

2015

Organisation du marché des professionnels :  
pilotage de l'activité et adaptation des analyses

# Mémoire de Master 2



Présenté et soutenu publiquement le 31 août 2015

par Mélinda HAMIDI

# Remerciements

---

Je tiens en premier lieu à remercier Monsieur Arnaud Moinard, mon tuteur et responsable du service marché des professionnels au sein de la Caisse Régionale du Crédit Agricole Anjou Maine pour m'avoir accueillie et pour la confiance qu'il m'a accordé durant ce stage.

Je remercie également Madame Maryse Le Dault, responsable du secteur développement des professionnels, des agriculteurs et des associations pour sa disponibilité et les conseils qu'elle m'a apporté tout au long de mon stage.

Puis, je tiens à remercier l'ensemble de l'équipe pour m'avoir intégrée dans leur équipe pendant toute la durée de mon stage et qui m'ont permis d'acquérir des connaissances dans le domaine professionnel. Je leur témoigne toute ma reconnaissance pour leur aide au cours de mon stage ainsi que pour leur implication dans la rédaction de mon mémoire.

Enfin, je tiens à remercier Monsieur François Pantin, mon professeur référent, pour son aide et ses conseils qui m'ont permis de rédiger ce mémoire.

# Table des matières

---

Introduction .....	1
<b>Partie I : L'organisation : formes et processus .....</b>	<b>2</b>
I. Origine de la notion d'organisation : de quoi s'agit-il ?.....	2
1.1. L'organisation et son environnement .....	2
1.2. La performance au sein d'une organisation.....	3
1.3. L'organisation selon Taylor, Max Weber et Michel Crozier .....	5
II. Le potentiel de l'individu dans l'organisation ; un développement essentiel.....	9
2.1. Le potentiel de l'individu au sein de l'organisation : comment se définit-il ? .....	9
2.2. Le concept de succès psychologique.....	10
2.3. Les objectifs de l'évaluation des compétences et du potentiel.....	11
a. Pour l'organisation .....	12
b. Pour le collaborateur .....	12
a. Les entretiens d'évaluation périodique.....	12
b. L'entretien professionnel et l'entretien de deuxième partie de carrière .....	13
c. Le bilan professionnel .....	14
d. Le bilan de compétences .....	14
III. Outils de mesure et de pilotage de la performance.....	15
3.1. L'importance des outils de mesure et de pilotage .....	15
3.2. Vers un pilotage élargi .....	17
3.3. Le tableau de bord : un outil de mesure et de pilotage au cœur de la performance.....	20
<b>Partie 2 – Pilotage de l'activité et adaptation des analyses.....</b>	<b>23</b>
I. Présentation d'un établissement bancaire : le Crédit Agricole.....	23
1.1. Les établissements bancaires : rôle et secteur .....	23

1.2.	Une organisation coopérative .....	28
a.	Actions mutualistes vers les associations.....	34
i.	Fonds d'Animation Locale (FAL) .....	34
ii.	Trophées de la Vie Locale (TVL).....	34
b.	Actions mutualistes vers les professionnels : trophées de la création reprise d'entreprises	36
c.	Actions mutualistes vers les particuliers : les Points Passerelles .....	37
1.3.	Le Crédit Agricole.....	37
i.	Mission d'analyse .....	43
ii.	Formation et accompagnement du réseau.....	44
iii.	Représentation auprès de partenaires externes.....	44
II.	Les activités bancaires et financières : renforcement du cadre réglementaire.....	45
2.1.	L'impact du contexte économique sur le secteur bancaire.....	45
2.2.	La politique qualité du Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine : objectif la très grande satisfaction.....	47
2.3.	Conformité et réglementation : conséquences et mesures adoptées.....	50
	Méthodologie.....	55
III.	L'optimisation de l'organisation du marché des professionnels : évolution des outils de pilotage au profit de l'amélioration de la performance .....	56
3.1.	Mise en place de la nouvelle unité marché des professionnels : efficacité et réactivité.....	56
3.2.	Renforcement du pilotage autour d'outils clés .....	62
3.3.	Les processus de management : piloter et améliorer la performance.....	72
a.	Un système de management de la qualité.....	75
b.	La mesure de la performance.....	77
i.	Définir les objectifs .....	77
ii.	Comment améliorer la performance d'une structure ?.....	77
iii.	Mise en pratique .....	78
	Conclusion.....	81
	Glossaire.....	83
	Index des sigles et acronymes .....	84
	Bibliographie.....	85
	Sitographie .....	86
	Table des annexes.....	88

# Introduction

---

De nos jours, les systèmes de mesure de performances sont au centre de nombreuses démarches dans l'entreprise. L'utilisation d'indicateurs qui ne sont pas que financiers devient de plus en plus recommandée.

La mise en place d'un système de management fondée sur des normes devient de plus en plus courante. Les entreprises cherchent à mettre en place une démarche qualité pour viser à une amélioration continue de la performance de leur organisation. En effet, elle s'oriente vers la mesure de l'efficacité des processus et de la satisfaction des clients.

Dans un environnement réglementaire plus contraignant, il est essentiel de mettre en place un dispositif qui permet de s'assurer que l'entreprise est à jour en termes d'exigences de conformité.

La Caisse Régionale du Crédit Agricole Anjou Maine entretient un système de management de la qualité. A travers ses ambitions et ses valeurs, le groupe enrichit la diversité de ses métiers pour rechercher en permanence la satisfaction de ses clients.

Afin d'assurer le bon fonctionnement d'une organisation et de s'assurer de son efficacité, il convient de mettre en place un système de mesure et de pilotage de la performance. C'est pourquoi à travers mon mémoire, je vais répondre à la problématique suivante : quels outils de pilotage développer en vue d'optimiser l'organisation et la performance du marché des professionnels de la Caisse Régionale du Crédit Agricole Anjou Maine ?

Dans un premier temps, nous allons définir l'organisation à travers son environnement et sa performance avant de nous intéresser au potentiel de l'individu au sein de celle-ci. Nous évoquerons ensuite les outils de mesure et de pilotage de la performance. Dans un deuxième temps, nous verrons le pilotage de l'activité et l'adaptation des analyses. Nous présenterons le rôle des établissements bancaires et le secteur bancaire puis le groupe Crédit Agricole. Ensuite, nous nous intéresserons au contexte économique et à la politique qualité mise en place au Crédit Agricole. Nous présenterons les nouvelles réglementations mises en place. Enfin, nous nous intéresserons à l'optimisation de l'organisation du marché des professionnels en évoquant la mise en place de la nouvelle unité, les outils de pilotage mis en place ainsi qu'aux processus de management au sein du service.

# Partie I : L'organisation : formes et processus

## I. Origine de la notion d'organisation : de quoi s'agit-il ?

### 1.1. L'organisation et son environnement

« Une organisation est un ensemble d'individus, regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés<sup>1</sup>. »

Une organisation peut évoluer lentement et de façon prévisible ou bien évoluer de façon imprévisible et faire l'objet de turbulence. L'environnement d'une organisation est analysé sous deux angles :

- Le micro-environnement, regroupant l'ensemble des acteurs évoluant sur le marché.
- Le macro-environnement, désignant les forces sociétales qui influent sur tous les intervenants et qui sont hors du contrôle de l'entreprise.

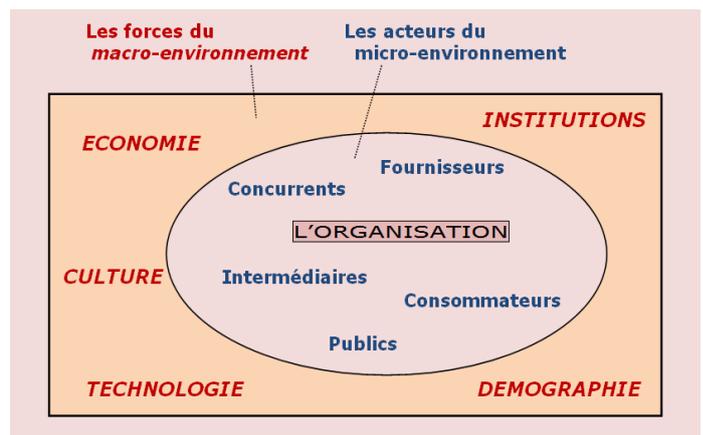


Figure 1 - L'organisation et son environnement<sup>2</sup>

Les résultats de l'organisation sont influencés par l'environnement.

L'organisation doit s'adapter pour qu'elle garde son existence et doit faire face à un nombre important de contrainte. L'environnement procure de nombreuses ressources à l'organisation dont elle dépend. Elle est alors amenée à pallier aux incertitudes qui se présentent à elle.

