforçant l'esprit d'appartenance.

Source : Elaboré par l'auteure

⇒ La phase finale de l'implémentation du tableau de bord prospectif (TBP) implique la détermination d'objectifs quantifiables pour chaque indicateur, ainsi que de leur importance relative (**annexe 10**). Ces objectifs et poids sont établis en référence aux objectifs annuels édictés par la direction générale.

3.2. Limites :

Bien que notre étude de recherche offre une base théorique approfondie et des résultats empiriques solides, elle comporte néanmoins des limitations. Le questionnaire était spécifiquement conçu pour une catégorie particulière de répondants, à savoir les directeurs, les responsables et les chefs d'agence de la banque. En conséquence, la principale contrainte réside dans la taille de l'échantillon.

Conclusion

Ce chapitre a mis l'accent sur les résultats prédominants issus de l'analyse confirmatoire, réalisée à travers la modélisation par équations structurelles, qui a été menée pour tester nos hypothèses. Cette analyse précédée par l'analyse factorielle dont plusieurs tests préliminaires ont été effectués pour assurer l'utilisation de la modélisation telle que le test KMO, test de sphéricité de Bartlett et l'alpha de Cronbach. De plus, nos investigations ont démontré comment le système de contrôle de gestion contribue à la performance globale de la banque en intégrant le partage des connaissances et l'apprentissage organisationnel en tant que variables médiatrices.

Les conclusions de cette analyse suggèrent que l'influence du contrôle de gestion informel sur la performance globale de la banque est plus marquée que celle du contrôle de gestion formel. En conséquence, nous préconisons l'adoption du Business Intelligence (BI) et la mise en œuvre du tableau de bord prospectif pour renforcer les lacunes du contrôle de gestion formel, soulignant ainsi l'importance de cet outil moderne de pilotage.

Conclusion générale

De nos jours, la rapidité des évolutions dans l'environnement des affaires, qu'elles soient d'ordre économique, technologique, politique ou social, contraint les organisations à ajuster leurs méthodes de gestion, particulièrement en matière de contrôle de gestion, afin de s'aligner sur ces changements en cours et d'améliorer leur performance globale.

Il est indéniable que le système de contrôle de gestion contribue de manière substantielle à l'optimisation des performances financières de la banque. En fournissant des informations précises et en temps réel, il facilite la prise de décision éclairée, permettant ainsi une gestion proactive des risques, une allocation judicieuse des ressources et une maximisation de la rentabilité. La surveillance constante des indicateurs financiers clés offre à la banque la possibilité de réagir rapidement aux changements de marché et d'ajuster ses stratégies en conséquence.

Au-delà de la performance financière, le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans l'amélioration des aspects non financiers de la banque. En établissant des objectifs précis, en mesurant la performance opérationnelle et en favorisant une culture axée sur la performance, il contribue à l'efficacité opérationnelle et à la motivation des employés. Cela se traduit par une meilleure qualité de service, une satisfaction client accrue et une adaptation plus efficace aux évolutions du marché.

Notre recherche s'appuie sur l'étude de lien entre le système de contrôle de gestion et la performance globale de la banque. Elle nous permet de répondre à notre question principale :

Dans quelle mesure le système de contrôle de gestion contribue-t-il réellement à la performance globale de la banque ?

D'après nos constatations, certains facteurs, tels que le partage des connaissances et l'apprentissage organisationnel, contribuent de manière positive à la performance globale. Toutefois, nous avons décelé une lacune dans le système de contrôle de gestion formel par rapport au contrôle informel, résultant de l'utilisation d'outils de pilotage conventionnels par la banque. Afin de remédier à cette limitation, nous préconisons la mise en œuvre du tableau de bord prospectif et du Business Intelligence (BI).

Cette étude apporte principalement une contribution théorique axée sur la conception d'un modèle théorique explicatif. Ainsi, notre modèle de recherche a été élaboré en analysant une littérature riche et variée. Nous avons confronté plusieurs cadres théoriques, à savoir les études

se penchant sur les concepts des systèmes de contrôle de gestion (formel et informel), celles portant sur l'apprentissage organisationnel, le partage des connaissances, ainsi que celles concernant la performance globale. Cette démarche a été entreprise pour élaborer le modèle théorique de notre recherche, nous permettant ainsi d'explorer la relation entre ces quatre variables. La validation empirique de ce modèle conceptuel a été réalisée à partir des données collectées auprès des directeurs et chefs d'agence de notre entreprise de parrainage (ATB). Une analyse globale des résultats a confirmé la structure causale du modèle, à l'exception d'une seule variable.

Nos contributions méthodologiques peuvent être résumées en deux aspects :

Le premier porte sur la création d'un ensemble d'échelles de mesures valides et fiables. En nous appuyant sur des travaux empiriques préexistants, nous avons opérationnalisé quatre variables (le système de contrôle de gestion, le partage des connaissances, l'apprentissage organisationnel et la performance globale).

Les échelles de mesure que nous avons utilisées ont été validées à travers des analyses exploratoires réalisées avec le logiciel SPSS, complétées par des analyses confirmatoires effectuées à l'aide du logiciel AMOS.

Le deuxième apport méthodologique concerne les techniques d'analyse utilisées. De façon similaire, nous avons recouru aux méthodes des équations structurelles pour mettre en lumière des relations causales hypothétiques entre les variables latentes du modèle conceptuel. L'importance de ce modèle réside dans sa capacité à quantifier l'impact de chaque variable ainsi que l'influence combinée de ces variables sur la performance.

Notre travail de recherche s'articule autour d'un apport pratique substantiel, visant à sensibiliser activement les entreprises à l'importance de mener des réflexions approfondies sur leur système de contrôle de gestion. Si la mise en place initiale d'un système de contrôle de gestion représente une étape cruciale, notre analyse met en lumière la nécessité impérieuse d'aller au-delà de cette étape et de mettre en place un suivi continu.

Notre travail de recherche présente des contributions théoriques, méthodologiques et pratiques, mais aussi suggère un certain nombre de limites.

La principale limite concerne la taille de l'échantillon suite à la sélection de notre échantillon de répondants. Il serait plus bénéfique d'élargir notre champ d'investigation en incluant les perspectives des gestionnaires et des chargés de clientèle.

La mise en lumière de ces limites conduit à proposer de nouvelles pistes de recherche pertinentes visant à améliorer ce domaine d'investigation, à l'instar de nombreuses études en science de gestion. Des recherches futures menées sur un échantillon plus élargie pourraient contribuer à soutenir la validité et la stabilité des résultats obtenus. Ainsi, L'étude de deux variables « innovation managériale » et « avantage compétitif » comme des variables médiatrices serait intéressante.

