



LA CONTRIBUTION DU CONTROLE DE GESTION A L'AMELIORATION DE LA GOUVERNANCE DES BANQUES MALIENNES

SAMAKE Tidiani

Centre Universitaire de Recherche Economiques et Sociales (CURES)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et Gestion de Bamako (USSGB) Bamako- Mali

THERA Soboua

Centre Universitaire de Recherche Economiques et Sociales (CURES)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et Gestion de Bamako (USSGB) Bamako- Mali

Résumé : Le présent travail de recherche a pour objectif de mettre en exergue la relation qui lie le contrôle de gestion à la gouvernance. En cela cette recherche qui utilise des données quantitatives, adopte un positionnement épistémologique positiviste. Pour se faire, une analyse théorique des principaux concepts dans le domaine du contrôle de gestion et de la gouvernance d'entreprise, a permis de mettre en évidence un cadre conceptuel adapté à l'étude de la contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. Aussi, les résultats révèlent que le contrôle de gestion à travers un de ses outils clé à savoir le tableau de bord, contribue à l'amélioration de la gouvernance d'une entreprise et plus particulièrement une banque.

Mots-clés : Contrôle de gestion, Gouvernance d'entreprise, Tableau de bord, Banque

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15526254>

1. Introduction

L'économie des pays en voie de développement a connu un tournant majeur à la fin des années 80. L'échec des politiques d'ajustement structurel est interprété par la Banque Mondiale comme un manque de capacités institutionnelles de certains pays, elle oriente donc ses programmes vers ce qu'elle appelle « La bonne gouvernance ». De fait, il ne s'agit pas seulement de s'intéresser aux programmes à mettre en place, il s'agit aussi de comprendre la nature des institutions qui donnent corps à ces programmes. C'est ainsi que la « bonne gouvernance », peut renvoyer, à priori, à la prise en compte du comportement politique dans le développement selon Otando (2011).

Les banques sont des établissements financiers (des entreprises) qui servent d'intermédiaire entre les agents économiques qui ont des capacités de financement excédentaire (épargne) et ceux qui, à l'inverse ont besoin de financement pour réaliser leurs projets. Les caractéristiques consistent dans son activité, l'existence de coûts de transactions, l'importance de la diversification des risques, au degré d'importance de l'innovation au niveau du secteur bancaire ainsi qu'à la réglementation au niveau de la structure de ce secteur.

Les banques refinancent, car l'économie d'une nation rencontre éternellement le problème lié au refinancement de l'activité des divers agents économiques qui évoluent dans leur quotidien professionnel et domestique. Ce refinancement demande, d'une manière incontournable des fonds plus ou moins conséquents comme pour les sociétés qui auront besoin de financer de grands projets d'envergure ou encore les familles qui consomment à crédit. Néanmoins, il existe aussi une frange de la population qui arrive à épargner cette épargne placée en banque servant à financer les autres agents dans le besoin.

Les banques sont des entreprises, des structures organisées ayant un système de gestion des moyens humains, des moyens matériels et axé encore plus sur les moyens financiers. Les banques jouent un rôle important dans l'économie en générale, c'est un maillon à savoir (la transmission de la politique monétaire à l'ensemble de l'économie, la compensation dans le temps, la compensation dans l'espace). Ce qui justifie que les banques contribuent directement dans la réduction du chômage et la réduction de la pauvreté d'un pays. Leurs places deviennent plus importantes suite à l'environnement très mouvant dans lequel elles opèrent. Dans leur large rôle d'intermédiation financière joué au sein de l'économie, de leur forte sensibilité aux difficultés que pourrait causer une gouvernance déficiente et de la

nécessité de protéger les fonds des déposants, la gouvernance des banques revêt une grande importance pour le système financier et mérite qu'on lui consacre des recommandations prudentielles spécifiques.

Malgré qu'elles soient incontournables dans l'économie, les questions de leur gouvernance n'ont cessé de mobiliser l'attention, aux niveaux national et international, notamment en raison de quelques cas d'insuffisance retentissant. Des difficultés internes et externes sont liées à leur gouvernance c'est-à-dire les faiblesses dans la gouvernance indiquées dans les paragraphes qui suivent.

Pichet(2010), identifie les défaillances des mécanismes de gouvernance, et conclut à la nécessité d'améliorer significativement la gouvernance des grands établissements financiers en :

- rattachant le contrôle interne des grandes banques non pas au dirigeant, mais au conseil d'administration ;
- en renforçant la compétence du conseil d'administration dans le domaine des marchés financiers en instaurant systématiquement des comités spécialisés au sein du conseil d'administration, notamment un comité stratégique et un comité des risques »
- L'enracinement du dirigeant, est une situation contraire qui peut être un frein à la bonne gouvernance. Il s'agit du dirigeant qui a un excès de pouvoir sur les autres acteurs de l'entreprise (actionnaires, créanciers, ...). C'est le cas d'un dirigeant qui souhaite, comme le nom l'indique, enfouir profondément ces racines pour éviter d'être révoqué par des actionnaires mécontents lors d'une assemblée générale ou lors d'une prise de contrôle. L'enracinement est une dynamique, c'est-à-dire que c'est un processus continu d'utilisation des différents mécanismes légaux pour permettre aux dirigeants de se protéger. Cette protection est assurée lorsqu'ils détiennent une partie des actions de l'entité et surtout ils sont actionnaires majoritaires. L'enracinement a pour objectif d'éviter une révocation et extraire des bénéfices privés au détriment des actionnaires minoritaires qui ne peuvent donc rien dire.
- Le mauvais partage des postes de responsabilité, à souligner qu'il cause non seulement un manque de confiance entre employés et actionnaires (propriétaires) mais aussi une diminution de la performance tant économique et financières. Il déjoue complètement la bonne gouvernance.

- Des insuffisances dans la gouvernance bancaire peuvent mener à des faillites bancaires susceptibles d'entraîner des coûts importants pour la banque ainsi que d'autres conséquences à travers leurs répercussions potentielles sur les systèmes d'assurance des dépôts. En plus, des méfiances naissent dans l'esprit des bailleurs de fonds à la suite des failles constatées dans une gouvernance. L'incapacité d'une banque à gérer convenablement ses marchés ainsi que ses actifs et passifs ; précisément les dépôts qui lui sont confiés, et par conséquent, peut provoquer un retrait massif de ces derniers entraînant une crise de liquidités, qui causerait un départ.

De façon particulière, la faiblesse dans la gouvernance des banques au Mali est due à l'octroi des crédits aux PME et aux particuliers sans un contrôle rigoureux sur leurs conditions financières liées aux remboursements. En plus il faut noter une inconsistance dans le suivi des remboursements, et la raréfaction d'une ressource humaine de qualité dédiée à l'étude des dossiers de financement, au manque d'agents compétents et expérimentés dans des études de faisabilité financière de projets de création d'entreprise, est corollaire de mauvaises analyses des dossiers de financement et suscite très souvent un manque à gagner pour les banques.

La gouvernance d'entreprise englobe tout un multiple de volets notamment les audits, le contrôle de gestion etc. Ainsi nous résumons certaines failles qui sont dues :

L'insécurité des systèmes informatiques ;

La mauvaise qualité du contrôle (physique et financier) ;

Les fraudes et l'inconsistance dans l'octroi de crédits et dans le suivi aux remboursements ;

Les manipulations des comptes ;

La mauvaise élaboration et la non fiabilité des états financiers.

A travers les problèmes évoqués ci-dessus nous rappelons que plusieurs disciplines influent sur la gouvernance d'entreprise. Dans notre étude nous nous intéressons au contrôle de gestion, qui est l'activité visant la maîtrise de la conduite raisonnable d'une organisation en prévoyant les événements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances passées et futures et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens¹. Le contrôle de gestion dans ses missions est comme

¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Contr%C3%B4le_de_gestion

un mécanisme alternatif pour résoudre le problème des banques et leurs agences commerciales

Toute fois le contrôle de gestion étant une discipline de synthèse en management d'entreprise, il doit contribuer à l'amélioration de sa gouvernance. Et pour mener à bien cette recherche la question suivante se pose :

Quelle est l'importance (rôle) du contrôle de gestion dans la gouvernance des banques maliennes ?