Une organisation doit être attentive et doit être susceptible d'agir à l'évolution du marché. L'environnement est une source d'incertitude et dont les effets doivent être considérés dans le

<sup>1</sup> Source : <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=762>

<sup>2</sup> Source : Blog Bouhmouch, « Le marketing dans son environnement : contraintes et incidences », Thami Bouhmouch, juillet 2013, <http://bouhmouch.blogspot.fr/2013/07/le-marketing-dans-son-environnement.html>

processus de décision. Les choix stratégiques d'une organisation doivent être décidés en fonction des facteurs externes (ressources, contraintes) mais également en fonction des forces et des faiblesses de l'organisation.

Il est difficile de définir les frontières organisationnelles. De nombreuses réponses sont correctes car chaque personne définit l'organisation d'une manière différente. Par exemple, lorsque l'on définit l'organisation, une question principale est à se poser : qu'est-ce qui se situe dans l'organisation et qu'est-ce qui se situe au dehors ?

Ainsi, la définition des frontières organisationnelles est déterminée par les raisons qui poussent à effectuer une analyse.

## **1.2. La performance au sein d'une organisation**

La performance de l'organisation doit être analysée. Il est essentiel qu'une organisation analyse comment la performance de l'organisation se situe par rapport à d'autres organisations et comment elle évolue dans le temps. Il est donc nécessaire que quatre notions de « performance » soient analysées afin que la performance de l'organisation puisse être optimale :

- Chercher les indicateurs les plus pertinents afin d'être en liaison avec la stratégie définie. Par conséquent, l'organisation doit tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés : ***performance organisationnelle*** ;
- L'organisation dégage du résultat afin de veiller à sa pérennité : ***performance financière*** ;
- Les meilleures conditions de travail sont essentielles afin qu'une organisation soit performante : ***performance sociale*** ;
- L'organisation doit accroître ses parts de marché, elle doit donc veiller à ce que la clientèle soit satisfaite, qu'elle reste fidèle et qu'elle recommande l'organisation : ***performance commerciale***.

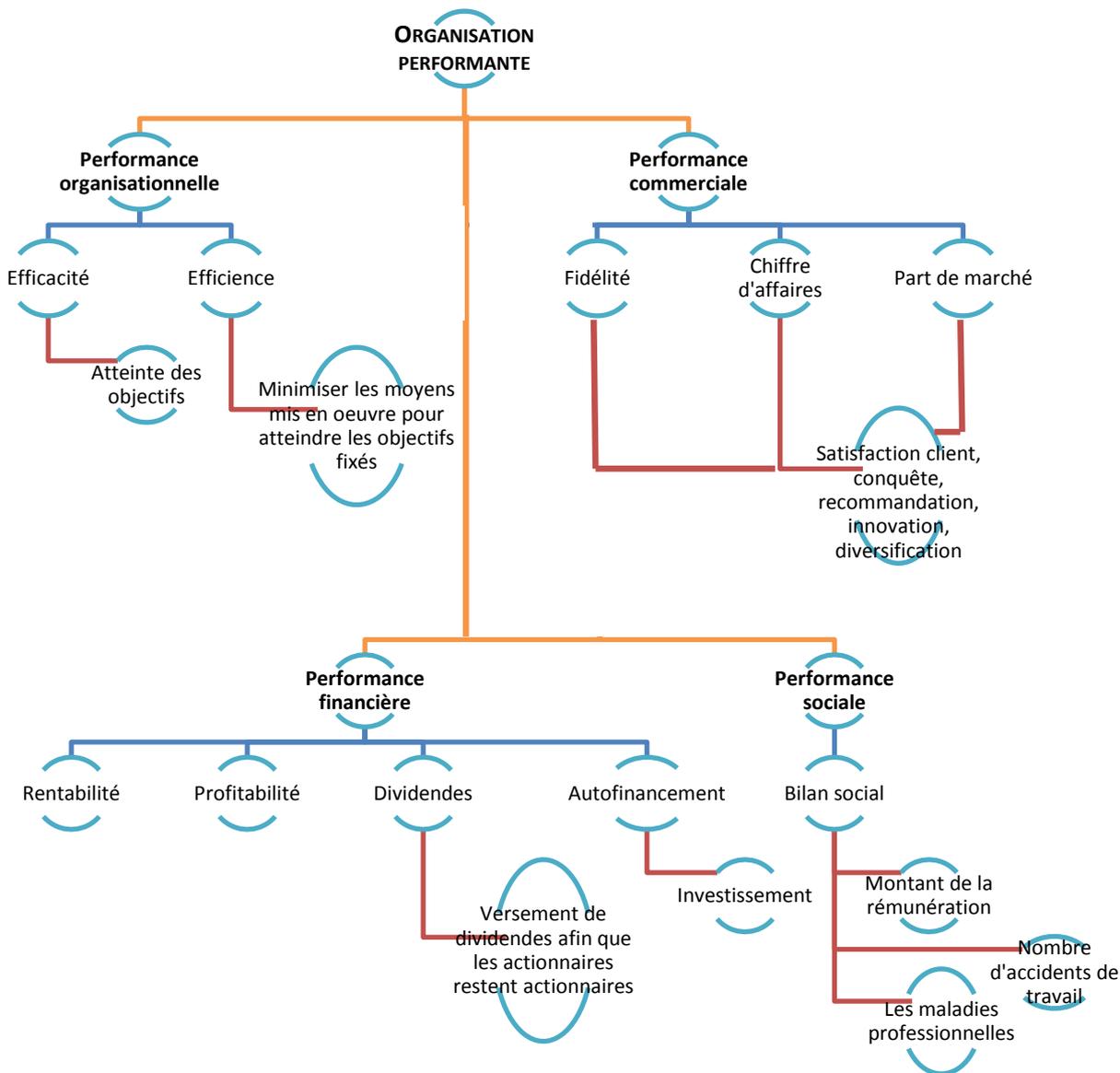


Figure 2 - La performance d'une organisation (Auteure)

### **1.3. L'organisation selon Taylor, Max Weber et Michel Crozier**

#### **1. L'organisation scientifique du travail selon Taylor**

Taylor (1856 – 1915) est un ingénieur américain, promoteur de l'organisation scientifique du travail et du management scientifique.

Taylor a mis en place, durant la seconde révolution industrielle, une méthode de gestion et d'organisation du travail. Selon Taylor, la productivité d'une entreprise ne peut être améliorée qu'en analysant et en décomposant les différentes étapes d'un travail. En effet, en cherchant les gestes les plus rapides et les plus efficaces, la productivité de l'entreprise sera meilleure, le but étant de déterminer une procédure optimale de travail.

L'organisation scientifique du travail (OST), également appelée « le taylorisme » est une méthode utilisée dans le cadre du travail à la chaîne. En effet, l'ensemble des tâches est chronométré afin de définir un temps minimal pour la réaliser. Ainsi, chaque tâche est analysée afin que les opérations inutiles soient supprimées dont le but est de trouver la meilleure méthode. Pour permettre la mise en place de cette méthode, chaque ouvrier est affecté à une tâche bien précise selon ses compétences.

L'organisation scientifique du travail reste ancrée dans les esprits d'aujourd'hui. Taylor a mis en avant l'efficacité du travail, notion essentielle dans les organisations actuelles. Le management est, quant à lui, le pilier des systèmes de contrôle. Ainsi, le système de Taylor n'est pas perçu comme une manière de rendre les organisations plus efficaces mais bien comme une logique permettant de justifier le pouvoir exercé par les managers.

#### **2. L'autorité dans une organisation selon la théorie de Max Weber : l'organisation moderne comme bureaucratie**

Max Weber (1864 – 1920) est un économiste et un sociologue. L'une de ses théories est basée sur l'organisation du travail dont l'action est encadrée par le droit, autrement dit, la bureaucratie.

Selon lui, plusieurs formes d'autorité se sont succédé dans l'histoire :

- **La légitimité traditionnelle** : l'autorité est imposée selon les traditions. Le chef n'est pas un homme exceptionnel. L'obéissance est fondée sur la coutume telle que celle du roi de France.

- **La légitimité charismatique** : l'autorité est liée à la valeur personnelle d'un homme qui se distingue par son héroïsme ou son exemplarité (exemple : Général de Gaule).

- **La légitimité légale rationnelle** : l'autorité est basée sur des règles officielles qui désignent une hiérarchie légitime. Elle repose donc sur des procédures et le pouvoir est confié à un groupe pour l'exercer.

Le pouvoir, c'est la capacité d'individu ou groupe d'agir sur d'autre individu ou groupe. Il s'exerce toujours dans le cadre d'une relation et contient la notion de réciprocité.

En effet, un supérieur hiérarchique peut contraindre un collaborateur à agir mais celui-ci n'est jamais complètement démuné car il a sa marge de manœuvre et peut être réticent aux ordres donnés. Par conséquent, il existe une pression possible pour celui qui reçoit l'ordre sur celui qui le donne. Le collaborateur a donc intérêt à réussir à savoir quelle est l'importance de l'ordre qui a été formulé, cela influera sur sa capacité de négociation.