BIBLIOGRAPHIE

Articles :

- Abreu, M., & Mendes, V. (2002, May). Commercial bank interest margins and profitability: evidence for some EU countries. In Pan-European Conference Jointly Organised by the IEFS-UK & University of Macedonia Economic & Social Sciences, Thessaloniki, Greece, May (Vol. 34, No. 2, pp. 17-20).
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Alfred Sloan (1963), *My years with General Motors*, Doubleday.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*.
- Anthony, R. N. (1988). *The management control function*. Harvard Business School Press.
- Anthony, R. N., & Darden, J. (2002). *Le contrôle de gestion bancaire et financier*. *Revue Banque*.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Athanasoglou, P. P., Asimakopoulos, I., & Georgiou, E. (2005). The effect of merger and acquisition announcement on Greek bank stock returns. *Bank of Greece Economic Bulletin*, (24).
- Athanasoglou, P. P., Brissimis, S. N., & Delis, M. D. (2008). Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability. *Journal of international financial Markets, Institutions and Money*, 18(2), 121-136.
- Aubert, B. A. (2004). *Mesure intégrée du risque dans les organisations*. PUM.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the academy of marketing science*, 27(4), 411-427.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2007). Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal of product innovation management*, 24(4), 316-334.
- Bashir, A.H. (2003). "Determinants of Profitability in Islamic Banks: Some Evidence from the Middle East". *Islamic Economic Studies*, Vol. 11 No. 1, pp. 31-57.

- Batac, J., & Maymo, V. (2009). Les nouveaux outils de pilotage dans les banques. *Revue française de gestion*, (01), 153-166.
- Ben Naceur S. and M. Goaid. (2001). "The determinants of the Tunisian deposit banks performance". *Applied Financial Economics*. Vol.11:317-19
- Ben Naceur, S. (2003). "The determinants of the Tunisian banking industry profitability: panel evidence", Paper presented at the Economic Research Forum (ERF) 10th Annual Conference, Marrakech, 16-18 December.
- Berger (1995),
- Bikker, J. A., & Haaf, K. (2002). Measures of competition and concentration in the banking industry: a review of the literature. *Economic & Financial Modelling*, 9(2), 53-98.
- Bisbe, J. et Otley, D. (2004). Les effets de l'utilisation interactive des systèmes de contrôle de gestion sur l'innovation en matière de produits. *Accounting, organizations and society*, 29(8), 709-737.
- BOISSELIER Patrick. (1999). *contrôle de gestion*, Vuibert, Paris.
- Bontis, N. (2002). There is a price on your head: Managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, 60(4), 40-47.
- Bouquin, H. (2005). *Les fondements du contrôle de gestion* (p. 128).
- Bouquin, H., & Fiol, M. (2007, May). Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver. In «comptabilite et environnement» (pp. CD-Rom).
- Bourke, P. (1989). Concentration and other determinants of bank profitability in Europe, North America and Australia. *Journal of Banking & Finance*, 13(1), 65-79.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge Mass.
- Chatelain-Ponroy, S. (2010). Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes : la métaphore de l'iceberg. *Politiques et management public*, 27(3), 73-103.
- Chiapello, E., Löning, H., Malleret, V., Méric, J., Michel, D., Pesqueux, Y., & Sole, A. (2008). *Le contrôle de gestion-organisation et mise en oeuvre* (No. hal-00680081).
- Chinoda, T. (2014). The determinants of commercial banks profitability in Zimbabwe (2009-2014). *IOSR Journal of Economics and Finance*, 5(6), 69-80.

- Claessens, S., Coleman, N. S., & Donnelly, M. S. (2016). Low-for-long interest rates and net interest margins of banks in advanced foreign economies (No. 2016-04-11-1). Board of Governors of the Federal Reserve System (US).
- Claessens, S., Demirgüç-Kunt, A., & Huizinga, H. (2000). The role of foreign banks in domestic banking systems. The internationalization of financial services: Issues and lessons for developing countries, 117-38.
- Cousin, S. (2011). 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. Paris: Hec.
- Cravens, D. W., Lassk, F. G., Low, G. S., Marshall, G. W., & Moncrief, W. C. (2004). Formal and informal management control combinations in sales organizations: The impact on salesperson consequences. *Journal of Business Research*, 57(3), 241-248.
- Da, A., Maurel, C., & Favoreu, C. (2018). Interrelations entre système de contrôle informel et système formel de contrôle dans une organisation **complexe** : cas d'une université française. *Finance Contrôle Stratégie*, (21-1).
- DARROCH, J. et MCNAUGHTON, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of intellectual capital*
- De Geus, A. P. (1988). Planning as learning (pp. 70-74). March/April: Harvard Business Review.
- Demirgüç-Kunt, A., & Huizinga, H. (1999). Determinants of commercial bank interest margins and profitability: some international evidence. *The World Bank Economic Review*, 13(2), 379-408.
- DENIS, J. P. (2002). Retour sur les principes d'articulation entre contrôle et stratégie- Une perspective ago-antagoniste. In Conférence de l'AIMS.
- Dent, J. F. (1991). Accounting and organizational cultures: a field study of the emergence of a new organizational reality. *Accounting, organizations and society*, 16(8), 705-732.
- Dickson, P. R. (1996). The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. *Journal of marketing*, 60(4), 102-106.
- Dietrich, A., & Wanzenried, G. (2009, April). What determines the profitability of commercial banks? New evidence from Switzerland. In 12th conference of the Swiss society for financial market **research**, Geneva (Vol. 2, p. 39).