De cette question centrale découlent les questions spécifiques suivantes :

- ✓ La gouvernance d'entreprise est un champ d'étude très vaste, dans cette optique nous allons la spécifier en visant l'un des éléments clés auquel ses acteurs réagissent. Cet élément est la performance d'entreprise. Et l'interrogation qui serait répondue est la suivante : ***Comment se définit la gouvernance d'entreprise ?***
- ✓ Notre thème d'étude est le contrôle de gestion, qui est un élément de la gouvernance. Le contrôle de gestion admet plusieurs outils de gestion. Parmi lesquels nous allons choisir le tableau de bord. Et la question spéciale est donc : ***Comment se caractérise le contrôle de gestion dans la gouvernance d'entreprise ?***
- ✓ Diverses études ont mis en lumière des succès et des défaillances de la gouvernance des entreprises, plus particulièrement le cas des banques. D'où le complément de nos interrogations spécifiques: ***Quel est l'impact du contrôle de gestion dans la gouvernance d'une entreprise ?***

Pour mieux répondre aux questions posées, nous nous sommes fixés des objectifs.

L'objectif principal de cet article est de mettre en exergue la relation qui lie le contrôle de gestion à la gouvernance.

L'atteinte de cet objectif principal passe par les objectifs spécifiques suivants :

- ✓ ***Mettre en exergue la notion de gouvernance d'entreprise ainsi que celle des banques.***
- ✓ ***Faire un aperçu général sur le contrôle de gestion en tant que mécanisme de la gouvernance d'entreprise.***
- ✓ ***Mettre le lien entre le contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise.***

2. Les concepts de contrôle de gestion et de gouvernance d'entreprise

2.1 Historique du contrôle de gestion

Depuis son apparition, la fonction contrôle de gestion a trouvé sa raison d'être dans son rôle de gardien de la rationalité économique et de garant de la qualité des prises de décisions managériales dans l'entreprise, veillant à ce que les orientations du business model s'incarne correctement dans la mise en œuvre des processus productifs opérationnels.

Après les révélations des différentes sur son histoire :

- Pour Michel,(2017), les années 70 ET 80 furent les années organisationnelles, le contrôle de gestion devient organisationnel avec un objectif de déploiement de la stratégie selon Anthony(1988) et; Bouquin(1989), Et Bouquin eut mis en avant deux objectifs importants du contrôle : la qualité du système décisionnel et l'évaluation de la performance. Michel justifie la place du contrôle de gestion entre le contrôle opérationnel et la planification stratégique au sein des entreprises.

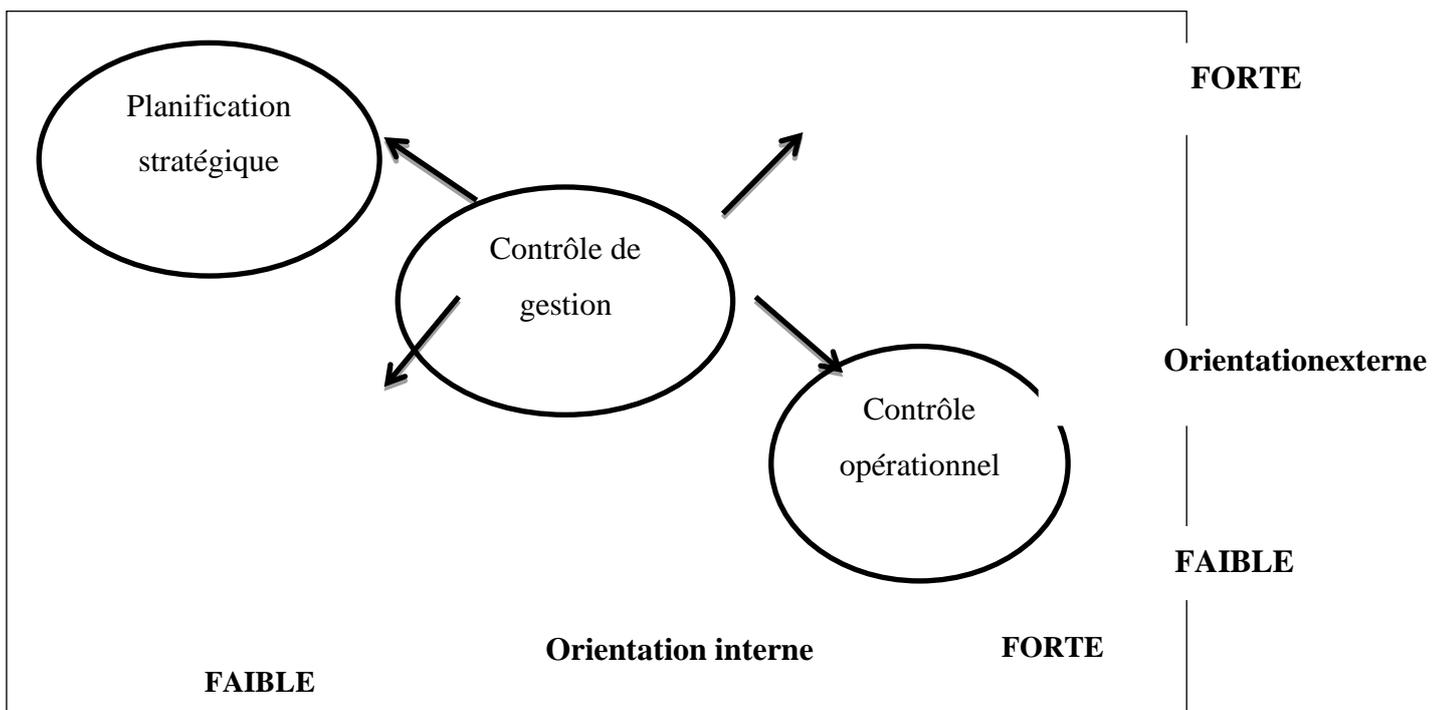


Figure 1: Les trois niveaux du contrôle : le modèle d'Anthony d'après H Bouquin

- L'objectif de déploiement stratégique fut les années 90 qui n'a cessé d'alimenter les recherches en contrôle de gestion, de parts et d'autres, le tableau de bord stratégique (Balance Scorecard) de Kaplan et Norton(1992) avec ses 4 axes (Innovation et apprentissage organisationnel, Processus internes, Client et Financier) dans une

relation de cause à effet puis d'effet à effet, et le contrôle organisationnel de Simons (1995) avec ses quatre systèmes. Il s'agit :

- Les systèmes de croyance formelle (charte, code, éthique, ...) et informelle définissent les valeurs fondamentales et conduisent à la recherche de nouvelles opportunités en environnement incertain.
- Les systèmes de délimitation (ou garde-fou) encadrent la prise de risque et jouent un rôle limitatif dans la recherche de nouvelles opportunités.
- Le système de contrôle diagnostic ou programmé est focalisé sur les écarts de performance par rapport à des objectifs clairement pré-identifiés.
- Le système de contrôle interactif porte sur les zones d'incertitudes stratégiques identifiées par les dirigeants.

Ces deux outils (le tableau de bord stratégique « Balance Scorecard » et le contrôle organisationnel) sont fondés sur des démarches top-down et bottom-up c'est-à-dire deux démarches qui s'opposent. Par ailleurs nous avons les deux modèles de gouvernances le Stakeholder et le Shareholder qui s'opposent. Ainsi on voit peu à peu se confirmer une finalité organisationnelle et stratégique du contrôle de gestion et pas seulement une finalité comptable et économique, d'après Burlaud & Simon (1997) « le contrôle de gestion est aussi un système de régulation des comportements de l'homme » domaine de la gestion des ressources humaines.