Selon Weber, le fonctionnement d'une organisation repose sur un idéal type composé de quatre éléments :

- Une **compétence difficilement remplaçable** telle qu'un expert qui permet de résoudre des problèmes cruciaux dans l'entreprise ;

- Le **pouvoir de négociation** réside dans ceux qui maîtrisent les relations avec l'environnement. Ils vont pouvoir décider quand ils vont donner les informations et à quel collaborateur ;

- La **communication d'information** : si l'information ne se transmet pas correctement, cela peut affecter la stratégie de l'organisation ;

- La **connaissance des règles organisationnelles** : l'ensemble de l'équipe est gagnant si tous les collaborateurs connaissent les règles de l'entreprise.

Le pouvoir permet de gérer les zones d'incertitude. En effet, toute organisation est soumise à une masse d'information (par ses compétences, son réseau), celui qui maîtrise une zone d'incertitude se voit conférer du pouvoir car les autres acteurs de l'organisation vont être dans l'attente de sa décision.

Si une personne maîtrise et veut conserver son pouvoir d'une zone d'incertitude, il faut rester imprévisible dans la prise de décision.

Pour garder son pouvoir, il faut rester imprévisible face à son adversaire. Si on décide toujours de la même manière, on est prévisible.

Ce mode d'exercice de l'autorité reste en vigueur dans les sociétés au niveau global. Toutefois, le fonctionnement des organisations résultent souvent d'un mélange entre celles-ci et les ajouts ou emprunts occidentaux.

### **3. Théorie de Michel Crozier : la grande organisation au centre des sociétés modernes**

Michel Crozier (1922 – 2013) est un sociologue français, principal concepteur de l'analyse stratégique et de l'action collective en sociologie des organisations.

Trois postulats découlent de l'analyse stratégique de Crozier :

- **Aucun individu n'accepte d'être traité uniquement et totalement comme un moyen au service des buts que les organisateurs fixent à l'organisation.**

Taylor énonce l'inverse de ce postulat : pour lui, une personne respecte les tâches (la fiche d'instruction) sans rien dire et la seule motivation est le salaire qu'il touche en fin de mois.

Ce postulat est aujourd'hui discutable car il est probable qu'avec un haut salaire, un individu serait prêt à effectuer un travail très simpliste.

- **Il pose la liberté relative de l'acteur.**

Dans une organisation quelconque, tout individu garde une possibilité une marge de manœuvre c'est-à-dire une petite zone d'autonomie.

La liberté est relative car l'organisation est un cadre contraignant car il y a des horaires à respecter, un règlement intérieur, des ordres qui viennent du chef ou encore des tâches à effectuer.

Il existe tout un cadre formel dans une organisation mais avec une certaine liberté car chacun est différent au niveau de la performance, au niveau de la capacité d'écoute ou encore au niveau de la capacité d'exécution.

Chacun réagira différemment pour l'exécution d'un ordre, automatiquement avec du zèle.

Crozier va se dire que les gens sont des sujets et donc que les acteurs sont des sujets. On parle de manipulation. On apprend à manipuler les émotions et les individus en général.

En choisissant de mettre l'accent sur la part d'autonomie, l'analyse va devoir nous expliquer comment l'action fonctionne. Le moyen de régulation de ces zones d'autonomies est uniquement le pouvoir.

**- Les comportements des individus (des acteurs) dans les organisations sont toujours rationnels, mais il s'agit d'une rationalité limitée.**

La rationalité est limitée par deux éléments. Premièrement, on n'a pas toute l'information que l'on veut et donc on s'arrête dès que l'on rencontre une solution satisfaisante. Deuxièmement, la capacité cognitive de l'agent, chacun de nous est limité par nos compétences, notre formation, l'aptitude à réaliser des problèmes, etc.

Cet acteur qui poursuit ces propres buts va combiner ressources et contraintes avec sa rationalité limitée pour établir une stratégie.

L'organisation bureaucratique donne lieu à une meilleure efficacité et respecte la liberté des individus. Le pouvoir excessif n'a pas lieu en principe.

Weber a négligé les effets néfastes engendrés par l'organisation bureaucratique. Le taylorisme prouve, quant à lui, les limites de l'efficacité d'une organisation. Le problème de communication entre les différents services est visible. En effet, la méconnaissance des problèmes présents par les personnes prenant des décisions et les individus travaillant sur le terrain prouvent ces limites.

Ces dysfonctionnements ont fait l'objet d'études réalisées par Michel Crozier où chaque acteur se saisit des opportunités qui s'offrent à lui pour réaliser un changement au sujet des équilibres de pouvoir au sein de l'organisation pour tenter d'accroître le sien.

Cette lutte des pouvoirs affecte les objectifs de l'organisation l'empêchant d'être efficace.

De nos jours, l'organisation ne doit pas être caractérisée comme un modèle type mise en place par la direction. C'est un ensemble de processus assurant la gestion des collaborateurs réalisant les missions efficacement. L'organisation doit donc s'intéresser aux potentiels de l'individu pour aboutir à une organisation d'entreprise de qualité.

## **II. Le potentiel de l'individu dans l'organisation ; un développement essentiel**

### **2.1. Le potentiel de l'individu au sein de l'organisation : comment se définit-il ?<sup>3</sup>**

Pour Chris Argyris (1923 – 2013), psychologue américain, chaque individu a un potentiel qui peut être développé ou infirmé par l'organisation et l'environnement particulier du groupe dans lequel il travaille. Il est vrai que développer la totalité du potentiel d'une personne doit se faire au bénéfice de l'individu mais également de l'organisation.

Chris Argyris préconise que les dirigeants doivent se poser les questions importantes susceptibles de produire des réponses aux périodes ayant aucune pression. Le dirigeant doit se remettre en cause et entrer activement dans un processus d'apprentissage de son comportement et de celui de son groupe.

Dans ses recherches, Chris Argyris identifie 3 valeurs de base qui affectent les groupes :

- « Les seuls rapports humains intéressants sont ceux qui ont pour résultat l'accomplissement des objectifs de l'organisation. » Se concentrer uniquement sur l'accomplissement des tâches a tendance à faire oublier l'importance qu'il faut accorder à la relation entre les employés et le fonctionnement du groupe en lui-même.
- « Il faut accentuer la rationalité cognitive et minimiser les sentiments et les émotions » ;

---

<sup>3</sup> Source : Jean-Michel Plane, « Théories des organisations », 4ème édition, Dunod, 2013, page 43 et Carol Kennedy, « Toutes les théories du management – Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités », Maxima, 2003, pages 45 à 50

- « Les rapports humains sont plus efficacement gérés par un système unilatéral de direction, de coercition et de contrôle, ainsi que par des primes et des sanctions qui structurent ce système. »

## 2.2. Le concept de succès psychologique<sup>4</sup>

Chris Argyris va émettre une forte critique au sujet de l'efficacité dans les entreprises.

Pour une majorité de managers, une organisation efficace contribue à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés. Chris Argyris va développer l'idée qu'une organisation efficace doit aussi utiliser toutes les ressources dont elle dispose et en particulier l'énergie humaine. Selon lui, l'énergie humaine est composée de l'énergie psychologique qui peut se développer sous la confiance et va proposer le concept de succès psychologique.

D'après Chris Argyris, « une organisation est efficace si elle permet fondamentalement à tous ses membres d'arriver au succès psychologique ». L'organisation doit permettre à tous les membres de développer son efficacité personnelle. Pour cela, deux conditions sont à prendre en compte. Tout d'abord, les individus doivent s'accorder de l'importance et chercher à monter en compétence en se fixant des défis à relever. Puis, l'entreprise va chercher à mettre en avant la compétence et l'estime de soi (contraire aux cultures organisationnelles favorisant l'apathie ou le fatalisme). Le fonctionnement des organisations doit subir des changements pour que les individus puissent atteindre le succès psychologique.

Le modèle d'organisation proposé par Chris Argyris s'appuie sur plusieurs principes d'action :

- « Les interrelations<sup>5</sup> entre les composantes de l'organisation peuvent favoriser sa direction ;
- Il doit exister une conscience globale de l'organisation ;
- Les objectifs réalisés doivent être ceux de l'ensemble de l'organisation. »

Les organisations doivent avoir la capacité de modifier les activités internes (restructurer les emplois, les services, etc) et les activités externes (adaptation aux nouvelles demandes, aux nouveaux clients). Une vision plus large de l'avenir des organisations est présentée. En

---

<sup>4</sup> Source : Jean-Michel Plane, « Théories des organisations », 4ème édition, Dunod, 2013, pages 44 à 45

<sup>5</sup> Relation réciproque existante d'un même système

effet, les dirigeants et managers doivent avoir une vision prospective<sup>6</sup> et chercher à anticiper les évolutions importantes.