- Djalilov, K., & Piesse, J. (2016). Determinants of bank profitability in transition countries: What matters **most**? *Research in International Business and Finance*, 38, 69-82.
- El Haouary, O., & Skouri, A. (2019). La relation contrôle de gestion-Apprentissage organisationnel : Une étude exploratoire. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 4(10), p-297.
- Frare, A. B., Cruz, A. P. C. D., Lavarda, C. E. F. et Akroyd, C. (2022). Packages of management control systems, entrepreneurial orientation and performance in Brazilian startups. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(5), 643-665.
- Garcia, M. T. M., & Guerreiro, J. P. S. M. (2016). Internal and external determinants of banks' profitability: The Portuguese case. *Journal of Economic Studies*, 43(1), 90-107.
- Garg, R., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2014). Measuring customer experience in banks: scale development and validation. *Journal of Modelling in Management*, 9(1), 87-117.
- Gaver, J. J., & Gaver, K. M. (1998). The relation between nonrecurring accounting transactions and CEO cash compensation. *Accounting Review*, 235-253.
- Gervais, M., & Thenet, G. (1998). Planification, gestion budgétaire et turbulence. *Finance contrôle stratégie*, 1(3), 57-84.
- Gibert, P., & Andrault, M. (1980). Contrôler la gestion ou évaluer les politiques ? *Politiques et management public*, 2(2), 123-133.
- Goddard et al. (2004), Micco et al. (2007), et Athanasoglou et al. (2008).
- Goddard, J., Molyneux, P., & Wilson, J. O. (2004). The profitability of European banks: a cross-sectional and dynamic panel analysis. *The Manchester School*, 72(3), 363-381.
- Guibert, N., & Dupuy, Y. (1995, May). La Confiance, Variable-Clé d'un Contrôle Rénové/" Trust", a Key Variable in a New Approach of Management Control. In *Modèles d'organisation et modèles comptables* (pp. cd-rom).
- Guibert, N., & Dupuy, Y. (1997). La complémentarité entre contrôle «formel» et contrôle «informel»: le cas de la relation client-fournisseur. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 3(1), 39-52.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *Journal of marketing*, 62(4), 30-45.
- Hanley, S., & Malafsky, G. (2003). A guide for measuring the value of KM investments. *Handbook on Knowledge Management: Knowledge Directions*, 369-390.

- Hansen M.T. Mors M.L. et Lovas B. (2005). "Knowledge sharing in organizations: A relational perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 48, p. 776-795.
- Heffernan, S. A., & Fu, X. (2010). Determinants of financial performance in Chinese banking. *Applied Financial Economics*, 20(20), 1585-1600.
- Hoyle, R. H. (1995). *The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues*.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.
- Jaworski, B. J., Stathakopoulos, V., & Krishnan, H. S. (1993). Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence. *Journal of marketing*, 57(1), 57-69.
- Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of business research*, 58(6), 715-725.
- Jöreskog, K. G., & Goldberger, A. S. (1975). Estimation of a model with multiple indicators and multiple causes of a single latent variable. *Journal of the American statistical Association*, 70(351a), 631-639.
- Kallunki, J. P., Laitinen, E. K. et Silvola, H. (2011). Impact of enterprise resource planning systems on management control systems and firm performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(1), 20-39.
- Kaplan. R & Norton, D. (1998). *Comment utiliser un tableau de bord prospectif*, édition Eyrolles, sixième tirage, 2007
- KAYA, N., et PATTON, J. (2011). The effects of knowledge-based resources, market orientation and learning orientation on innovation performance: An empirical study of Turkish firms, **Journal of international development**, 23(2), pp.204-219.
- Keisidou, E., Sarigiannidis, L., Maditinos, D. I., & Thalassinos, E. I. (2013). Customer satisfaction, loyalty and financial performance: A holistic approach of the Greek banking sector. *International Journal of Bank Marketing*.
- Kerviller & Kerviller, 2000 : Kerviler, I. D., & Kerviler, L. D. (2000). **Le contrôle de gestion : à la portée de tous!**
- Khrawish, H. A. (2011). Determinants of commercial banks performance: Evidence from Jordan. *International Research Journal of Finance and Economics*, 81(1), 148-159.
- Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research*, 8(1), 47-73.

- Lallé, B. (2004). Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion: Le statut expérimenté de «chercheur-acteur». *Revue française de gestion*, (1), 45-65.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228.
- Lee, L. T., & Sukoco, B. M. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management capability on organizational effectiveness in Taiwan: the moderating role of social capital. *International Journal of Management*, 24(3), 549.
- Leroy, M. C. (1991). *Stratégie des collectivités locales et tableaux de bord*. Berger-Levrault.
- Livolsi, L., Meschi, P.-X. (2003). Méthodologie quantitative de la recherche en gestion des ressources humaines, in Allouche, J. (éditeur), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, pp. 897-908
- Malmi, T. et Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package- Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Mandou, C. (2003). *Comptabilité générale de l'entreprise*.
- Marchesnay, M. (1991). La PME: une gestion spécifique. *Économie rurale*, 206(1), 11-17.
- Martínez-Costa, M., & Jiménez-Jiménez, D. (2009). The effectiveness of TQM: the key role of organizational learning in small businesses. *International Small Business Journal*, 27(1), 98-125.
- Mauricette, H., & Christophe, G. (2021). La non-institutionnalisation du contrôle de gestion comme un problème de cohérence entre le mode de contrôle et les valeurs organisationnelles : cas des entreprises publiques béninoises. *Finance Contrôle Stratégie*, (24-4).
- Mehta, A., & Bhavani, G. (2018). Financial statements analysis on Tesla. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(6), 1-9.
- Menicucci, E., & Paolucci, G. (2016). Factors affecting bank profitability in Europe: An empirical investigation. *African Journal of Business Management*, 10(17), 410-420.
- MESSAOUDI, A., karim LAHLIMI, Y., & BENALLA, O. (2021). Apprentissage organisationnel, innovation managériale, avantage compétitif et performance : Une relation à questionner. *Alternatives Managériales Economiques*, 3(1), 331-352.
- Meyer, 1996 : Meyer, J. (1996). *Gestion budgétaire*. DUNO.

- Michel, G. (1997). *Contrôle de gestion*, Paris: Economica
- Molyneux, P., & Thornton, J. (1992). Determinants of European bank profitability: A note. *Journal of banking & Finance*, 16(6), 1173-1178.
- Naceur, S. B. (2003). The determinants of the Tunisian banking industry profitability: Panel evidence. *Universite Libre de Tunis working papers*, 10, 2003.
- Lynch, R., & Cross, K. (1991). *Comptabilité de management avancée*. Paris : Dunod
- Naceur, S. B., & Goaid, M. (2001). The determinants of the Tunisian deposit banks' performance. *Applied financial economics*, 11(3), 317-319.
- Nessibi, O. (2016). The determinants of bank profitability: The case of Tunisia. *International Journal of Finance & Banking Studies* (2147-4486), 5(1), 39-50.
- Nouy, D. (1992). La rentabilité des banques françaises. *Revue d'économie financière*, (27), 465-486.
- Nunnally J. C. (1967). *Psychometric Theory*, 1ère éd., New-York, McGraw-Hill
- Ongore, V. O., & Kusa, G. B. (2013). Determinants of financial performance of commercial banks in Kenya. *International journal of economics and financial issues*, 3(1), 237-252.
- Pasiouras, F., & Kosmidou, K. (2007). Factors influencing the profitability of domestic and foreign commercial banks in the European Union. *Research in international business and finance*, 21(2), 222-237.
- Pasiouras, F., & Kosmidou, K. (2007). Factors influencing the profitability of domestic and foreign commercial banks in the European Union. *Research in international business and finance*, 21(2), 222-237.
- Prieto, I. M. et Revilla, E. (2006). Learning capability and business performance : a non-financial and financial assessment (Capacité d'apprentissage et performance de l'entreprise : une évaluation non financière et financière). *The learning organization*, 13(2), 166-185.
- Ramírez, A. M., Morales, V. J. G. et Rojas, R. M. (2011). Knowledge creation, organizational learning and their effects on organizational performance. *Engineering Economics*, 22(3), 309-318.
- Renaud, A., & Berland, N. (2007, May). Mesure de la performance globale des entreprises. In « *COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT* » (pp. CD-Rom).
- Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique. *Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 3003*, 1-15.