Le contrôle versus Pilotage : à cette époque, Lorino (1995) comme Johnson (1992) releva, face aux modèles universalistes, l'importance dans l'amélioration des performances d'une autonomie des acteurs, aussi bien cognitive (part de connaissance pour agir) que politique (part de pouvoir).

A travers ces différentes approches nous pouvons dire que le contrôle de gestion demeure un outil, une discipline exploratrice. Il permet aux chercheurs de percevoir ce qu'ils cherchent.

Actuellement, il est considéré comme un outil d'instrumentalisation, il est le plus souvent « instrumentalisé », que ce soit dans le secteur privé, ou dans le secteur public, en particulier du fait du poids politique.

Aujourd'hui le paradoxe est que le contrôle de gestion est une discipline de synthèse renfermant les comptabilités (notions de base de la gestion), la gestion des ressources humaines, le marketing et autres; sont en train de s'émerger en s'appuyant sur les œuvres,

les pratiques et les études empiriques du dit contrôle de gestion jusqu'à ce que il ait tendance à sombrer dans l'oubli.

Affirmé par Bouquin, (2007), le contrôle de gestion a tendance à oublier l'essence même de son utilité : la gestion de l'incertitude et sa complexité. Par Eggrickx(2014), « les pratiques du contrôle de gestion, en tentant de réduire de façon excessive l'incertitude et la complexité par de multiples découpages verticaux et horizontaux, s'évertuent à supprimer ce qui justifie l'existence même du contrôle de gestion, l'incertitude et la complexité ». Encore par Morin et Moigne(2004) il ne devrait-il pas se préoccuper davantage de scénariser l'incertain pour moins le subir et de modéliser la complexité pour la rendre davantage intelligible, puisqu'il est impossible de simplifier ce qui est complexe.

2.2 Notion de contrôle de gestion

Plusieurs définitions ont été données au contrôle de gestion, face à notre contexte nous admettons les définitions de Robert Anthony et celle de Langevin & Naro(2003) respectivement :

- ☞ le contrôle de gestion est «le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation.»
- ☞ Le contrôle de gestion est « l'ensemble des mécanismes et des processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et les comportements développés en son sein soient en cohérence avec ses objectifs.»

A notre tour nous définissons le contrôle de gestion comme l'ensemble des mécanismes et processus par lesquels les ressources sont acquises de façon économique et utilisées efficacement et effieiemment pour assurer la réalisation des objectifs de l'organisation.

2.3 Origine du mot gouvernance

Un rappel sur l'étymologie du mot gouvernance nous permettra d'adopter des définitions claires à notre concept.

Le terme d'ancien en français gouvernance a d'abord été utilisé au XIIIème siècle comme équivalent de « gouvernement » (art ou manière de gouverner) puis, à partir de 1478, pour désigner certains territoires du Nord de la France dotés d'un statut administratif particulier², avant de s'appliquer aussi, dans un contexte purement domestique, à la charge de

²Baillages de l'Artois et de la Flandre

gouvernante. C'est au XIV^{ème} siècle qu'il est passé dans la langue anglaise, donnant naissance au terme *governance* (action ou manière de gouverner). Le portugais *governan* ça dérive également du mot français et a revêtu des acceptions très similaires dans les sphères politico-administrative et domestique.

Par Ailleurs le terme de « gouvernance » vient du latin « *gubernare* », ce qui signifie gouverner, piloter un navire. Il s'agit donc de l'art ou de la manière de gouverner, en favorisant un mode de gestion des affaires originales dans un environnement marqué par une pluralité d'acteurs (une firme, un État, une collectivité locale, une organisation non gouvernementale, une association ou une instance internationale) qui disposent, chacun à des degrés divers et de façon plus ou moins formelle, d'un pouvoir de décision.

Il nous revient par l'anglais « *governance* » au cours des années 90 pour tenter de définir une notion assez complexe et encore pas mal abstraite dans les faits.

La corporate governance a d'abord été le moyen de mieux assurer la prise en compte des intérêts des actionnaires, propriétaires des sociétés privées, intérêts négligés pendant plusieurs décennies au profit des salariés et des managers. A cet égard, elle a permis aux actionnaires de s'occuper de ce qui les regarde. Elle est devenue le moyen d'amélioration de la qualité de la décision et du contrôle dans les organisations, sous le vocable francisé de « gouvernance » (Hervé, 2005).

Depuis l'origine du mot *governance*, de multiples définitions furent attribuées mais celle d'Alain Fernandez nous paraît comme la définition la plus complète. En effet il touche à tous les éléments clés (les règles, normes, protocoles, conventions, contrats etc.) permettant une meilleure gouvernance d'entreprise et assurant une meilleure coordination des parties prenantes de l'organisation, chacune détenant une parcelle de pouvoir, afin de prendre des décisions consensuelles et de lancer des actions concertées.

2.4 Contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise

Depuis le début des années 1990, les faibles niveaux de performances enregistrés et la faillite des grandes entreprises réputées ont poussé les dirigeants à accorder plus d'attention au système de gestion et de contrôle ; à la gouvernance. Cette attention s'est accentuée suite à la publication des codes de bonnes pratiques de gouvernance. Ces codes stipulent que l'application des recommandations édictées permet d'améliorer le système de gestion et de contrôle et par conséquent gagner la confiance des parties prenantes et en particulier les investisseurs (Khanchel, 2007). La gestion des résultats, en tant que branche du contrôle de

gestion, permet de s'assurer la confiance des investisseurs et d'éviter une situation de mauvaise performance (Bauwhede, Gaeremynck, & Willekens, 2003), et (Khanchel & Seboui, 2009).

Faten (2006), dans les mécanismes de la gouvernance et la publication volontaire des résultats en France, a expliqué que le développement des entreprises modernes s'est traduit par une dissociation entre les détenteurs du capital (les actionnaires) et les dirigeants, et a abouti, par conséquent, à une séparation entre les fonctions de propriété et de décision, en s'appuyant sur Jensen et Meckling (1976) qui, considèrent que le contrat qui lie les actionnaires aux dirigeants est à l'origine de la théorie de l'agence.

Comparativement aux autres entreprises, la gouvernance des banques est particulière et admet beaucoup de spécificités liées aux mouvements déroulant du secteur. En effet, la gouvernance des banques se distingue par l'importance des mécanismes externes (il s'agit des réglementations en vigueur) aussi bien qu'internes (il s'agit du rôle que joue son conseil d'administration) afin de discipliner le comportement du dirigeant pour qu'il pilote en faveur des intérêts des actionnaires.

Alors par une inspiration sur ces travaux antérieurs, nous maintiendrons comme hypothèse centrale que ***le contrôle de gestion contribue à l'amélioration de la gouvernance des banques maliennes avec l'utilisation des outils.***

Par rapport aux autres outils de contrôle de gestion le tableau de bord est l'outil de synthèse qui récapitule des informations et les données récapitulées par ces derniers, ce qui veut dire un outil de synthèse. Il est le mieux adapté pour évaluer la performance d'entreprise dans toutes dimensions ce qu'indique le gouvernement d'entreprise. En plus plusieurs travaux empiriques ont démontré que le tableau de bord appelé Balance Scorecard est un outil incontournable. A titre d'exemple, des chercheurs ont tenté de mettre en évidence la relation entre l'utilisation du tableau de bord et la performance de l'organisation (Kollberg & Elg, 2011); (Inamdar, Kaplan, & Reynolds, 2002); (Walker & Dunn, 2006); etc.), spécifiquement le tableau de bord stratégique ou le BSC, en observant son impact sur la performance organisationnelle. (Kollberg & Elg, 2011), ont mené une étude dans un centre de services de soins de santé. L'approche utilisée consiste en une étude de cas centrée sur trois organisations en Suède qui utilisent le BSC. Les résultats ont montré que le BSC est utilisé dans les discussions et la diffusion de l'information, au lieu d'être utilisé comme un outil pour mettre en œuvre et communiquer la stratégie. Ainsi, il fournit une base pour un dialogue d'amélioration, ce qui augmente les exigences en matière de gestion, concluent les auteurs.