Afin d'augmenter les chances de développement du succès psychologique, le mode de management recommandé s'appuie sur certains principes qui sont :

- Elargir et enrichir le travail des collaborateurs en les faisant participer au processus de prise de décision, à la conception du travail et les informer quant aux résultats atteints ;
- Les managers doivent entretenir un management relationnel tourné vers la confiance ;
- La décentralisation du contrôle de gestion et accroître la connaissance économique des salariés concernant leur activité ;
- Evoluer les systèmes de rémunération et d'évaluation des employés. Il est important d'encourager les salariés afin qu'ils contribuent au maintien du système d'organisation interne et s'adaptent à l'environnement de l'entreprise.

Le développement du potentiel de l'individu doit avoir une place prépondérante au sein des organisations. Il est important d'accorder de l'importance aux facteurs émotionnels et de prendre en considération la compétence interpersonnelle pour se rapprocher des valeurs essentielles de l'organisation.

### **2.3. Les objectifs de l'évaluation des compétences et du potentiel<sup>7</sup>**

#### **1. Les objectifs de l'évaluation des compétences et du potentiel**

Principalement mise en place dans les grandes entreprises, la pratique de l'évaluation individuelle des compétences et du potentiel s'est généralisée à toutes les organisations et également à toutes les catégories de collaborateurs. Elle est devenue et s'est imposée comme un outil de management et de gestion des ressources humaines indispensable, aux enjeux importants pour l'organisation comme pour les collaborateurs.

---

<sup>6</sup> Prévision à long terme

<sup>7</sup> Source : Ressources humaines et communication, « chapitre 7 : peut-on évaluer les compétences mais aussi le potentiel d'un individu ? », Nathan Technique, [http://luttealbi.free.fr/index1.htm/Files/chap7\\_peut\\_on\\_evaluer\\_les\\_compences\\_mais\\_aussi\\_le\\_potentiel\\_d\\_un\\_individu.pdf](http://luttealbi.free.fr/index1.htm/Files/chap7_peut_on_evaluer_les_compences_mais_aussi_le_potentiel_d_un_individu.pdf)

Cette démarche possède différents enjeux.

#### *a. Pour l'organisation*

Le but est de mettre en place une démarche objective qui vise à :

- Vérifier que les compétences répondent aux besoins de l'organisation au regard des objectifs fixés et des résultats ;
- Mieux connaître ses ressources humaines en réunissant les informations nécessaires à l'élaboration du plan de formation, de rémunération et de carrière des collaborateurs ;
- Favoriser la communication avec la hiérarchie ;
- Motiver les collaborateurs.

#### *b. Pour le collaborateur*

La mise en place de cette démarche va permettre de :

- Connaître le point de vue de sa hiérarchie sur sa prestation de travail ;
- Avoir un véritable échange sur sa situation professionnelle et son contexte ;
- Faire connaître à sa hiérarchie ses souhaits de formation, d'évolution, éventuellement de mobilité professionnelle ou géographique.

## **2. Les modalités d'évaluation des compétences et du potentiel**

L'évaluation des compétences et du potentiel s'effectue, la plupart du temps, individuellement et repose sur des dispositifs.

#### *a. Les entretiens d'évaluation périodique*

L'entretien, qui a lieu entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique, va être un véritable moyen d'évaluer les compétences.

Selon la période choisie et ses objectifs, l'entretien peut être nommé différemment : entretien annuel, professionnel, de carrière, de performance, de progrès, etc.

Réaliser cet entretien vise à atteindre différents résultats et permet de :

- Etablir le bilan du travail de la période écoulée afin d'évaluer les compétences maîtrisées et celles à renforcer en se posant des questions telles que :
  - o Le collaborateur a-t-il répondu aux attentes du poste occupé ?
  - o Quel est le degré d'atteinte des objectifs fixés ?
- Fixer des nouveaux objectifs pour le futur en accord avec les orientations choisies par l'organisation ;
- Définir les axes à travailler pour renforcer ou acquérir de nouvelles compétences essentielles au poste de travail et aux changements possibles de l'environnement ;
- Envisager les évolutions de carrière du collaborateur dans le temps.

### ***b. L'entretien professionnel et l'entretien de deuxième partie de carrière***

Le bilan d'étape professionnel et l'entretien professionnel vont être de véritables dispositifs au service de la carrière des individus.

Suite à ces entretiens, un bilan est élaboré par l'employeur et le salarié.

L'entretien professionnel est obligatoire pour toutes les entreprises quel que soit l'effectif. Cet entretien a lieu à la demande du salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté dans l'entreprise, puis se renouvelle tous les deux ans. Sa réalisation va permettre d'évaluer le potentiel de l'individu mais également d'augmenter les compétences du salarié par des formations par exemple.

L'entretien de deuxième partie de carrière a lieu dans les entreprises ayant au minimum 50 salariés. Le salarié doit obligatoirement être âgé de plus de 45 ans. Celui-ci a lieu tous les 5 ans et a pour but d'envisager et de préparer la seconde partie de carrière du collaborateur. Il vise donc à l'amélioration de l'emploi des seniors.

### *c. Le bilan professionnel*

Mise en place par l'entreprise, le bilan professionnel est un outil efficace de diagnostic des compétences professionnelles et du potentiel de chacun. Néanmoins, cet outil est facultatif.

Le bilan professionnel comporte de multiples objectifs :

Pour l'entreprise	Pour le salarié
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Suivre la politique de mobilité</li><li>○ Anticiper les évolutions de carrière par un diagnostic des potentiels</li><li>○ Mesurer les écarts entre les compétences acquises VS les compétences demandées</li><li>○ Orienter le salarié afin d'identifier un ou plusieurs projets professionnels réalisables</li><li>○ Aider à la prise de décision dans le cadre d'un changement de fonction</li><li>○ Définir les points forts et les points faibles des salariés et identifier les axes de progrès</li><li>○ Entretenir la réussite et la promotion professionnelle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Analyser les parcours professionnels et personnels</li><li>○ Récapituler ses compétences, motivations, capacités, lacunes, etc.</li><li>○ Mettre en place un projet professionnel réaliste, réalisable et argumenté</li><li>○ Augmenter la confiance en soi</li></ul>

*Tableau 1 - Les objectifs du bilan professionnel*

### *d. Le bilan de compétences*

Ce type de bilan va permettre au salarié de consolider son projet professionnel. En effet, une mise au point sur les compétences, aptitudes et motivations a lieu. L'organisation va avoir pour mission de contribuer à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences tout en favorisant la mobilité professionnelle.

Dans un contexte en pleine mutation, les organisations choisissent d'imposer la mise en place d'une démarche d'évaluation et de gestion des compétences. Cette démarche prend appui sur différents instruments variés. Il est également essentiel de prendre en compte le souhait des individus d'exprimer leur potentiel et d'orienter leur projet de carrière.

La performance d'une entreprise prend en compte la compétence de l'individu mais dépend de son pilotage. En effet, afin de mesurer le pilotage de la performance, des outils de mesure doivent être mis en place.

### **III. Outils de mesure et de pilotage de la performance**

Les organisations portent de plus en plus d'importance aux outils de gestion. Ces outils mis en place contribuent au changement des modes de direction de l'entreprise.

#### **3.1. L'importance des outils de mesure et de pilotage<sup>8</sup>**

La mise en place d'une organisation ne passe pas seulement par les découpages de la structure et l'organigramme de direction. Elle est influencée davantage par la manière dont on calcule les coûts, dont on fixe les objectifs et dont on contrôle les résultats.

Le pilotage de la performance va porter sur la manière de concevoir les activités, de gérer les processus et de fixer les responsabilités des uns et des autres. Ce pilotage peut conduire à restructurer des activités, à définir différemment les fonctions de certains et à orienter la gestion opérationnelle de manière nouvelle.

Les travaux de A.Hatchuel et B.Weil ou de Gilbert ont permis de se rendre compte qu'un instrument de gestion peut être analysé à travers 4 éléments :

- Ce qui est opérant (ce qu'il fait) ;
- Les procédures et règles, les rôles attribués aux différents acteurs ;
- L'élément conceptuel (les notions de base sur lesquelles repose l'instrument) ;
- L'élément argumentatif (les raisonnements, les justifications avancées par les promoteurs).

---

<sup>8</sup> Source : Yves-Frédéric Livian, « Organisation – Théories et pratiques », 4ème édition, 2008, pages 257 à 260

Un outil de pilotage fournit donc des rôles et des activités à de nombreux acteurs et structure le déroulement des processus. Sa mise en œuvre engendre ce besoin de recherche permanent et d'efficacité afin d'améliorer la performance organisationnelle d'une structure.