- Rouabah, A. (2006). La sensibilité de l'activité bancaire aux chocs macroéconomiques : une analyse en panel sur des données de banques luxembourgeoises (No. 21). Central Bank of Luxembourg.
- Sanderson, A., & Le Roux, P. (2016). Determinants of banking sector profitability in Zimbabwe. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), 845-854.
- Short, B. K. (1979). The relation between commercial bank profit rates and banking concentration in Canada, Western Europe, and Japan. *Journal of banking & Finance*, 3(3), 209-219.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Smirlock, M. (1985). Evidence on the (non) relationship between concentration and profitability in banking. *Journal of money, credit and Banking*, 17(1), 69-83.
- Stiroh, K. (2006). "New Evidence on the Determinants of Bank Risk". *Journal of Financial Services Re-search*, 30(3), 237-263.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics* Needham Heights. MA: Allyn & Bacon.
- TAYLOR, E. F. (2007). La performance organisationnelle d'une entreprise. *Edition Economica*, Paris, Année, 180, 15-16.
- Tomala, F., & Sénéchal, O. (2002). Méthode d'analyse des effets de l'introduction d'une innovation. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 21(2), 27-47.
- Wen, W. (2010). Ownership structure and banking performance: New evidence in China. *Universitat Autònoma de Barcelona Departament D'economia de L'empresa*, 24, 674-712.
- Yao, J. M. (2005). *Approche Econométrique des Déterminants de la Rentabilité des Banques Européennes*.

Ouvrages :

- Alain FERNANDEZ : les nouveaux tableaux de bord des décideurs, éditions d'Organisation, Paris, 2000.
- Charles HORNGREN, Al noor BHIMANI et autres : contrôle de gestion et gestion budgétaire ,3eme édition : Pearson éducation, Paris.
- Michael PORTER : la concurrence selon Porter, éditions Village Mondial, Paris, 1999.
- Roussel P., Durrieu F., Campoy E., El Akremi A., (2002), *Méthodes d'équations structurelles : Recherches et applications en gestion*, Edition ECONOMICA, PARIS.

Rapports, études et documents consultés

- Circulaire interne de contrôle de gestion N°54/2019
- Rapport annuel d'Attijari Bank 2022
- Rapport annuel de l'Amen Bank 2022
- Rapport annuel de l'ATB 2020,2021 et 2022
- Rapport annuel de l'UBCI 2022
- Rapport annuel de l'UIB 2022 2022
- Rapport annuel de l'WIB 2022
- Rapport annuel de la BH 2022
- Rapport annuel de la BNA 2022
- Rapport annuel de la BT 2022
- Rapport annuel de la BTE 2022
- Rapport annuel de la STB 2022
- Rapport annuel du BIAT 2022

Cours :

- Makrem SASSI, « Le Contrôle De Gestion Bancaire », 2023.

WEBOGRAPHIES

- <https://youmatter.world/fr/definition/performance-sociale-definition-exemple-strategies-evaluation> consulté le 14/07/2023,15 :49

ANNEXES

Annexe 1 : Tableau de bord d'agence bancaire et de zone

ZONE	Agence	ENG Hors CX au 30/04/2021 (centrale des risques)	Total Engagements au 30/04/2021	ENG Hors CX au 31/03/2022 (centrale des risques)	Total Engagements au 31/03/2022	ENG Hors CX au 30/04/2022 (centrale des risques)	Total Engagements au 30/04/2022	VARIATION en valeur (Avril 2022/Avril 2021)	VARIATION en pourcentage (Avril 2022/Avril 2021)	VARIATION en valeur (Avril 2022/Mars 2022)	La part des Engagements avril 2021	La part des Engagements avril 2022
Centrale	Centrale (20+80)											
	Av H Bourguiba (19)											
	S TOTAL											
Zone Tunis Nord	Kram (40)											
	EL Mechtel (27)											
	Marsa (34)											
	EL Aouina (63)											
	La Goulette (85)											
	Marsa II (87)											
	Marsa Plage (139)											
	Ain Zaghouan (146)											
S TOTAL												
Zone Tunis Nord- Ouest	Mutu internl (32)											
	El Menzah(37)											
	Charguia (54)											
	Ennasr (61)											
	Ettadhaman(74)											
	Ibn Khaldoun (92)											
	Intilaka (117)											
	Alain Savary (125)											
	Cité El Khadhra (131)											
S TOTAL												

Annexes 2 : Budget Publicité et Sponsoring

CPTE 962221				
BUDGET PUBLICITE ET SPONSORING	900 000.000	LIGNE BUDGETAIRE	REALISATION	RELIQUAT BUDGET
		PUBLICITE	600 000.000	00.000
		SPONSORING	200 000.000	
		CHARGE ENGAGEE EN 2022 ET PAYEE EN 2023 PUBLICITE	100 000.000	

Annexe 3 : Echelle de mesure

Variables	Items	Enoncés	Références
Ces questions sont relatives à votre perception des pratiques de contrôle de gestion au niveau de votre banque : Dans quelle mesure l'unité contrôle de gestion utilise-t-elle les pratiques suivantes ?			
Contrôle formel	MCGform1	Evaluation et contrôle opérationnel par le tableau de bord financier	(Kallunki, J. P., Laitinen, E. K., & Silvola, H, 2011)
	MCGform2	Evaluation et contrôle des choix stratégiques par le tableau de bord prospectif	
	MCGform2	Budgétisation flexible ou Budgétisation suivant le niveau de l'activité	
	MCGform3	Calcul des indicateurs de suivi par les méthodes de la comptabilité analytique de gestion : Coût basé sur l'activité, Coûts standards, ou Coût marginal.	
	MCGform4	Utilisation du taux de cession interne/ valeur présente pour le calcul de la rentabilité des agences bancaires en utilisant la technique de pool unique ou de pool multiple	
	MCGform5	Utilisation du taux de cession interne/ valeur présente pour le calcul de la rentabilité des agences bancaires en utilisant la technique de pool unique ou de pool multiple	
	MCGform6	Utilisation des statistiques dans le contrôle de gestion	
	MCGform7	Utilisation des statistiques dans le contrôle de gestion	
MCS - Contrôle informel	MCGinf1	Accent mis sur le consensus et la prise de décision participative du personnel	(Kallunki, J. P., Laitinen, E. K., & Silvola, H, 2011)
	MCGinf2	Accent sur l'adaptation sans souci de la pratique passée	
	MCGinf3	Canaux de communication ouverts et flux libres d'informations	
	MCGinf4	Accent mis sur l'initiative et l'adaptation à la situation actuelle	
	MCGinf5	Accès informel facile aux cadres supérieurs	
	MCGinf6	Les gestionnaires sont encouragés à développer de nouvelles idées bien	