Le tableau de bord étant un outil de pilotage, présentant synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus, sous forme d'indicateurs qui permettant de contrôler la réalisation des objectifs fixés et de prendre des décisions nécessaires, selon une périodicité appropriée et dans un délai limité (Fernandez, 2019).

Disposer d'un tableau de bord, c'est avoir un moyen efficace pour visualiser les informations clés concernant la banque afin de faciliter leur analyse et leur interprétation en vue de prendre des décisions stratégiques et même anticiper. Ainsi, le tableau de bord est un outil d'information de la hiérarchie et il est constitué à ce titre de la portion d'information que possède le responsable opérationnel et qui remonte au niveau de son supérieur hiérarchique et non de l'ensemble de l'information locale de pilotage (Bouquin, 1991).

Ainsi, nous pouvons formuler les trois sous hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : *L'utilisation du tableau de bord qui est un outil du contrôle de gestion, assure le pilotage des banques maliennes afin d'améliorer la gouvernance de celles-ci.*

Hypothèse 2 : *Le tableau de bord permet aux dirigeants d'améliorer la gouvernance de la banque à travers l'identification des points stratégiques.*

Hypothèse 3 : *Le tableau de bord aide les dirigeants à améliorer la gouvernance de la banque (conseil d'administration) à travers la prise de bonnes décisions.*

3. Méthodologie de la recherche

Cet article adopte la posture «*positiviste* » car le positionnement positiviste sert à « découvrir les raisons simples par lesquelles les faits observés sont reliés aux causes qui les expliquent » (Lapalle, 2012). Il consiste à « émettre des hypothèses qui seront ensuite testées à l'épreuve des faits » (Rivière, 2009).

Le «*raisonnement déductif* » et le paradigme positiviste s'appliquent ensemble et incluant une approche quantitative. Dans ce cas l'acteur part d'une ou des questions particulières. Après avoir défini les concepts de façon rigoureuse et traduit les analyses théoriques en hypothèses "testables", le chercheur conçoit alors, à partir d'un échantillon représentatif, une enquête empirique pour confirmer ou infirmer la validité de ces dernières.

Ainsi, la démarche hypothético-déductive, combinée à une «*approche quantitative* », cherche à déterminer si les variables explicatives possèdent bien les propriétés et les relations anticipées par le modèle (Tounés, 2003).

Tous travaux de recherche est un modèle de problème différent, et sa résolution inclut impérativement un processus de sélection et d'élimination de variables. Ceci doit obéir à des contraintes de recherche et temporelles. Les premières sont imputées à la problématique et à l'objet de l'étude. Les deuxièmes trouvent une explication classique dans l'échéance de réalisation de l'article qui conditionne en partie le propre devenir professionnel de l'auteur.

Ce modèle sera soumis à la validation en utilisant des tests statistiques. Mais auparavant, la rigueur scientifique exige de rendre nos variables explicatives en variables mesurables. Pour ce faire, une investigation documentaire combinée à des réflexions personnelles sera renforcée par des consignes d'experts en gouvernance d'entreprise via banque et en contrôle de gestion (professeurs, docteurs, doctorants et autres) acquises pour la cause.

Nous décrivons ensuite notre démarche de recherche qui délimite le terrain d'observation. Détaillons la construction de la grille nécessaire à l'évaluation de la qualité de gouvernance ainsi que la procédure de notation des banques maliennes visant à construire la variable explicative. Enfin, justifions le choix des variables à expliquer et la procédure de collecte des données après avoir faire un flirt au niveau du revue empirique.

Pour *la collecte des données*, il convient de préciser que les méthodologies statistiques ou empiriques ont été le plus souvent mises en œuvre pour étudier à la fois les différents aspects de la gouvernance des banques et sa relation avec le contrôle de gestion. Nous distinguons généralement deux types de méthodologies statistiques : les enquêtes et les études sur bases de données.

La collecte de données est une phase nécessaire et fondamentale pour la réussite de toute recherche qualitative et quantitative empiriques.

Il existe plusieurs méthodes de collecte de données ; dans lesquelles nous avons pris, la méthode par sondage avec le questionnaire pour valider nos hypothèses que nous avons conçues.

De retour, le sondage est une méthode utilisée en permanence dans les recherches en contrôle de gestion. Il est privilégié par plusieurs chercheurs comme Assiri, Zairi, et Eid(2006);Deryl et Ma'Amora(20012);Marin(2012), Ching et Chan(2004). En plus il peut être fait par voie postale ou électronique, a défaut un entretien individuel ou collectif ou tout simplement via une entrevue téléphonique. Encore plus, les *questionnaires* représentent des moyens peu coûteux de validation externe de données sur le terrain.

Le questionnaire a été administré auprès des banques maliennes implantées à Bamako la capitale du Mali.

Les questions posées vont nous permettre d'étudier, de connaître et d'apprécier la gouvernance des banques au Mali. Les questions sont semi-directives et binaires.

Nos interrogations ont été soumises aux acteurs externes ayant une connaissance sur le tableau de bord. Et aux internes si ce dernier existe-t-il dans la banque sondée. En outre de tout cela la personne a une connaissance sur la relation qu'il y a entre le contrôle de gestion et la gouvernance d'entreprise (la banque).

Nous avons choisi 6 groupes de questions comprenant chacune des séries de questions décortiquées au niveau de la partie analyse. Ils reflètent sur les variables pour l'atteinte des objectifs de notre travail.

L'objectif principal de l'étude empirique que nous avons menée, avait pour but d'évaluer l'impact du contrôle de gestion sur la gouvernance des banques du Mali. L'outil de contrôle de gestion dénommé le tableau de bord a été choisi de même que la performance organisationnelle sur laquelle les décideurs agissent pour une meilleure gouvernance. En guise de renforcement nous nous appuyons sur Fernandez(2020) qui a dit que, le système de tableaux de bord et, plus généralement, le système décisionnel sont la première brique à mettre en œuvre lorsque l'on engage la mise en place d'une gouvernance d'entreprise. En effet, seule une démarche de progrès conduite avec rigueur et méthode et parfaitement pilotée sera le garant de la mise en action d'une gouvernance pleinement efficace. Et une fois la vitesse de croisière atteinte, lorsque la gouvernance commence à être opérationnelle, l'efficacité du processus de décision pratiqué en son sein sera étroitement dépendante du type et de la qualité de réalisation du système de mesure de la performance. Aussi, dès l'ébauche de sa conception, le projet tableaux de bord sera étroitement adapté aux principes de gouvernance pratiqués et aux particularités de l'entreprise, son marché, son management et sa stratégie.

Donc notre analyse est focalisée sur l'utilisation du tableau de bord dont on se sert pour une performance organisationnelle. Mais tout d'abord, nous avons jugé nécessaire d'établir le lien direct entre le tableau de bord et la performance comme déjà évoqué dans la partie empirique. Ainsi, cette évaluation est basée sur six groupes de questions formant notre questionnaire et constituent les cinq parties de la présente analyse et la 6^{ième} est relative au profil du répondant traité précédemment dans la première section. Les résultats seront présentés dans les prochaines sous-sections et les tableaux dressent la fréquence des réponses en nombre et en pourcentage.

4. Analyse des données

4.1 Description et caractéristiques du tableau de bord

La première partie des questions avait pour but de savoir la non ou l'existence du tableau de bord au sein des banques, le cas échéant, constater son type et la nature des indicateurs qu'il contient.

La première question Q1 consistait à la description de la structure financière des départements. Toutes les réponses obtenues sont synonymes (semblables) et se résument ainsi par : les départements financiers sont composés en départements (audit et contrôle de gestion, département commerciale, département marketing...) tous attachés à la direction générale et directement pilotés par le directeur adjoint et suivit le directeur générale. Ces département sont appelés moyens généraux de la banque.

Tableau 1: Q 2-Existe-t-il un service de contrôle de gestion dans votre service

Valide	Effectif	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Oui	10	100,0%	100,0%	100,0%
Non	0	0,0%	0,0%	0,0%
Manquant	0	0,0%		
Total	10	100,0%		

Ce tableau indique que le service de contrôle de gestion existe au sein de la banque à 100%. Le service contrôle de gestion existe dans toutes les banques.