Afin de définir le système de gestion adapté, la direction d'organisation d'une entreprise doit se poser des questions essentielles qui sont :

- Qui contrôle quoi ?
- Avec quels moyens et avec quelles règles ?
- Avec quel horizon de temps ?
- Avec quel suivi et contrôle ?
- En s'appuyant sur qui ?

Dans le cas d'une petite entreprise, les réponses sont simples car le dirigeant possède toutes les fonctions. Dans le cas d'une moyenne et grande entreprise, elles sont plus complexes à apporter.

Dans chaque structure, des centres de responsabilité doivent être établis c'est-à-dire des unités ayant des activités à réaliser, un responsable et des moyens pour y parvenir, et enfin des informations pour pouvoir prendre des décisions.

Organiser l'entreprise, c'est, par exemple, la découper en centres de responsabilités, que ce soit comme des centres de coût, de chiffre d'affaires, de profit ou d'investissement. Grâce à ce découpage, la nature et l'étendue des responsabilités de chaque unité vont être définies. Le couple « structure de gestion/information de gestion » a pris énormément d'importance dans l'ensemble du champ de l'action en matière d'organisation.

### 3.2. Vers un pilotage élargi<sup>9</sup>

De nombreuses structures ont pour objectifs d'améliorer le pilotage de la performance de leur entreprise. Il est vrai que l'organisation de l'entreprise est une variable importante de cette optimisation. Cette notion de pilotage englobe de nombreux domaines dont :

- Les tableaux de bord stratégiques : leur but est de traduire la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs prenant en compte l'ensemble des critères d'évaluation possibles (résultats financiers, qualité perçue par le client, compétences acquises, etc). La mise en place de tableaux de bord stratégiques peut entraîner des changements au sein du fonctionnement de la hiérarchie et de l'encadrement intermédiaire, selon les choix que va prendre la direction au sujet de la décentralisation des responsabilités.
- Le pilotage des processus : leur but est de mettre en place des outils afin de contrôler et de maîtriser les activités essentielles et d'étudier les causes des dysfonctionnements. Ensuite, des indicateurs vont être mis en place pour suivre en permanence l'évolution de ceux-ci. En général, les outils d'analyse utilisés sont simples (diagramme cause-effet, pareto, etc) et proches de ceux utilisés dans le domaine de la qualité.
- Le pilotage des capacités va permettre une optimisation du chiffre d'affaires dans les activités de service, grâce à une segmentation des clients et une tarification différenciée, etc. Cette méthode utilisée a un effet au sein de l'organisation : elle modifie les fonctions commerciales et centralise les décisions tarifaires. Elle en découle donc un système d'information adapté et des indicateurs spécifiques.
- Le pilotage du lien stratégie-organisation-compétences. Certaines démarches ont pour objectif de traduire les stratégies en activités, et celles-ci seront ensuite traduites en compétences requises (par exemple la démarche SPOC dit Stratégie, Processus, Organisation, Compétence). Il convient de partir d'une modélisation de l'organisation en chaîne de valeur (qu'apportons-nous au client ?) qui se décompose en processus (conception du produit production, gestion du flux), puis en activités concrètes

---

<sup>9</sup> Source : Yves-Frédéric Livian, « *Organisation – Théories et pratiques* », 4ème édition, 2008, pages 257 à 260 et David Autissier, Faouzi Bensebaa, Fabienne Boudier, « *L'atlas du management* », Eyrolles Editions d'Organisation, 2010, pages 240 à 244

réalisées collectivement ou individuellement qui nécessitent des compétences précises (disponibles ou qu'il faut développer).

Les 3 méthodes les plus connues comme instruments de pilotage des entreprises à travers l'approche par les modèles de pilotage sont :

- Le tableau de bord prospectif (balanced scorecard) est un outil de pilotage tourné vers une vision stratégique. Ce modèle de pilotage est conçu autour de 4 dimensions :
  - o Clients : que faut-il apporter aux clients ?
  - o Résultats financiers : que faut-il apporter aux actionnaires ?
  - o Processus internes : quels sont les processus essentiels ?
  - o Apprentissage organisationnel : comment piloter le changement et l'amélioration ?

La stratégie générale est déclinée en objectifs financiers, commerciaux, de production et de ressources humaines.

- Le navigateur Skandia (axé sur la variable humaine et l'implication des salariés) reprend les 4 dimensions du tableau de bord prospectif mais apporte une touche supplémentaire qui est la dimension humaine. L'idée est que le capital humain est le principal générateur de profit pour une entreprise.
- Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) s'intéresse aux fonctions supports de l'entreprise. Ce modèle se compose de 4 pôles qui cherchent à définir les éléments qui vont composer la fonction support. Pour chaque fonction support, il convient d'analyser son taux d'activité, son taux de compétence, son taux de support structurel et le taux de satisfaction de ses clients. Ce modèle abouti à un taux de performance (excellente, satisfaisante, à améliorer, à risque) pour chacun des 4 taux.

A travers l'approche par les objectifs qui consiste, comme son nom l'indique, à produire des indicateurs à partir d'objectifs, deux méthodes sont à citer :

- La méthode OVAR<sup>10</sup> consiste à déterminer, pour un objectif donné, toutes les variables d'action et les indicateurs correspondant. Pour chaque variable d'action, il est utile de déterminer les indicateurs qui permettront de s'assurer des conditions de réussite des objectifs fixés au départ qui découle de la stratégie. Un objectif se définit comme une action chiffrée. Une variable d'action s'exprime par un verbe. Un indicateur va permettre de diagnostiquer en quoi une activité contribue à la réalisation d'un objectif. Les valeurs dans le temps des indicateurs constituent une appréciation de l'évolution.
- La méthode OFAI<sup>11</sup> prend en compte un niveau d'analyse supplémentaire car elle intègre la notion de facteur clé de succès. Les objectifs sont définis en différents facteurs clés de succès qui représentent les forces de l'entreprise. Cette méthode débute par les objectifs à fixer, puis définit les facteurs clés de succès et les variables d'action, et enfin propose les indicateurs.

Dans un établissement où de nouveaux personnels arrivent, la technologie subit des changements, la stratégie commerciale évolue et le système d'information est à retravailler. Les outils de mesure et de pilotage de la performance sont donc en jeu. Une réflexion doit s'engager sur les rôles de chacun et les critères d'évaluation ainsi que sur le contrôle de l'activité. L'intervention consiste à repérer les principales activités de chaque membre, les rôles correspondant et les acteurs qui y interviennent. Elle permet de bien se rendre compte des choix d'organisation à faire et les problèmes de compétences qui se posent dans certaines situations.

Ces démarches sont diverses mais résultent d'une vision gestionnaire de l'entreprise. Les outils de base supposent une analyse en profondeur, des groupes de travail se saisissant des problèmes et une direction engagée dans la démarche d'amélioration de la performance.

---

<sup>10</sup> Objectifs – Variables d'Action – Responsabilité

<sup>11</sup> Objectifs/Facteurs clés de succès/Actions/Indicateurs

### 3.3. Le tableau de bord : un outil de mesure et de pilotage au cœur de la performance<sup>12</sup>

Robert S.Kaplan et David P. Norton<sup>13</sup> ont inventé le tableau de bord prospectif qui sera perçu comme un nouveau concept d'outil de mesure de la performance permettant aux entreprises d'évaluer leurs résultats financiers ou non financiers, prenant en compte des domaines aussi peu concrets qu'essentiels.

Le concept du tableau de bord est né alors que les deux hommes travaillaient ensemble en 1990 avec la collaboration des représentants d'une douzaine d'entreprises, sur une étude intitulée : « Mesure de la performance dans l'organisation du futur. » Les membres de l'équipe ont abouti à la conclusion suivante : des mesures uniquement financières de la performance ne suffisent plus à une entreprise de rester compétitive ni d'accroître sa valorisation économique.

Un nouveau type de tableau de bord imaginé par la société Analog Devices prenait en compte en plus des mesures financières habituelles, d'autres critères fondés sur les délais de livraison au client, la qualité et le temps de cycle des processus de production, l'efficacité du processus de développement d'un nouveau produit. Il met également au point un système de mesure des processus d'amélioration continue. Le système du tableau de bord va reposer sur 4 divisions :

- Les finances ;
- La clientèle ;
- Les processus internes ;
- L'apprentissage organisationnel.

L'intitulé « tableau de bord prospectif » fait ressortir l'équilibre entre :

- Le long terme et le court terme ;
- Les critères financiers et les critères non financiers ;
- Les indicateurs majeurs et les indicateurs marginaux ;
- La performance externe et la performance interne.