		qu'elles ne relèvent pas du domaine de leur responsabilité	
	MCGinf7	Tolérance des erreurs du gestionnaire, apprentissage et partage des leçons apprises d'eux	
	MCGinf8	Les gestionnaires partagent des informations avec des collègues	
	MCGinf9	Réaction rapide pour saisir des opportunités inattendues	
	MCGinf10	La culture de l'entreprise actuelle encourage la signalisation informelle des problèmes potentiels	
Ces questions sont relatives à votre perception de l'apprentissage organisationnel			
Apprentissage organisationnel	orgLern1	Notre organisation a acquis des connaissances nouvelles et importantes au cours des trois dernières années	(Ramírez, A. M., Morales, V. J. G., & Rojas, R. M., 2011)
	orgLern2	Les membres de notre organisation ont acquis des compétences spécifiques au cours des trois dernières années.	
	orgLern3	L'amélioration de notre organisation a été influencée par les nouvelles connaissances acquises au cours des trois dernières années.	
	orgLern4	Notre organisation est un lieu d'apprentissage	
Ces questions sont relatives à votre perception de la performance non financière			
Par rapport à la moyenne du secteur, comment décririez-vous la performance de votre unité en fonction des indicateurs suivants ?			
Performance non financiers	NoFinP1	Satisfaction des clients	(Prieto, I. M., & Revilla, E, 2006)
	NoFinP2	Augmentation du nombre de clients	
	NoFinP3	La satisfaction des employés	
	NoFinP4	Qualité des produits et des services offerts	
	NoFinP5	Réputation organisationnelle	
	NoFinP6	Rétention des clients	(Bisbe, J., & Otley, D, 2004)
Ces questions sont relatives à votre perception de la performance financière			
En comparaison avec la moyenne du secteur, votre organisation a obtenu des performances élevées mesurées par :			
la performance financière	FinPerf1	la performance financière	(Kallunki, J. P., Laitinen, E. K., & Silvola, H, 2011)
	FinPerf2	Retour sur investissement (ROI)	
	FinPerf3	Rendement des actifs (ROA)	

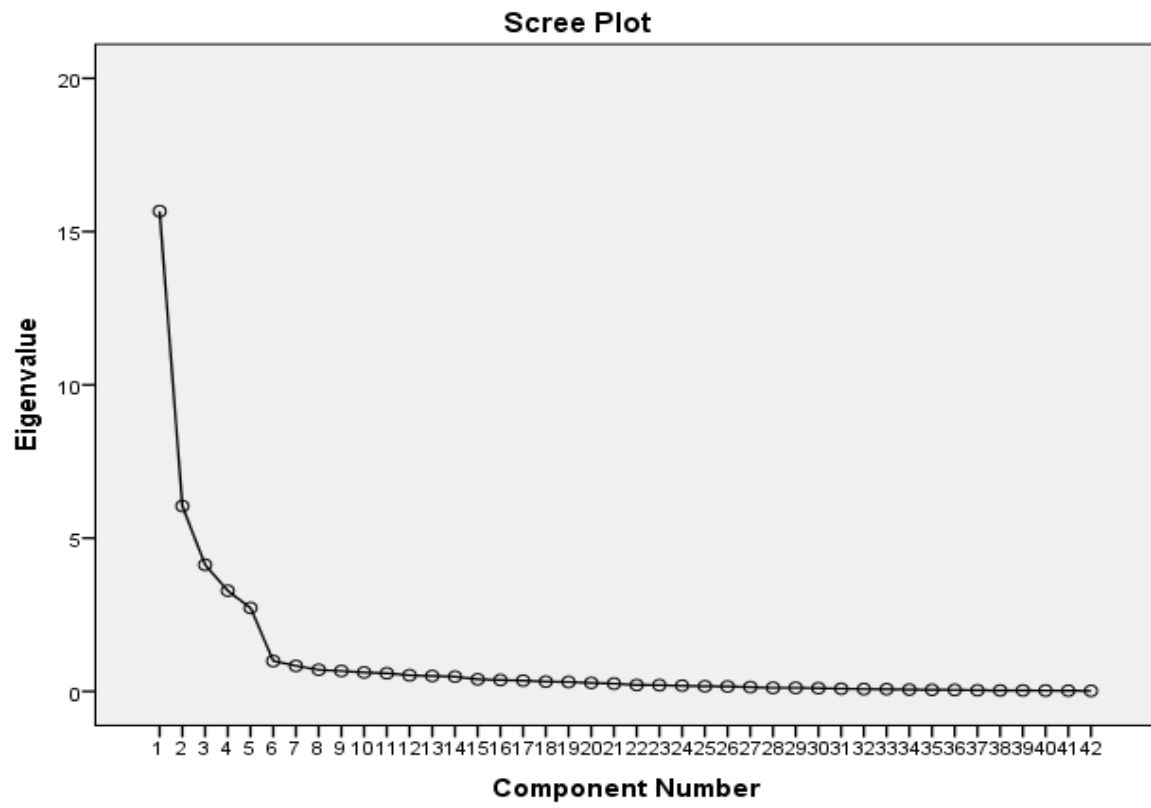
	FinPerf4	Amélioration de la productivité du travail	(Prieto, I. M., & Revilla, E, 2006)
	FinPerf5	Produit net bancaire (rentabilité)	
	FinPerf6	Augmentation de la part de marché	(Bisbe, J., & Otley, D, 2004)
	FinPerf7	Taux de croissance des bénéficiaires	
Ces questions sont relatives à la perception du partage des connaissances (knowledge sharing)			
Le partage des connaissances	KowShr1	Lorsque j'apprends à résoudre des problèmes liés à mon travail, j'informe les autres collègues	
	KowShr2	Partager les connaissances sur le processus de travail est une habitude dans mon organisation	
	KowShr3	Je n'ai aucune inquiétude à partager ma connaissance du processus de travail avec mes collègues, quand ils le demandent	
	KowShr4	Les dirigeants de mon organisation sont disposés à partager leurs connaissances sur les processus de travail lorsque je demande de l'aide.	
	KowShr5	Les dirigeants de mon organisation sont disposés à partager leurs compétences sur les processus de travail lorsque je demande de l'aide	
	KowShr6	Les membres de notre équipe partagent leurs connaissances et leur expertise particulières les uns avec les autres.	
	KowShr7	Les membres de l'équipe les plus compétents fournissent librement aux autres membres des connaissances ou des compétences spécialisées difficiles à trouver	