Tableau 2:Q3-Travaillez-vous actuellement avec un tableau de bord ?

Valide	Effectif	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Oui	10	100,0%	100,0%	100,0%
Non	0	0,0%	0,0%	00,0%
Manquant	0	0,0%		
Total	10	100,0%		

Dans la plus part des cas, les gestionnaires interrogés travaillent avec un tableau de bord et chacun a une connaissance et sait l'importance du tableau de bord. Ils affirment aussi travailler souvent avec plusieurs tableaux de bord. Plus de la moitié spécifient que les autres tableaux de bord sont inclus dans un tableau bord appelé tableau de bord opérationnel. Donc nous pouvons dire que les autres sont des sous tableaux de bord. Cela nous amène à dire qu'il y a presque une unanimité concernant l'utilisation et l'avantage du tableau de bord dans les dix banques enquêtées. Les tableaux de bord sont utilisés au niveau du service contrôle de gestion attaché à la direction générale. (Q4 et Q5)

Il n'y a pas de très grande différence entre les tableaux de bord qu'utilisent les banques. Ainsi, dans la plus part des cas les répondants ont indiqué dans chaque réponse que ladite banque dispose des tableaux de bord financier et non financier tous utilisés mais contenus dans un tableau de bord opérationnel, soit 100% des répondants (Q 6). Les gestionnaires travaillent avec ces différents types de tableaux de bord au sein de leurs départements.

Nous avons croisé la question Q7 (dans votre département, travaillez-vous avec un tableau de bord stratégique ou d Scorecard ?) et la question Q7 (dans votre département, travaillez-vous avec un tableau de bord financier ?) pour déterminer l'importance accordée à chaque type. De la sorte, à la question Q7, parmi les 10 répondants, il y a 6 qui ont répondu par non et les 4 autres n'ont donné aucune réponse Q7. Alors nous admettons que :

- ❖ Les réponses par non, veut-dire qu'il n'y a pas une utilisation en parallèle d'un autre tableau de bord.
- ❖ Les réponses nulles (sans réponses) sont insignifiantes.

En ce qui concerne les questions (Q8, Q9 et Q10); nos répondants utilisent, en moyenne, cinq indicateurs financiers constitués de sous indicateurs : il s'agit des indicateurs de rentabilité, de liquidité, de solvabilité et de risque ; et cinq indicateurs non financiers constitués aussi de sous indicateurs qui sont : les indicateurs de qualité, de flexibilité, de coût, de temps et de bien entendu. A savoir que la qualité, le temps et la flexibilité sont universellement connus dans le cadre non financier des indicateurs.

La question (Q11) ; pour l'importance donnée aux grandes catégories d'indicateurs (financiers et non financiers) tous les répondants ont validé pour les chiffres (1) qui veut dire important et validé à cent pour cent 100%. Ce qui se traduit que dans les tableaux utilisés par les banques aucun indicateur choisi n'est négligé parce chaque indicateur a un but bien précis.

Les questions (Q12, Q13, Q14, Q15)

Tableau 3:Q 12-Est-ce-que les indicateurs non financiers vous donnent une information utile?

Valide	Effectif	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Oui	10	100,0%	100,0%	100,0%
Non	0	0,0%	0,0%	00,0%
Manquant	0	0,0%		
Total	10	100,0%		

Tableau 4: Q13-Considérez-vous cette information comme stratégique?

Valide	Effectif	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Oui	10	100,0%	100,0%	100,0%
Non	0	0,0%	0,0%	00,0%
Manquant	0	0,0%		
Total	10	100,0%		

Tableau 5:Q14-Est-ce-que les indicateurs financiers vous donnent une information utile?

Valide	Effectif	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Oui	10	100,0%	100,0%	100,0%
Non	0	0,0%	0,0%	00,0%
Manquant	0	0,0%		
Total	10	100,0%		

Tableau 6:Q15-Considérez-vous cette information comme stratégique?

Valide	Effectif	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Oui	10	100,0%	100,0%	100,0%
Non	0	0,0%	0,0%	00,0%
Manquant	0	0,0%		
Total	10	100,0%		

D'après nos répondants pour ces questions, les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers donnent tous des informations utiles. Des informations qui sont stratégiques.

4.2 Conception et mise en place du tableau de bord

Dans cette sous-section, nous nous appesantissons sur l'expérience des gestionnaires qui ont une relation avec le processus d'implantation et d'activation du tableau de bord. La plupart des contrôleurs de gestion ont pris part au processus de mise en place de leur tableau de bord, même si cela s'est fait souvent avec l'appui d'une entité externe. A préciser évidemment que toutes les banques ont toujours eu recours à une expertise externe. En plus, ces mêmes répondants affirment que l'identification des besoins est une étape essentielle à une mise en place réussie du tableau de bord. Cela peut englober un inventaire exhaustif des paramètres à quantifier, un suivi des objectifs fixés dans le plan d'action annuel, des entretiens avec la

direction, une discussion avec les clients internes, surtout avec ceux ayant une forte somme dans leurs comptes et avec des opérateurs économiques clients afin d'identifier leurs attentes, ou tout simplement, se référer aux axes stratégiques et à la mission de la banque en tenant compte de ses objectifs consignés dans le contrat-programme signé avec les actionnaires.

Tel que rapporté par les gestionnaires interrogés, le processus d'implantation d'un tableau de bord d'une banque suit les étapes suivantes:

Il faut comprendre en identifiant

- Les principales sources de revenus de la banque ainsi que toutes leurs dimensions (par produit, par région, par canal de distribution, par représentant, etc.)
- Les principales sources de coûts de la banque (coûts fixes, coûts variables, coûts variables en %, coûts semi-variables) ainsi que toutes leurs dimensions (par produit, par région, par canal de distribution, etc.)
- Les ressources clés de la banque
- Les principaux clients de la banque et bien comprendre leurs attentes
- Les principaux fournisseurs de la banque
- Comprendre les données opérationnelles de la banque et « swapper les processus »
- Comprendre la chaîne de valeurs de la banque

Comprendre les données clés de la banque s'agit de

- Parler avec les gestionnaires de leurs problématiques et de leurs défis
- Identifier, avec les gestionnaires, les activités et les processus critiques
- Comprendre comment la banque définit son propre succès
- Comprendre avec quoi ou avec qui la banque se compare

Étudier la disponibilité des données

- Identifier les indicateurs de marché disponibles pour le secteur d'activités de la banque
- Étudier les systèmes de reporting actuels de la banque
- Identifier les données internes disponibles dans la banque
- Point de départ du système comptable (données plus fiables) et autres systèmes opérationnels (système d'inventaire par exemple)

Choisir les indicateurs de performance

- Valeur de la banque : satisfaction des clients, du personnel, des dirigeants et des actionnaires
- Objectif : réduire les délais de traitement et d'autres services

- Actions/outils : garder en mémoire les dates de dépôt, de retrait d'échéance
- Définir les objectifs de la banque en lien avec son budget et ses plans stratégiques : les processus internes et la chaîne de valeurs dans un premier temps, les données clés de l'entreprise en deuxième et troisièmement la disponibilité des données et la forme des systèmes de reporting actuels (on peut aussi penser à modifier les systèmes actuels dans certains cas). Et enfin retenir les indicateurs de performance qui permettront de mesurer l'atteinte des objectifs retenus

Structurer le tableau de bord c'est :

- Adopter les grands principes visuels, ergonomiques et analytiques des tableaux de bord.
- Valider le design du tableau de bord avec les usagers et comprendre comment ils l'utiliseront (tests d'usagers).