---

<sup>12</sup> Source : Carol Kennedy, « Toutes les théories du management – Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités », Maxima, 2003, pages 179 à 185

<sup>13</sup> Auteurs de l'ouvrage : The Balanced Scorecard : Translating Strategy and Action (1996) ; David Norton ancien directeur de recherche chez KPMG et Robert Kaplan, ancien professeur à la Harvard Business School

Fin 1991, un article rédigé par Kaplan et Norton nommé « The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance » a connu un succès considérable : un nouvel outil de gestion était né. Aux Etats-Unis, le pétrolier Mobil le considère comme « un programme irremplaçable pour débattre des stratégies, des forces de l'entreprise et de ses faiblesses ainsi que de ses performances. »

Le tableau de bord est un outil essentiel pour les grandes entreprises ayant des projets de changement ou d'importantes évolutions. En effet, cet outil permet de mesurer des activités difficiles à quantifier mais considérées comme des avantages réellement compétitifs pour l'entreprise. Par exemple, c'est le cas de la satisfaction des clients, la qualité et le cycle de vie des produits ou encore l'efficacité du processus de développement des nouveaux produits. Les entreprises prennent conscience du besoin de s'améliorer constamment. Le tableau de bord va alors être un outil traditionnel de mesure des performances et d'orientations stratégiques. Auparavant, les entreprises ne prenaient en compte, dans la plupart du temps, que les résultats financiers pour vérifier que les objectifs étaient atteints. Cet indicateur n'était pas considéré comme un véritable outil de mesure des performances afin de refléter les moyens à mettre en œuvre pour espérer continuer à obtenir des résultats satisfaisants dans l'avenir. Ces nouveaux processus à développer doivent créer de la valeur à long terme.

Les entreprises ont besoin d'indicateurs non financiers comme financiers afin de mesurer leur performance. Dans un contexte économique instable, le tableau de bord est apparu comme une technique les plus novatrices de la gestion du changement au cours des années 1990.

La méthode du tableau de bord permet d'analyser une entreprise sous plusieurs aspects et ainsi obtenir des réponses à 4 domaines clés :

- Du point de vue du client : comment nos clients nous voient-ils ?
- Du point de vue interne : dans quels processus et dans quelles compétences devons-nous être excellents ?
- Du point de vue de l'innovation et de l'apprentissage : pouvons-nous continuer à nous améliorer et à être excellents ?
- Du point de vue financier : comment nos actionnaires nous perçoivent-ils ?

Le tableau de bord peut être utilisé à tous les niveaux de l'entreprise. Cet outil est essentiel à la réussite d'une structure. Son utilisation permet de renforcer la cohérence entre ce que l'équipe de direction et les employés considèrent comme être des éléments importants.

Durant mon stage réalisé au sein du service du marché des professionnels de la Caisse Régionale du Crédit Agricole Anjou Maine, j'ai pu comprendre l'importance de la mise en place d'un tableau de bord afin d'évaluer et de mesurer la performance de l'organisation du service. J'ai également pu découvrir le milieu bancaire ainsi que son cadre réglementaire et participer aux différentes activités du service. J'ai pu participer à la mise en place de la nouvelle organisation et contribuer à l'amélioration de sa performance.

# Partie 2 – Pilotage de l’activité et adaptation des analyses

---

## I. Présentation d’un établissement bancaire : le Crédit Agricole

### 1.1. Les établissements bancaires : rôle et secteur

#### A. Le rôle de la banque

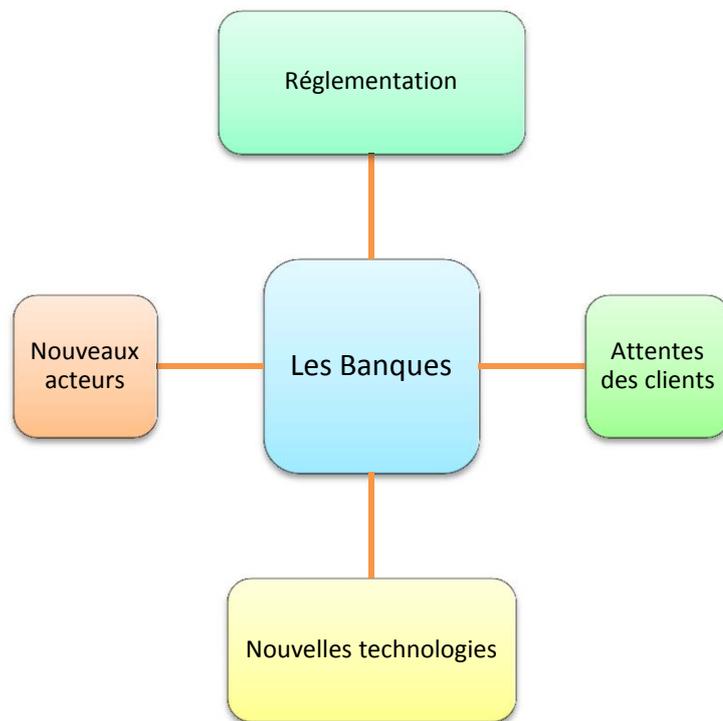


Figure 3 - Représentation du rôle de la banque<sup>14</sup>

Sur le plan économique, les banques jouent un rôle essentiel. Les banques ont en effet plusieurs rôles définis par les opérations qu’elles effectuent c’est-à-dire qu’elles reçoivent des dépôts, gèrent les moyens de paiement et distribuent des crédits. Les banques possèdent cette activité de créer de la monnaie.

---

<sup>14</sup> Source : Fédération Bancaire Française, « La banque des particuliers et des entreprises », mars 2014, <http://www.fbf.fr/fr/files/9GXC76/La-banque-des-particuliers-et-des-entreprises-06032014.pdf>

Le champ d'activité des établissements de crédit n'est pas limité qu'aux opérations de banque. Il peut s'étendre à d'autres opérations connexes de banque à l'activité principale telles que :

- Les opérations de change ;
- Les opérations sur or, métaux, précieux et pièces ;
- Le placement, la souscription, l'achat, la gestion, la garde et la vente de valeurs mobilières et de tout produit financier ;
- Le conseil et l'assistance en matière de gestion de patrimoine, financière, et de tous les services destinés à faciliter la création et le développement des entreprises ;
- Les opérations de location simple de biens mobiliers et immobiliers pour les établissements habilités à effectuer des opérations de crédit-bail.

Ce caractère dit essentiel de ce marché pour le financement de l'économie a été mise en évidence depuis 2007. En effet, c'est sur le marché interbancaire que les banques échangent leurs excédents ou besoins de liquidités.

Au sein de l'économie française, la banque a un rôle essentiel que l'on peut exprimer en chiffres<sup>15</sup> :

- La valeur ajoutée du secteur bancaire représente 2,6% du PIB<sup>16</sup> ;
- Le secteur emploie directement 373 000 personnes et indirectement 200 000, ce qui en fait l'un des premiers employeurs privés ;
- Un taux de bancarisation égal à 99% ;
- 78 millions de comptes à vue et 149 millions de compte à terme ou sur livrets ;
- Le total de dépôts bancaires s'élève à plus de 1 835 milliards d'euros (au 31/12/2012).

---

<sup>15</sup> Source : intranet du Crédit Agricole

<sup>16</sup> Produit Intérieur Brut

La banque a 3 grandes fonctions :

- **Recevoir et gérer les dépôts de la clientèle**

Ces dépôts se répartissent en disponibilités monétaires et disponibilités quasi monétaires :

- Les disponibilités monétaires sont constituées des dépôts à vue qui désignent les dépôts d'argent où les détenteurs peuvent à tout moment disposer de leurs ressources. Elles sont enregistrées par la banque à l'actif en trésorerie et au passif en tant que dette au client déposant ;
- Les disponibilités quasi monétaires sont les sommes donnant lieu à rémunération pendant la durée pendant laquelle elles sont déposées (fonds destinés à l'épargne).

- **Gérer les moyens de paiement**

Les banques ont mis en place progressivement des instruments permettant de régler des dettes parmi lesquels nous pouvons citer : la lettre de change, le chèque, le virement, le prélèvement et la carte de paiement.

L'utilisation des moyens de paiement autorise la circulation de flux de capitaux dans des conditions de sécurité rendant caduque l'utilisation de monnaie métallique ou fiduciaire.

- **Distribuer des crédits**

Les sommes d'argent déposées sont utilisées au profit de clients ayant des besoins de financement.

Cette activité de transformation est créatrice de monnaie car en consentant un crédit, la banque a augmenté le volume de monnaie en circulation.

C'est sur un marché spécifique, le marché interbancaire, que les acteurs échangent leurs excédents ou besoins de ressources.

Les banques doivent donc pouvoir prendre des risques de liquidité, de défaut des emprunteurs, de marché pour remplir des fonctions qui sont financier l'économie à long terme, continuer à prêter et assurer la liquidité des marchés financiers.