Annexe 4 : Statistiques du Total des Items

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
MCGform1	5.0200	1.32558	100
MCGform2	4.9900	1.38895	100
MCGform3	4.9300	1.40169	100
MCGform4	5.0300	1.57925	100
MCGform5	5.0700	1.25734	100
MCGform6	5.1200	1.41621	100
MCGform7	5.0500	1.47966	100
MCGinf1	4.5500	1.42400	100
MCGinf2	4.4400	1.23354	100
MCGinf3	4.6400	1.57967	100
MCGinf4	4.7700	1.33979	100
MCGinf5	4.6000	1.39986	100
MCGinf6	4.4000	1.68175	100
MCGinf7	4.7700	1.37698	100
MCGinf8	4.8600	1.62070	100
MCGinf9	4.7100	1.63482	100
MCGinf10	4.5100	1.36696	100
orgLern1	4.8200	1.44516	100
orgLern2	4.7400	1.41863	100
orgLern3	4.8400	1.39059	100
orgLern4	4.9600	1.55648	100
NoFinP1	4.7900	1.28939	100
NoFinP2	4.3400	1.65279	100
NoFinP3	4.4000	1.66363	100
NoFinP4	4.6700	1.21485	100
NoFinP5	4.5500	1.65374	100
NoFinP6	4.4100	1.518206	100
FinPerf1	4.5500	1.41689	100
FinPerf2	4.4000	1.63917	100
FinPerf3	4.2400	1.67042	100
FinPerf4	4.4800	1.74934	100
FinPerf5	4.9200	1.44026	100
FinPerf6	4.3300	1.76987	100
FinPerf7	4.4200	1.67682	100
FinPerf8	4.5600	1.82198	100
KowShr1	5.2500	1.18386	100
KowShr2	5.1200	1.11265	100
KowShr3	5.4600	1.28252	100
KowShr4	5.2600	1.43984	100
KowShr5	5.2700	1.44148	100
KowShr6	5.5100	1.26726	100
KowShr7	5.6100	1.17975	100

Annexe 5 : contribution factorielle



Annexe 6 : Matrices de structure

Pattern Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
MCGform1			.909		
MCGform2			.880		
MCGform3			.881		
MCGform4			.900		
MCGform5			.843		
MCGform6			.925		
MCGform7			.812		
MCGinf1		.800			
MCGinf2		.891			
MCGinf3		.752			
MCGinf4		.618			
MCGinf5		.872			
MCGinf6		.727			
MCGinf7		.961			
MCGinf8		.760			
MCGinf9		.644			
MCGinf10		.686			
orgLern1					.912
orgLern2					.953
orgLern3					.931
orgLern4					.996
NoFinP1	.861				
NoFinP2	.674				
NoFinP3	.819				
NoFinP4	.905				
NoFinP5	.741				
NoFinP6	.530				
FinPerf1	.904				
FinPerf2	.910				
FinPerf3	.796				
FinPerf4	.879				
FinPerf5	.937				
FinPerf6	.883				
FinPerf7	.796				
FinPerf8	.908				
KowShr1				.892	
KowShr2				.826	
KowShr3				.853	
KowShr4				.805	
KowShr5				.756	
KowShr6				.876	
KowShr7				.786	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

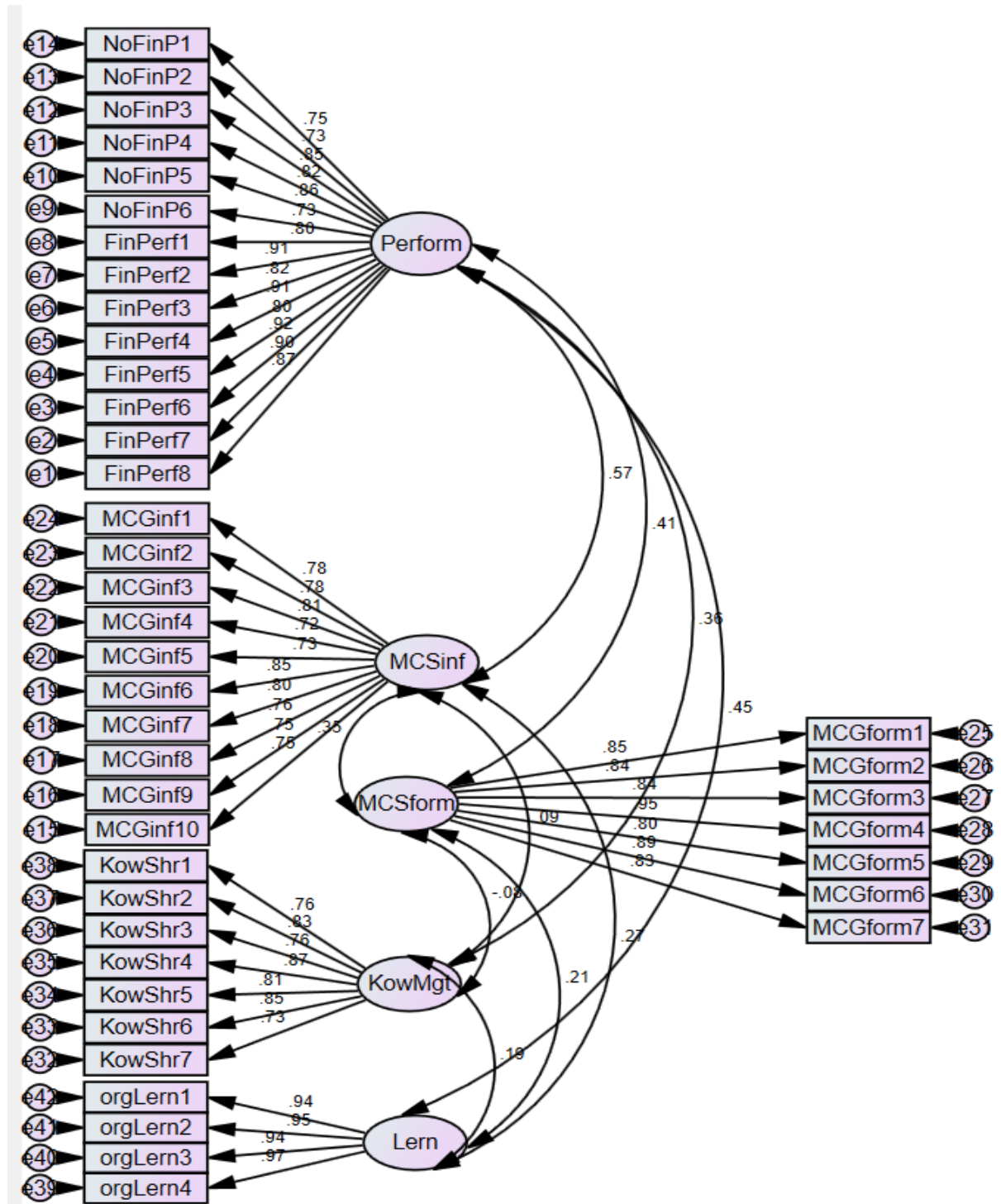
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Annexe 7 : Mesure de fiabilité avec alpha de Cronbach