Selon les répondants, les objectifs qui seraient liés à l'implantation de l'outil sont reliés aux besoins de consolidation, de suivi des résultats et de suivi des indicateurs financiers (réalisations budgétaires); le suivi du taux d'engagement et d'investissement (sécurité financière); l'analyse des causes des écarts pour permettre la mise en œuvre à temps des actions correctives (déclencher des alertes) et la prise de décision (interprétation correcte des plans d'action, pertinence de l'information, délais, qualité). Les gestionnaires cherchent, aussi, la motivation et la gestion par objectif permettant l'atteinte des objectifs stratégiques, le pilotage de l'activité et la recherche de la performance (mesure, évaluation, pilotage).

Finalement, au besoin, rendre compte de l'usage et de l'emploi des fonds de l'institution financière et contrat avec les partenaires qu'incitent les gestionnaires à implanter le tableau de bord.

Parmi des contrôleurs de gestion qui disent avoir travaillé avec un tableau de bord, l'unanimité (100%) a trouvé le tableau de bord choisi adapté à ses objectifs comme le montre le tableau.

Tableau 7:Q20- Avez- vous trouvé le Tableau de bord choisi adapté à vos objectifs ?

Valide	Effectif	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Oui	10	100,0%	100,0%	100,0%
Non	0	0,0%	0,0%	00,0%
Manquant	0	0,0%		
Total	10	100,0%		

Tous les répondants ont répondu par oui quant à la modification du tableau de bord Q 21. Et la question Q22 qui était le pourquoi de la modification ; nous avons obtenu ainsi les renseignements :

- ❖ En cas de suggestion de nouveaux indicateurs pertinents, il y a lieu de modification, dans ce cas, on les réintègre.
- ❖ En cas de suggestion d'indicateurs inutiles, il y a lieu de modification, dans ce cas, on les retire.
- ❖ En de mauvaise conception des indicateurs ou les si indicateurs biaisés qui entraîne un faille à la bonne gouvernance.

4.3 Implication des utilisateurs

Pour comprendre l'implication des utilisateurs, nous avons élaboré un groupe de questions comprenant des questions semi directives qui ont été presque toutes répondues.

Nous avons constaté que 100 % des répondants ont reçu une formation sur le projet. De plus 40 % des gestionnaires ont participé à l'élaboration des indicateurs, dont 30 % ont contribué à la définition des objectifs utiles pour l'implantation du tableau de bord. Ces chiffres nous renseignent sur le niveau d'implication et de formation des répondants qui est moins considérable. Cependant l'implantation du tableau de bord jusqu'à la conception des indicateurs, un grand nombre de gestionnaires ont pris part au projet parce que l'idée de culture de la banque influence. Exquise, l'idée d'inclure un indicateur non financier comme le respect et l'attente de la clientèle. En voici, respectivement, les tableaux relatifs à ces résultats.

Tableau 8:Q23- Est-ce que vous étiez informé du projet d'implantation du Tableau de bord? (Par exemple des réunions d'information)

Valide	Effectif	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Oui	10	100,0%	100,0%	100,0%
Non	0	0,0%	0,0%	100,0%
Manquant	0	0,0%		
Total	10	100,0%		

Tableau 9:Q24- Avez-vous reçu une formation sur le sujet?

Valide	Effectif	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Oui	10	100,0%	100,0%	100,0%
Non	0	0,0%	0,0%	0,0%
Manquant	0	0,0%		
Total	10	100,0%		

Tableau 10:Q25- Est-ce que vous êtes informés des objectifs du Tableau de bord ?

Valide	Effectif	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Oui	3	30,0%	30,0%	30,0%
Non	7	70,0%	70,0%	100,0%
Manquant	0	0,0%		
Total	10	100,0%		

Tableau 11:Q26- Est-ce que vous avez participé à la définition de ces objectifs ?

Valide	Effectif	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Oui	3	30,0%	30,0%	30,0%
Non	7	70,0%	70,0%	100,0%
Manquant	0	0,0%		
Total	10	100,0%		

Tableau 12:Q27- Est-ce que tous les niveaux hiérarchiques ont pris connaissance de ce projet ?

Valide	Effectif	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Oui	10	100,0%	100,0%	100,0%
Non	0	0,0%	0,0%	0,0%
Manquant	0	0,0%		
Total	10	100,0%		

Tableau 13:Q28- Est-ce que vous vous sentez impliqué dans ce projet ?

Valide	Effectif	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Oui	10	100,0%	100,0%	100,0%
Non	0	0,0%	0,0%	0,0%
Manquant	0	0,0%		
Total	10	100,0%		

Tableau 14:Q29- En tant que contrôleur de gestion, directeur financier, gestionnaire, etc. (selon votre fonction) est ce que vous avez participé à l'élaboration des indicateurs ?

Valide	Effectif	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Oui	4	40,0%	40,0%	40,0%
Non	6	60,0%	60,0%	100,0%
Manquant	0			
Total	10	100,0%		

4.4 Utilisation du tableau de bord

Dans cette partie, nous avons évalué l'interaction des contrôleurs de gestion par rapport à l'utilisation du tableau de bord. Parmi les dix (10) répondants nous avons six (6) soit 6/10 utilisateurs de tableau de bord comme outil de travail, un (1) soit 1/10 ayant confirmé avoir ressenti des difficultés liées à son utilisation. Selon les réponses obtenues, ces difficultés sont liées notamment aux causes suivantes:

- Certains objectifs et indicateurs sont mal définis, ce qui rend difficiles l'établissement et l'exploitation de données par le personnel;
- Des systèmes informatiques non intégrés (ou même non informatisés) causent des retards pour la production et la diffusion du tableau de bord (délai à respecter et écarts à expliquer);
- L'absence de capitalisation d'expérience (la mauvaise compréhension par les utilisateurs et le manque du dialogue rendent le feed-back lent et parfois absent);
- Une culture marquée par la réticence au changement (la plupart des personnes considèrent le contrôleur de gestion comme un gendarme par méconnaissance de la définition et l'historique du contrôle de gestion);
- Un excès de croisements entre acteurs ou parties prenantes (chevauchement dans la communication de l'information, respect des délais et explication des écarts constatés);
- Les commentaires et les analyses des écarts ne sont pas toujours satisfaisants (proposition des mesures correctives, fiabilité et célérité des remontés);
- Enfin, la difficulté de décliner les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels, cette opération ne se fait pas d'une manière adéquate.

Les gestionnaires interrogés savent qu'ils sont sous contrôle après la mise en place du tableau de bord. De ce fait, ils tiennent à évaluer différemment l'utilité du tableau de bord. Ainsi, ils ont jugé que ce système sert à:

- Faire un suivi de l'action menée par les travailleurs et les clients de plus interactions entre les travailleurs et les clients. Ce contrôle a pour but d'évaluer car dans les banques chaque travailleur est noté en fonction de la satisfaction de la clientèle ;
- Etablir une évaluation ;
- Dresser un diagnostic;
- Réaliser un contrôle de résultats;
- Favoriser l'échange entre les niveaux hiérarchiques;

- Améliorer un système de mesure de la performance tout en réduisant les coûts
- Autres : Pilotage, rationalisation des coûts, diversion au moment opportun, développement du dialogue de gestion, moyen d'aide à la prise de décision, éclaircissement de vision et clarté des objectifs à atteindre.

L'utilité la plus importante semble être l'amélioration du système de mesure de la performance. Ils ont aussi indiqué que le pilotage de la performance constitue un motif majeur de l'utilisation du tableau de bord. A ce niveau nous affirmons que la première hypothèse spécifique de notre recherche est affirmée.

4.5 Impact de l'utilisation du tableau de bord sur la performance

La mesure de l'impact de l'utilisation du tableau de bord sur la performance constituait notre dernier groupe de questions, visant à vérifier de façon directe notre hypothèse de recherche.

Tous les gestionnaires ont constaté un changement après l'instauration du tableau de bord (en matière de rendement, de l'efficacité et de l'efficience). Comme le montre le tableau ci-dessous, cent pourcent indiquent que le tableau de bord a des effets positifs directs sur les résultats de la banque et sur les processus internes (amélioration de la performance des processus internes).

Tableau 15:Q38- Est-ce que ce changement a des effets positifs directs sur les résultats de l'organisation?