Les banques doivent être en situation afin de remplir leurs rôles centraux. Elles doivent donc prendre des risques sans se mettre en difficulté.

## B. Le secteur bancaire français

La banque est perçue comme l'un des premiers secteurs économiques privés en France. En 2013, le secteur bancaire français comptabilise 383 établissements de crédit et emploie 371 700 salariés, ce qui représente 2.3% de l'emploi salarié privé en France métropolitaine. Il est important de noter que 5 banques françaises figurent parmi les 35 plus grandes banques mondiales en termes de fonds propre de base. Face aux évolutions réglementaires et technologiques, les banques se transforment et adaptent leur modèle de financement à l'économie. En 2014, malgré ces changements, les banques ont continué à financer les entreprises et les ménages. A la fin décembre 2014, l'encours total des crédits à l'économie atteint 2 018 milliards d'euros, montant en croissance de 2.3% sur un an.<sup>17</sup>

Depuis quelques années, les établissements bancaires ont ressenti des changements liés aux comportements des ménages. En effet, les banques sont confrontées à une mutation des habitudes de consommation et des attentes de leur clientèle.

Face aux bouleversements économiques et aux évolutions socio-démographiques, les particuliers modifient leur projet de consommation. Les clients sont de plus en plus prudents dans la gestion de leurs dépenses et comparent davantage les offres bancaires. Les ménages n'hésitent plus à aller dans plusieurs établissements bancaires afin de comparer les produits et services bancaires. Une grande partie des ménages ne détiennent que des crédits immobiliers. Le crédit à la consommation a connu un frein en matière de détention. En effet, les ménages avaient recours à ce type de crédits pour financer des projets de consommation comme l'acquisition d'un bien d'équipement, une automobile, améliorer son logement en ayant recours à des travaux ou simplement pour des dépenses de loisirs.

Les clients apprécient les nouveaux outils mis à leur disposition pour accéder à distance à leur compte. Les applications disponibles (sur ordinateurs, tablettes, smartphones, etc) connaissent un véritable succès. La clientèle peut s'informer à tout moment via les services à distance.

Le secteur bancaire connaît actuellement une nouvelle vague d'innovation à travers la carte sans contact ou le paiement à travers son mobile. Les banques s'adaptent aux nouvelles attentes des clients tout en restant vigilantes en matière de sécurité.

---

<sup>17</sup> Source : Fédération Bancaire Française, « Le secteur bancaire Français », juin 2015, [http:// www.fbf.fr /fr/files/9VJGLB/Secteur\\_bancaire\\_francais\\_050615.pdf](http://www.fbf.fr/fr/files/9VJGLB/Secteur_bancaire_francais_050615.pdf)

Les nouveaux usages par le biais des nouvelles technologies engendrent chez le consommateur ce besoin d'exiger en permanence une diversité et une réactivité. Les établissements bancaires français sont en concurrence permanente car les particuliers se tournent vers la banque la plus avantageuse et la plus fidélisante. Près d'un quart des Français possède des comptes dans plusieurs établissements. Les banques doivent alors présenter une haute qualité en termes d'offre de produits et services, innover en permanence et garantir la sécurité.

Néanmoins, le cadre réglementaire évolue et le secteur doit examiner avec prudence toute nouvelle réglementation pouvant avoir un impact sur le financement de l'économie.

Les banques françaises enrichissent leur relation de proximité faisant d'elles des banques universelles donc ayant des activités diverses. Chaque groupe bancaire français a développé un portefeuille d'activités qui lui est propre. La spécificité et la résistance du secteur bancaire français repose sur 2 critères : une grande diversification des activités et des savoir-faire bien identifiés dans certains domaines.

La banque a un rôle essentiel dans l'économie. Pour satisfaire ses clients, le secteur bancaire est à l'origine de nombreuses innovations destinées à répondre à des exigences multiples et croissantes (en termes de produits, de services, de transactions, de sécurité). Les crises récentes ont fait apparaître le risque d'un défaut de liquidités dont les effets ruinerait l'économie mondiale. C'est donc dans un contexte d'incertitudes multiples et de croissance économique fragile que le cadre réglementaire du secteur bancaire évolue pour faire face aux risques encourus du marché.

## 1.2. Une organisation coopérative

### A. La structure du Crédit Agricole

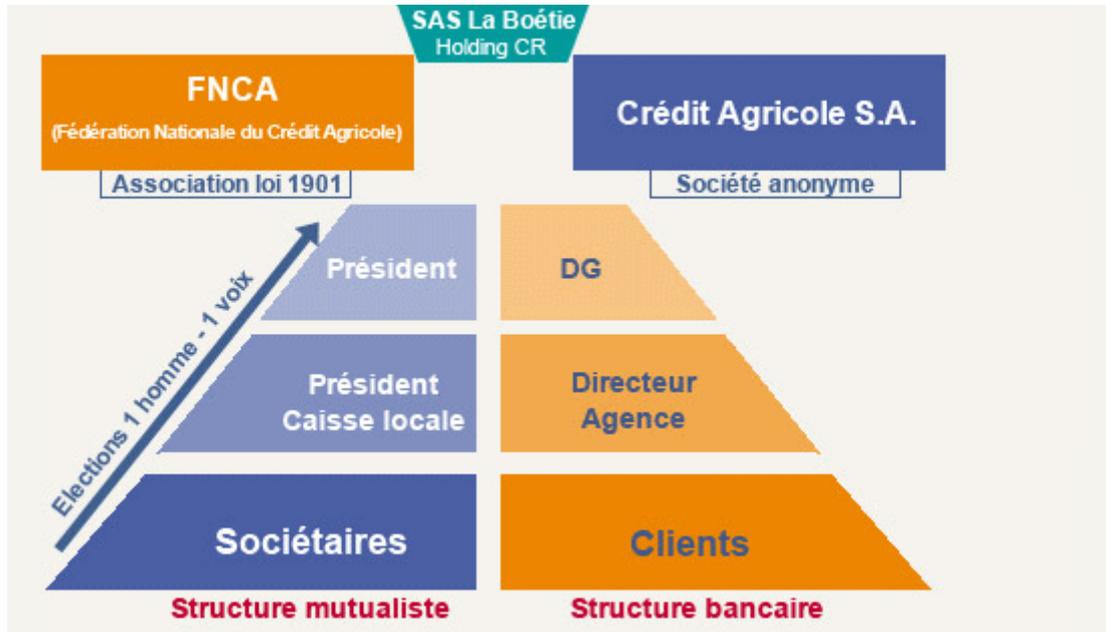


Figure 4 - Structure du Crédit Agricole – (Article Blog Le Monde le 31 janvier 2014)

L'organisation du Crédit Agricole est composée de deux organes : la Fédération Nationale du Crédit Agricole et le Crédit Agricole SA. La Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA) est qualifiée de parlement des Caisses Régionales. Elle représente les Caisses auprès de leurs environnements politiques, sociaux et économiques et participe aux grandes orientations du groupe. Le Crédit Agricole SA, quant à lui, est coté en bourse depuis 2001 et est la banque centrale et la tête du réseau du groupe. Il est aussi l'organe central des Caisses Régionales. Il assure l'unité financière du groupe et la cohérence de son développement. De plus, il conçoit les produits et services proposés dans les agences bancaires des Caisses Régionales et est responsable des filiales du groupe en France et à l'international comme LCL.

La Fédération Nationale du Crédit Agricole, le plus souvent appelé FNCA, est une association, créée en 1945, dont les Caisses Régionales sont les membres.

La FNCA est une instance de réflexion, de débat et d'orientation politique du groupe. C'est un organe de représentation et d'expression des Caisses Régionales et du groupe auprès des pouvoirs publics, des parlements français et européens, du secteur bancaire français et européen. De plus, elle assure des relations institutionnelles avec les secteurs professionnels proches comme l'agriculture ou l'artisanat et avec les milieux coopératifs français et internationaux.

Les membres de la FNCA, autrement dit, les Caisses Régionales sont des entreprises indépendantes. Elles sont des banques autonomes et exercent tous les métiers de la banque, de l'assurance et de l'immobilier.

De plus, ces Caisses sont affiliées aux Caisses Locales. Ce sont des sociétés coopératives au statut fixé par la loi de 1899. Leur capital social est en majorité détenu par les Caisses Locales.

Ainsi, les Caisses Régionales constituent le cœur de l'organisation du Crédit Agricole.

Les Caisses Régionales ont connu une évolution en ce qui concerne leurs répartitions. Afin de renforcer leur solidité et leur compétitivité, elles se sont rassemblées. Les Caisses Régionales étaient aux nombres de 92 en 1988 et leur nombre a ainsi été ramené à 39 depuis 2009.