	Reliability Statistics			Item-Total Statistics					
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	.951	.951	7	MCGform1	30.1900	56.782	.841	.718	.943
				MCGform2	30.2200	56.497	.810	.726	.945
				MCGform3	30.2800	56.082	.824	.689	.944
				MCGform4	30.1800	52.048	.913	.862	.937
				MCGform5	30.1400	58.788	.776	.676	.948
				MCGform6	30.0900	55.073	.869	.842	.940
				MCGform7	30.1600	55.348	.809	.741	.946
2	.936	.937	10	MCGinf1	41.7000	112.697	.750	.716	.929
				MCGinf2	41.8100	115.428	.772	.815	.928
				MCGinf3	41.6100	109.109	.782	.665	.927
				MCGinf4	41.4800	115.686	.691	.581	.932
				MCGinf5	41.6500	114.210	.710	.791	.931
				MCGinf6	41.8500	106.331	.814	.730	.925
				MCGinf7	41.4800	112.636	.782	.734	.927
				MCGinf8	41.3900	109.897	.732	.567	.930
				MCGinf9	41.5400	110.271	.712	.595	.931
				MCGinf10	41.7400	114.639	.714	.578	.930
3	.973	.973	4	orgLern1	14.5400	17.887	.923	.853	.966
				orgLern2	14.6200	18.056	.929	.876	.965
				orgLern3	14.5200	18.333	.923	.861	.966
				orgLern4	14.4000	16.707	.954	.914	.958
4	.926	.927	7	KowShr1	32.2300	42.522	.740	.633	.917
				KowShr2	32.3600	42.556	.796	.668	.913
				KowShr3	32.0200	41.555	.734	.549	.917
				KowShr4	32.2200	38.456	.830	.775	.908
				KowShr5	32.2100	39.622	.752	.739	.917
				KowShr6	31.9700	40.454	.824	.692	.908
				KowShr7	31.8700	42.983	.709	.551	.920
5	.970	.970	14	NoFinP1	58.27000	320.058	.761	.732	.969
				NoFinP2	58.72000	311.901	.723	.724	.969
				NoFinP3	58.66000	304.974	.845	.754	.967
				NoFinP4	58.39000	320.483	.802	.729	.968
				NoFinP5	58.51000	305.768	.836	.781	.967
				NoFinP6	58.65000	315.563	.722	.689	.969
				FinPerf1	58.51000	313.990	.813	.796	.968
				FinPerf2	58.66000	302.651	.903	.889	.966
				FinPerf3	58.82000	306.472	.813	.829	.967
				FinPerf4	58.58000	299.398	.898	.876	.966
				FinPerf5	58.14000	314.627	.785	.768	.968
				FinPerf6	58.73000	298.846	.896	.931	.966
				FinPerf7	58.64000	302.899	.876	.916	.966
				FinPerf8	58.50000	299.828	.851	.836	.967

Annexe 8 : Schéma d'analyse de covariance



Annexe 9 : Variance totale expliquée

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	15.663	37.292	37.292	15.663	37.292	37.292	13.994
2	6.047	14.397	51.690	6.047	14.397	51.690	9.769
3	4.129	9.831	61.520	4.129	9.831	61.520	7.807
4	3.284	7.820	69.341	3.284	7.820	69.341	6.492
5	2.724	6.485	75.826	2.724	6.485	75.826	6.791
6	.992	2.361	78.187				
7	.832	1.981	80.168				
8	.705	1.679	81.847				
9	.664	1.582	83.429				
10	.617	1.469	84.898				
11	.591	1.406	86.304				
12	.525	1.251	87.555				
13	.502	1.196	88.751				
14	.480	1.143	89.895				
15	.394	.937	90.832				
16	.371	.884	91.716				
17	.353	.842	92.558				
18	.319	.760	93.318				
19	.307	.732	94.050				
20	.278	.663	94.713				
21	.254	.604	95.317				
22	.209	.497	95.814				
23	.205	.488	96.302				
24	.186	.442	96.744				
25	.167	.397	97.141				
26	.162	.385	97.526				
27	.140	.335	97.860				
28	.117	.279	98.139				
29	.116	.275	98.415				
30	.104	.247	98.662				
31	.088	.209	98.870				
32	.076	.181	99.051				
33	.073	.174	99.225				
34	.059	.141	99.366				
35	.052	.123	99.489				
36	.048	.115	99.604				
37	.037	.087	99.692				
38	.033	.078	99.770				
39	.031	.074	99.844				
40	.026	.063	99.907				
41	.022	.053	99.960				
42	.017	.040	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Annexe 10 : Maquette du TBP « Global Bank »

Axes	Indicateurs	Poids	Objectifs	Réalisation	Commentaire
<i>Finance</i>	PNB				
	ROA				
	ROE				
	Coefficient d'exploitation				
	LCR				
	LTD				
	Taux de créance classées				
	Taux de couverture				
	Ratio de solvabilité				
<i>Client</i>	Taux de remplissage des données client				
	Taux de segmentation des clients				
	Taux d'attrition				
	Taux de croissance du CA par client				
	Indice de satisfaction perçue par client				
	PNB par segment				
	Encours des Dépôts et des Engagements				
<i>Processus Interne</i>	Taux d'équipement				
	Temps moyen de traitement des transactions				
	Pourcentage de transactions traitées dans les délais				
	Chiffre d'affaires des moyens de paiement				
	Nombre moyen d'heures de formation				
<i>Apprentissage</i>	Indice de satisfaction du personnel				
	Nombre moyen d'heures de formation				