Valide	Effectif	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Oui	10	100,0%	100,0%	100,0%
Non	0	0,0%	0,0%	0,0%
Manquant	0	0,0%		
Total	10	100,0%		

Il semblerait que l'utilisation du tableau de bord engendre des répercussions positives sur les résultats. Ces impacts sont de nature financière et non financière. D'après les répondants, les éléments de résultats qui semblent avoir été influencés sont:

- Le chiffre d'affaires : le nombre d'ouverture de compte dans la banque, le nombre de dossiers traités, le prix minute, l'amélioration du chiffre des centres de profits, l'amélioration des rendements, la progression de chiffre d'affaires;
- La qualité : le changement du processus de clôture de compte dans la banque, l'accélération des délais, la qualité de service, la rationalisation des coûts, la disponibilité de l'information, l'amélioration du produit final, l'amélioration des

services rendus, la meilleure organisation. Bref un objectif majeur atteint qui le vouloir des dirigeants obtenu par la satisfaction des clients.

- La performance: l'atteinte des objectifs fixés ou la réalisation, le développement des ressources, le développement des engagements, la visibilité sur le rendement quotidien et les résultats financiers, la création de la valeur, la transparence, la vision claire, l'augmentation de la précision et la maîtrise de la gestion, le pilotage éclairé, l'optimisation de la prise de décision, l'efficacité et la prise des actions correctives, la mesure du rendement, la garantie de la coordination de l'ensemble des entités à court terme et l'évaluation des performances.

L'utilisation des tableaux de bord semble, aussi, avoir eu des impacts sur les processus, ce qui a été traduit par:

- Une meilleure visibilité de l'activité (coût des opérations);
- Un pilotage des processus qui se fait par la mesure des indicateurs clés de performance (KPI); des équipes d'amélioration des processus se réunissent à la même fréquence pour identifier les dysfonctionnements et proposer des solutions à ces derniers;
- Un changement de la gestion des processus (détecter les non-payeurs, le débit fictif, le délai long, l'amélioration des processus comme la gestion de stocks et le processus budgétaire par l'intégration des modules SAP);
- Une implication des acteurs (chacun doit contribuer selon sa fonction et son métier);
- Une simplification de la relation entre les niveaux de prise de décision (la facilitation et la simplification de la relation entre le niveau stratégique et opérationnel);
- Une amélioration de la gestion des comptes des salariés, des opérateurs économiques et autres (la fluidité et la pertinence de l'information, la saisie des occasions au moment opportun);
- Enfin, la disposition d'un outil de veille et de surveillance en termes de gestion globale de l'organisme (la certification, les agréments, la constitution de business Unit, la réactivité améliorée des collaborateurs, l'inculcation de la culture de management par objectif).

Nous avons constaté aussi que tous des utilisateurs du tableau de bord discutent avec leurs supérieurs hiérarchiques de la performance réalisée, et l'information est véhiculée de même au Conseil d'Administration. Ils partagent ensemble, la même vision de cette performance même s'il y a une divergence d'avis émanant d'un utilisateur par rapport à son supérieur.

Tableau 16: Q40- Au niveau des processus, est ce qu'il a permis d'améliorer la performance des processus internes ?

Valide	Effectif	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Oui	10	100,0%	100,0%	100,0%
Non	0	0,0%	0,0%	0,0%
Manquant	0	0,0%		
Total	10	100,0%		

Tableau 17: Q41- Est-ce que vous discutez, en tant que utilisateur du Tableau de bord, avec vos supérieurs (direction générale) de la performance réalisée?

Valide	Effectif	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Oui	10	100,0%	100,0%	100,0%
Non	0	0,0%	0,0%	0,0%
Manquant	0	0,0%		
Total	10	100,0%		

Tableau 18: Q42- Si oui, avez-vous la même vision de la performance qu'eux?

Valide	Effectif	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Oui	9	90,0%	90,0%	90,0%
Non	1	10,0%	10,0%	100,0%
Manquant	0	0,0%		
Total	10	100,0%		

Par rapport la question (Q43), le tableau de bord est considéré par les 10 répondants comme un outil de gestion et non un outil de contrôle (100%).

Selon les répondants, les banques depuis leur création, un tableau de bord est impérativement mis en place. Mais s'il y a lieu de modifier, alors on le fait au moment opportun. Selon ceux qui disent avoir participé au projet d'implantation, leurs propres expériences, leurs travaux d'implantation (modification) se situent entre (6ans, 7 ans et 10 ans) soit 8 ans en moyenne

supérieure arrondie (Q44, Q45). Les résultats obtenus pour la question Q46: Considérez-vous l'implantation du Tableau de bord comme un succès ou un échec? (100 %) de notre échantillon ont confirmé qu'à l'unanimité l'implantation du tableau de bord fut un succès.

5. Discussions des résultats

Les résultats obtenus montrent que les répondants ont une perception positive de l'impact de l'utilisation du tableau de bord sur la performance. Cette perception du tableau de bord se manifeste dans le fait que les répondants le considèrent comme un outil de gestion accessible et transversale qui fait adhérer tous les niveaux hiérarchiques aux objectifs stratégiques.

5.1 Confirmation de la première hypothèse

Simons (1990), considère que la diffusion des objectifs stratégiques favorise l'apprentissage, de même que la discussion et le développement systématique des plans d'action pour mettre en œuvre ces objectifs. Il a déclaré que l'interactivité des systèmes de contrôle crée l'apprentissage. Donc le tableau de bord en tant que système de contrôle peut jouer ce rôle, la direction générale le recommande et les opérationnels l'alimentent. L'utilisateur du tableau de bord se voit imprégné une culture de performance qui se traduit par la production et l'interprétation des indicateurs pertinents. Nous avons aussi constaté que les deux catégories d'indicateurs (financiers et non financiers) sont présentes dans les banques du Mali et qu'ils ont presque la même importance selon les gestionnaires.

Nous avons déterminé avec l'échantillon complet que tous les contrôleurs de gestion interrogés travaillent avec un tableau de bord. De plus, tous les répondants ont indiqué qu'ils utilisent des tableaux de bord. Nous avons aussi demandé aux répondants de nous préciser le type de tableau de bord qu'ils utilisent. Tous travaillent avec un tableau de bord opérationnel constitué de sous tableaux de bord qui sont stratégiques ou BSC et travaillent aussi avec un tableau de bord financier et un tableau de bord non financier.

5.2 Confirmation de la deuxième hypothèse

Nous remarquons que les répondants ont tendance à utiliser le tableau de bord opérationnel, ce qui va de pair avec nos réflexions qui suscitent que les banques sont soumises à des contraintes de rentabilité financière. La nature des indicateurs que contient le tableau de bord vient aussi appuyer cette hypothèse. Il y a un consensus sur l'importance donnée à l'utilisation des indicateurs financiers et non financiers inclus dans un tableau de bord financier ou autre (le BSC ou le tableau de bord opérationnel).

Dans tous les cas les indicateurs financiers et non financiers sont utilisés dans les banques affirment nos répondants. D'après les dires des grands auteurs ayant mis en évidence l'importance capitale du tableau de bord, tous les tableaux de bord sont fréquemment utilisés. Tous ces outils sont privilégiés pour mener à bien un système de gouvernance.

Ces résultats semblent indiquer que les besoins de gestion des banques maliennes incitent les gestionnaires à se servir de plusieurs types de tableaux de bord afin d'exécuter une stratégie à tous les niveaux. Dans certains cas (selon l'organisation interne), ils sont amenés à gérer séparément les activités, d'où le recours à plusieurs catégories de tableau de bord (dont tous les utilisateurs du tableau de bord opérationnel travaillent simultanément avec un tableau de bord financier).

Cette constatation semble ne pas affecter le type d'indicateurs utilisés puisque nous avons obtenu un score élevé pour les deux catégories d'indicateurs (financiers 100 %, non financiers 100 %), d'autant plus qu'au sein des deux catégories nous disposons des indicateurs de suivi des indicateurs de résultat et des indicateurs de performance. Nous observons que les contrôleurs de gestion sont amenés à rendre compte sur le suivi des activités et des résultats. Nous pouvons avancer sans cesse que les banques au Mali sont à la recherche de la performance. De ce fait, les gestionnaires des banques ont un souci d'atteindre les meilleurs résultats possibles pour servir de force motrice de l'économie national et internationale.

