

lignes BLEUES d'Alsace

n°15 mars 2006

De nouveaux
challenges
à partager



Les Tableaux de Bord Management ou la conduite assistée par indicateur

Le Comité de direction s'est engagé depuis plusieurs mois dans l'établissement de tableaux de bord Banque et par direction (dits TBM ou tableaux de bord de management). Lignes Bleues d'Alsace est allé enquêter sur les raisons de cette démarche qui est appelée à être déployée très prochainement dans les différents services.

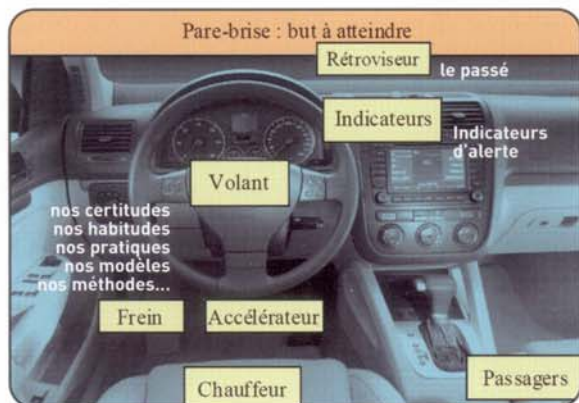
Afin de permettre à la banque de se doter des moyens nécessaires pour accentuer son développement, le Comité de direction, assisté d'un consultant, conduit depuis plusieurs mois des travaux pour définir des objectifs Banque, déclinés par directions et services, ainsi que des indicateurs de suivi des résultats.

Trois objectifs essentiels ont été déterminés : renforcer la rentabilité financière, intensifier le développement commercial et perfectionner les méthodes.

Soyons "SMART" !

Afin de les atteindre, chaque membre du Comité de direction élabore un tableau de bord de management comportant des indicateurs de mesure de la contribution de chacun aux objectifs de notre banque. La méthode préconisée par le consultant repose sur la notion d'objectif "SMART" car celui-ci doit être Spécifié, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel.

Ce système de pilotage a l'avantage de mettre en lumière très rapidement les écarts entre les objectifs et les résultats. L'analyse immédiate de ces écarts et la mise en place de mesures correctives permet de maximiser les chances



d'un retour au niveau de performance souhaité lors de la prochaine mesure. Tout comme on ne peut conduire une voiture en regardant davantage dans le rétroviseur que la route devant soi, il s'agit de concentrer l'énergie et l'attention sur le but à atteindre et non de justifier les raisons à l'origine de la position actuelle. La constatation des progrès collectifs accomplis dans l'année est source de satisfaction et de motivation.

Un regard neuf

La nécessité de recourir à un consultant trouve ici sa pleine justification. En portant un regard neuf, extérieur et critique, il révèle nos propres contradictions et permet la remise en question de nos pratiques et de nos modèles. De plus, il fixe un nouvel horizon, donne des repères, rassemble autour d'un projet commun en s'appuyant sur des outils partagés. Pour en assurer la réussite, il donne une méthodologie de travail et vérifie que tous les objectifs des directions et services servent bien les objectifs de notre banque.

Chaque collaborateur aura ainsi pleinement conscience de son rôle et notre efficacité collective s'en trouvera renforcée. ■

Michèle WURTZ

Un outil fédérateur et synthétique

par Jacques OESTERLE

"Que toutes les directions disposent de tableaux de bord de management homogènes et partagés servant les objectifs de notre banque, cela fait des années que j'y pense", explique Jacques OESTERLE dont le TBM, avec celui de Pierre-Yves SCHEER, est à ce jour le plus abouti. "En tant que patron d'une Direction des Risques, j'avais déjà pris l'initiative de créer des tableaux de suivi des risques, indispensables au bon fonctionnement de mon activité. J'ai donc accueilli cette nouvelle démarche avec satisfaction. En effet, la dynamique engendrée par cet outil de travail est un élément fédérateur de la construction de l'organisation de notre banque : chacun, à son niveau, contribue avec les mêmes outils et méthodes de travail à la réalisation des objectifs communs.

La principale difficulté de la démarche consiste à organiser un système gigogne permettant au Comité de direction d'avoir une vision synthétique et représentative de la situation de la banque. Le choix des indicateurs constitue un autre écueil : il faut veiller à leur pertinence, déterminer un référentiel pour les mesurer et suivre leur évolution. Enfin, certains indicateurs sont transversaux. En effet, un même tableau de bord peut concerner plusieurs Directions à la fois. Ainsi, le suivi des risques de crédits relève tant de la Direction de l'Exploitation que de la Direction des Risques. Il faut donc se concerter pour définir les indicateurs de mesure.

La mise en place de ces tableaux de bord management dans notre banque constitue un changement culturel dans l'organisation du travail. Le processus de démultiplication et d'appropriation de ce nouvel outil prendra du temps, ceci est normal et nécessaire. Ce n'est qu'à l'issue de la démarche que les TRM du Comité de direction seront finalisés."

Journal d'informations à l'usage exclusif
du personnel de la Banque Populaire d'Alsace.

Directeur de la publication : Dominique DIDON
Rédactrice en chef : Betty CHRISTMANN
Comité de rédaction : F. BALSAMO, P. CLAUDEL, E. DEHLING,
DUBS, C. GAVA, E. GAYOU, C. GENESTE, S. MARTIN,
MERLE, F. PFEIFFER, N. Plichon, B. RAMAIN, F. ROCHE,
ROYER, M. WURTZ.

Conception et réalisation : JeanNisseStudio Strasbourg
Crédit photos : BP d'Alsace - SLYL LIST Images
Impression : OTT Imprimeur Wasselonne

Page 2.000 exemplaires - Dépôt légal : mars 2006.