Table des matières

Introduction générale.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTERATURE	3
Introduction	4
SECTION 1 : LA NOTION DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION.....	4
Sous-section 1 : Définition et missions de contrôle de gestion	4
1. Définition globale du système de contrôle de gestion	4
2. Spécificités du contrôle de gestion bancaire.....	5
2.1. Spécificités de l'activité bancaire	5
2.2. Les conséquences en matière de contrôle de gestion.....	6
Sous-section 2 : Processus de contrôle de gestion.....	7
Sous-section 3 : les outils de contrôle de gestion	8
1. Les outils prévisionnels	8
2. Les outils de suivi de réalisation	10
3. Les outils d'appui	11
SECTION 2 : LA NOTION DE LA PERFORMANCE	13
Sous-section 1 : définition de la performance	13
1. Le concept général.....	13
2. La performance bancaire	15
Sous-section 2 : Les Types de performance	15
1. La performance financière.....	16
2. Performance non financière.....	16
3. La performance opérationnelle.....	16
4. La performance organisationnelle	16
5. La performance stratégique	16
Sous- section 3 : Les déterminants et mesure de la performance bancaire	17
1. Les déterminants de la performance	17
1.1. Les facteurs internes	17
1.2. Les facteurs externes	19
2. Les mesures de la performance bancaire.....	19
2.1. Les critères de mesure de la performance	20
2.2. Processus de la mesure de performance	21
2.3. Les outils de mesure de la performance bancaire.....	21
SECTION 3 : LA RELATION ENTRE LE SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION ET LA PERFORMANCE GLOBALE.....	24
Sous-section 1 : Définition des concepts de la recherche.....	24
1. Le système de contrôle de gestion formel	24

2. Le système de contrôle de gestion informel	25
3. Le partage des connaissances	26
4. L'apprentissage organisationnel	26
5. La performance globale.....	27
Sous-section 2 : Hypothèses de recherche.....	28
1. Aperçu théorique des effets du contrôle de gestion formel sur le partage des connaissances.....	28
2. Aperçu théorique des effets du contrôle de gestion formel sur l'apprentissage organisationnel	29
3. Aperçu théorique des effets du contrôle de gestion informel sur l'apprentissage organisationnel	29
4. Aperçu théorique des effets du contrôle de gestion informel sur le partage des connaissances	30
5. Aperçu théorique des effets du partage des connaissances sur la performance globale.....	30
6. Aperçu théorique des effets de l'apprentissage organisationnel sur la performance globale	31
Conclusion :.....	32
CHAPITRE 2 : IMPACT DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION SUR LA PERFORMANCE GLOBALE.....	33
Introduction	34
SECTION 1 : ANALYSE DE L'ACTIVITE DE LA BANQUE, LES OUTILS DE PILOTAGES ADOPTES PAR L'ATB	34
Sous-section 1 : Présentation générale de la banque	34
1. Les axes de développement stratégique 2022-2026	35
Sous-section 2 : Analyse de l'évolution des principaux indicateurs du bilan bancaire de l'ATB.....	37
1. Analyse des indicateurs d'activité	37
1.1. Les dépôts.....	37
1.2. Les crédits.....	38
1.3. Portefeuille-titres	39
2. Analyse des indicateurs de la rentabilité	40
2.1. Le produit net bancaire : PNB	40
2.2. Le coefficient d'exploitation	41
2.3. La performance financière de l'ATB.....	42
3. Les principaux ratios réglementaires.....	42
3.1. Ratio de liquidité	43
3.2. Ratio de solvabilité.....	43
Sous-section 3 : Analyse des outils de contrôle de gestion existantes	44
1. Présentation de la direction contrôle de gestion	44
1.1. Le contrôle budgétaire	45
1.2. Division Indicateurs de performances	46
1.3. Division Analyse des résultats.....	46
2. Les outils de contrôle de gestion adoptés par l'ATB	48
2.1. Les indicateurs d'activité.....	48

2.2. Le Benchmarking	48
2.3. Le budget.....	48
2.4. Le contrôle budgétaire.....	49
2.5. Les Reportings internes	49
2.6. Les Reportings externes	49
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET L'OPERATIONNALISATION DES VARIABLES.....	50
Sous-section 1 : La posture épistémologique et la démarche adoptée	50
1. La posture épistémologique.....	50
2. La démarche adoptée.....	50
Sous-section 2 : Outil de collecte de données et présentation de l'échantillon	51
1. Outils de collecte de données	51
2. Présentation de l'échantillon	51
Sous-section 3 : Echelle de mesure des variables et présentation du modèle	51
1. Variable dépendante	52
1.1. Mesure de performance globale	52
2. Variables indépendantes	52
2.1. Mesure des systèmes de contrôle de gestion	52
2.2. Mesure de partage des connaissances et organisation opérationnel	53
3. Le modèle	53
SECTION 3 : ANALYSE DES DONNEES ET DISCUSSION DES RESULTATS	55
Sous-section 1 : Analyse factorielle exploratoire	55
1. Adéquation de l'échantillon	55
2. Extraction des facteurs :	56
Sous-section 2 : Analyse confirmatoire : Modélisation par équation structurelle.....	56
1. Analyse confirmatoire des échelles de mesures	57
Sous-section 3 : Interprétation, Discussion des résultats et Recommandations	58
1. Interprétation des résultats.....	58
1.1. Résultat de l'analyse descriptive	58
1.2. Résultats de l'analyse factorielle exploratoire.....	59
1.3. Analyse confirmatoire des échelles de mesures	61
1.4. Analyse Confirmatoire (CFA) du modèle structurel	64
2. Discussion des résultats.....	66
2.1. Relation entre le système de contrôle de gestion formel et partage de connaissances ..	66
2.2. Relation entre le système de contrôle de gestion formel et l'apprentissage organisationnel	66
2.3. La relation entre le système de contrôle de gestion informel et le partage des connaissances	67

2.4. La relation entre système de contrôle de gestion informel et l'apprentissage organisationnel	67
2.5. La relation entre le partage de connaissance et la performance globale.....	67
2.6. La relation entre l'apprentissage organisationnel et la performance globale	68
3. Recommandations et limites.....	68
3.1. Recommandations	68
3.2. Limites :.....	71
Conclusion.....	72
Conclusion générale	73
BIBLIOGRAPHIE	76
WEBOGRAPHIES.....	84
ANNEXES	90