5.3 Confirmation troisième hypothèse

D'ailleurs, les objectifs, derrière l'implantation du tableau de bord concordent avec les analyses précédemment évoquées. Le suivi des résultats pour déclencher des alertes reste un motif majeur. La pertinence de l'information aux fins de prise de décision, le pilotage des activités et la recherche de la performance constituent les principaux objectifs liés à la mise en place du tableau de bord. La motivation représente un objectif à atteindre et une condition de réussite de l'implantation du tableau de bord. Il y a une forte corrélation entre le taux d'information du personnel et le taux de son implication (tous des répondants qui ont été informés du projet y sont impliqués), la direction organise de formation sur l'utilisation du tableau de bord en faveur du personnel concerné. Donc, l'information et la formation accroissent la motivation et augmentent les chances de réussite du projet d'utilisation.

Nous constatons que l'expérience vécue par nos répondants est considérée comme un succès. L'utilisation du tableau de bord a bien façonné le visage de la performance recherchée par les gestionnaires. Le changement perçu était palpable au niveau du rendement, de l'efficacité et de l'efficience. Selon leur perception, ce changement a des effets positifs sur les résultats

financiers de ces services (agences) comme sur leurs processus internes. Les contrôleurs de gestion ont répondu que la performance des processus internes a été améliorée. L'effet perçu de ces améliorations est basée sur les appréciations qualitatives des répondants qui n'ont pas été en mesure d'argumenter par des chiffres. La performance atteinte ou réalisée à la suite de l'utilisation du tableau de bord fait l'objet des discussions entre les gestionnaires et leurs supérieurs hiérarchiques. Dans la plupart des cas, ces deux derniers ont la même vision de la performance. Il y a lieu de mentionner que le tableau de bord est considéré comme un outil de gestion qui améliore la performance et par télescopage celle de la bonne gouvernance est aussi assurée par l'application de l'outil de contrôle de gestion.

En guise de conclusion partielle, tous nos résultats tendent à confirmer, l'impact positif perçu de l'utilisation du tableau de bord sur la performance organisationnelle ou globale des banques. Par conséquent, notre hypothèse « *le contrôle de gestion contribue à l'amélioration des banques maliennes avec l'application des outils* » (l'outil choisi étant le tableau de bord) semble être confirmée.

6. Conclusion

Tout d'abord, nous pouvons conclure que les gestionnaires des banques sont imprégnés d'une culture de performance qui influence fortement leurs manières de gérer et décider c'est-à-dire impliquant une bonne gouvernance. Ainsi, ils ont opté pour des outils qui sont adaptés à cette réalité. Étant un outil de gestion et un outil de contrôle, le tableau de bord est choisi par la plupart des banques pour véhiculer la nouvelle culture et la faire transiter à travers les niveaux hiérarchiques. La particularité de cet outil est qu'il permet le pilotage d'un service, d'une activité ou de toute l'organisation après les résultats des différentes études et recherches déjà conçues. C'est pour cette raison que son lien et son impact perçu sur la performance semblent être conséquents.

Ainsi, dans notre étude, nous avons mis en évidence ce lien entre l'utilisation du tableau de bord et la performance, en nous interrogeant sur les éléments de la performance qui se sont améliorés suite à l'utilisation de l'outil. Un autre apport réalisé de notre étude réside dans le fait que notre recherche est réalisée dans un contexte différent qui est le cas des banques du Mali. Sachant qu'une économie émergente comme l'économie malienne présente des caractéristiques spécifiques, notre étude ouvre la voie à d'autres chercheurs qui pourraient s'intéresser aux pays émergents ou sous-développés. Cette étude apporte donc beaucoup surtout à notre vision de l'emploi des mesures de performance dans le secteur bancaire, dans d'autres et d'ailleurs qu'au Mali.

REFERENCES

1. Anthony, R. (1988). *The Management Contrôl Function*. Boston.
2. Assiri, A., Zairi, M., & Eid, R. (2006). How to profit from the balanced scorecard: An implementation roadmap , 106.7: 937- 952. *Industrial Management+ Data Systems*, 937-952.
3. Bouquin, H. (1989). *Contrôle de gestion*. Paris: 6.
4. Bouquin, H. (1991). *Le contrôle de gestion* . Paris: Collection gestion Presses universitaires de France.
5. Burlaud, A., & Simon, C. (1997). *Le contrôle de gestion*. La découverte, collection repères.
6. Ching, Y., & Chan, L. (2004). Performance measurement and adoption of balanced scorecard: survey of municipal governments. *The International Journal of Public Sector Management.*, 204-221.
7. Deryl, M., & Ma'Amora, T. (20012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations. *The International Journal of Public Sector Management*, 166-191.
8. Eggrickx, A. (2014). *Les impasses du contrôle de gestion: débats et perspectives*.
9. Fernandez, A. (2019, Aout 29). *Tableau de bord outil de pilotage*. Consulté le janvier 10, 2021, sur piloter.org.
10. Fernandez, A. (2020, Mars 19). *Gouvernance d'entreprise en pratique*. Consulté le Juin 22, 2021, sur <https://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/gouvernance-entreprise.htm>.
11. Inamdar, N., Kaplan, R. S., & Reynolds, K. (2002). Applying the baianced scorecard in healthcare provider organization . *Journal of Healthcare Management*.
12. Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm : Managerial Behaviour, agency costs and Ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.
13. Johnson, H. (1992). *Relevance regained: From Top down Control to Botton up Empowerment*. New York.
14. Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard-Measures that drive performance*. Boston: HARVARD.
15. Kollberg, B., & Elg, M. (2011). The practice of the Balanced Scorecard in health care service. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 427-455.

16. Langevin, P., & Naro, G. (2003). Contrôle et comportements : Présenté à Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion. *revue de la littérature anglo-saxonne*.
17. Lapalle, M. (2012). Etude des impacts de la démarche globale de RSE sur les attitudes et comportements des parties prenantes internes et externes de l'organisation : salariés, clients et militants. Le cas d'une entreprise de l'économie sociale : La MAIF. *Thèse de doctorat en Sciences de gestion*, 46. Toulouse: Université Toulouse.
18. Lorino, P. (1995). *Comptes et récits de la performance*. Paris: Edition d'Organisation.
19. Marin, J. C. (2012). The impact of strategie planning and the balanced scorecard methodology on middle managers' performace in the public sector. *International Journal of Business and Social Science*, n/a.
20. Michel, P. (2017). *Le contrôle de gestion dans tous ses états; Les fondements du contrôle de gestion*. Fès: EDETO Cadre de la FSJEG de Fès.
21. Morin, E., & Moigne, J.-L. (2004). *L'intelligence de la complexité*. Paris: Harmattan.
22. Otando, G. (2011). • Institutions, gouvernance et développement économique : problèmes, reformes et orientation de l'économie gabonaise. *Marché et Organisation*, 126-166.
23. Pichet, E. (2010). *Le gouvernement d'entreprise des grandes sociétés cotées*. Paris: Edition des siècles.
24. Rivière, A. (2009). Les effets des stratégies d'enrichissement de produits sur la valeur perçue d'un bien complexe. Une application au secteur automobile. *thèse*. Université François-Rabelais de Tours.
25. Simons, R. L. (1995). *Levers of Control: How managers use Innovative Control Systems to drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
26. Tounés, A. (2003). L'intention entrepreneuriale, une recherche comparative entre étudiants suivant des formations en entrprenuriat et des étudiants en DESS CAAE. *Thèse de Doctorat*, 2010-2011. Université de ROUEN.
27. Walker, K. B., & Dunn, L. M. (2006). Improving hospital performance and productivity with the balanced scorecard . *Academy of Heallth Care Management Journal*, 85-110.