Figure 5 - Répartition des 39 Caisses Régionales depuis 2009 (Source interne)

Les Caisses Locales sont quant à elles la structure de base de l'organisation coopérative<sup>18</sup> du Crédit Agricole. Ce sont des sociétés civiles coopératives au statut fixé initialement par la loi de 1894. Elles sont définies comme une instance politique, animées par un conseil d'administration chargé de représenter les sociétaires. A l'inverse de l'agence, la Caisse Locale n'a pas pour mission de réaliser des activités de banque ou d'assurance.

En outre, c'est un lieu de proximité et d'information. En effet, elle regroupe les sociétaires d'un territoire, le plus souvent le canton. Ainsi, elle est le siège de la vie du sociétariat local.

Le Crédit Agricole permet à ses clients la souscription de parts sociales. Elles sont rémunérées chaque année au taux fixé tous les ans en assemblée générale. Il est possible de les revendre et sont remboursables à leur valeur nominale.

Toute personne physique ou morale ayant souscrit le capital social de sa Caisse Locale devient donc sociétaire. Cette adhésion permet aux clients de participer à l'assemblée générale. De plus, elle donne à un droit de vote à chaque sociétaire basé sur le principe "un homme = une voix". Tout membre est éligible et a donc la possibilité d'élire les administrateurs de sa Caisse Locale.

---

<sup>18</sup> *Capital social divisé en parts sociales et détenues par des sociétaires qui appartiennent à la clientèle du Crédit Agricole*

Un sociétaire a donc des avantages qui sont les suivants :



Figure 6 - Les avantages d'un sociétaire (Auteure)

Le Crédit Agricole est composé d'une structure mutualiste, qui a été précédemment présentée, et d'une structure bancaire.

En effet, le Crédit Agricole S.A. est au centre du groupe. Cet organe central organise l'unité financière et est à la tête du réseau qui prend en charge les services communs à l'ensemble des Caisses Régionales, notamment la gestion des filiales et les activités internationales.

Anciennement appelé « Caisse Nationale du Crédit Agricole », Crédit Agricole S.A. est né à l'occasion de son introduction en bourse le 14 décembre 2001. La CNCA, à l'origine établissement public, a été cédée par l'Etat en 1988 et est devenue une société anonyme détenue à 55% par les Caisses Régionales et à 45% par le public et les salariés.

A l'issue de cette opération, les Caisses Régionales détiennent donc la majorité du capital de Crédit Agricole S.A.

## B. La structure du Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine

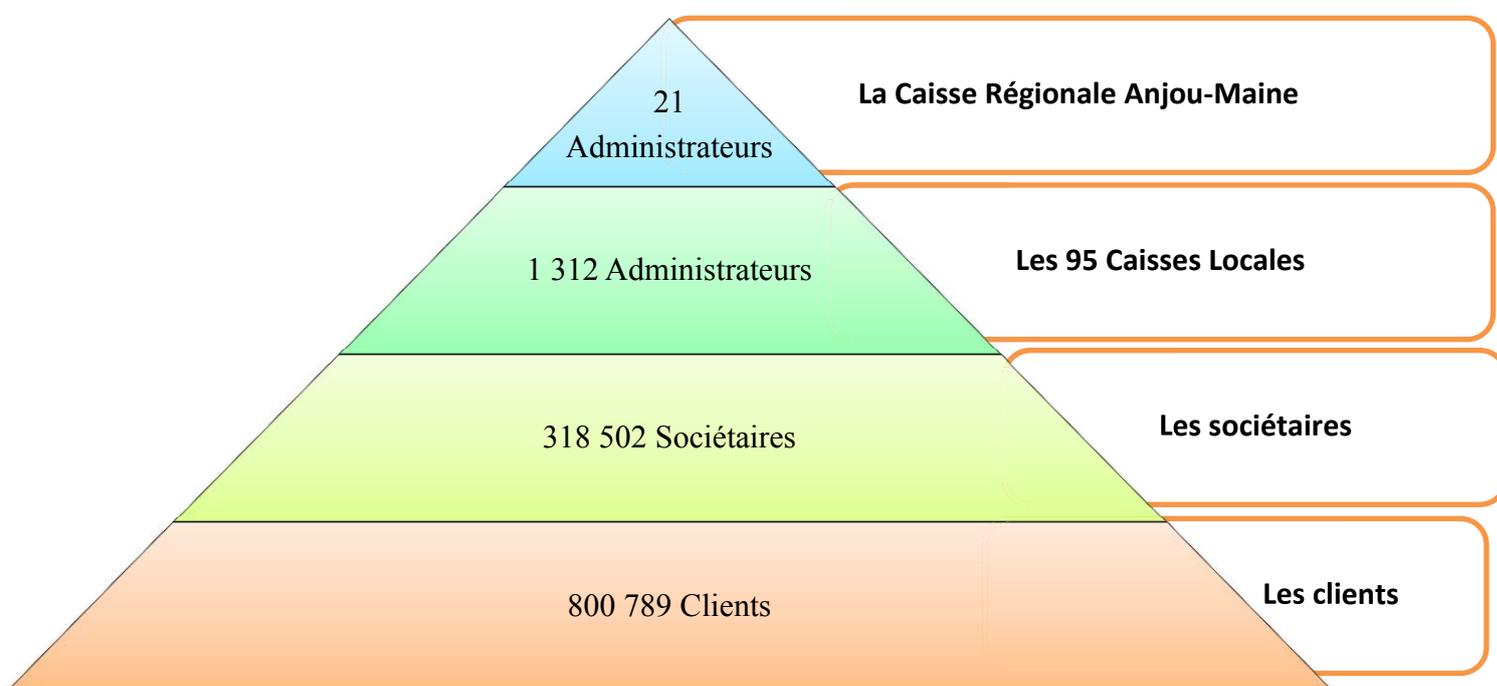


Figure 7 - Composition de la Caisse Régionale du Crédit Agricole Anjou Maine au 31 décembre 2014 (Source interne)

Le siège de la Caisse Régionale du Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine se situe sur trois sites. Ainsi les services sont répartis à Laval, au Mans et à Angers.

Lieu des sièges	Laval	Le Mans	Angers
Services supports au réseau	Placements et assurance vie	Crédit à la consommation	S.A.I. (Service Affaires Internationales)
	Assurances IARD et Prévoyance	Marché professionnel	RDC (Relation Des Crédits)
	CAPS (Crédits Agri Pro Services)	DAV Services Associés	Successions
	Chèque	Gestion de la carte	ATD (Avis à Tiers Détenteur)
	Entrée en relation	Autres moyens de paiement	Crédit habitat
		Atelier numérisation	Evènements Crédits

*Tableau 2 – Répartition des services du Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine en fonction des différents sites (Source interne)*

Le Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine est composé de 800 789 clients au 31 décembre 2014 et de 2 000 salariés répondant à leurs services.

Les établissements bancaires s'organisent généralement autour d'un réseau d'agences. Une banque possède une organisation qui, dans la plupart des cas, est axée sur un développement territorial représenté par un réseau d'agences bancaires déployé sur un ou plusieurs espaces nationaux.

Le Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine dispose d'un réseau de 92 agences et 543 automates bancaires<sup>19</sup>, renforcé par 433 "points verts" placés chez des commerçants (supérette, boulangerie, bureau de tabac, etc.). Ce dispositif offre à la clientèle du Crédit Agricole les services bancaires les plus simples, afin de réaliser les opérations les plus

<sup>19</sup> Autrement appelé les DAB (Distributeurs Automatiques de Billets) et les GAB (Guichets Automatiques de Banque)

courantes. En effet, la mise en place d'un tel dispositif dans les zones rurales a permis de garantir proximité et accessibilité à toute sa clientèle.

Le Crédit Agricole en France est composé de 39 banques régionales avec 21 millions de clients. Il est également le leader sur tous les marchés spécialisés : agriculteurs, professionnels, entreprises et collectivités territoriales. L'un des enjeux pour le Crédit Agricole, dans un monde toujours plus concurrentiel, est d'apporter à ses clients de la valeur ajoutée. Une priorité, la satisfaction client par l'excellence relationnelle, permet d'augmenter la loyauté de sa clientèle engendrant une plus longue relation et une valeur à vie plus élevée.

### **C. Les actions mutualistes du Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine : développement du territoire et accompagnement des personnes**

#### ***a. Actions mutualistes vers les associations***

Le Crédit Agricole Anjou Maine propose deux actions mutualistes tournées vers les associations visant à les récompenser sous forme de versement financier.

#### ***i. Fonds d'Animation Locale (FAL)***

Les Caisses Locales de la Caisse Régionale de l'Anjou et du Maine accompagne de nombreux projets associatifs sur son territoire dans les domaines du sport, de la culture ou encore de l'humanitaire.

Ainsi, en récompensant tout au long de l'année les associations, elles affirment leur volonté de participer à l'animation de leur territoire.

#### ***ii. Trophées de la Vie Locale (TVL)***

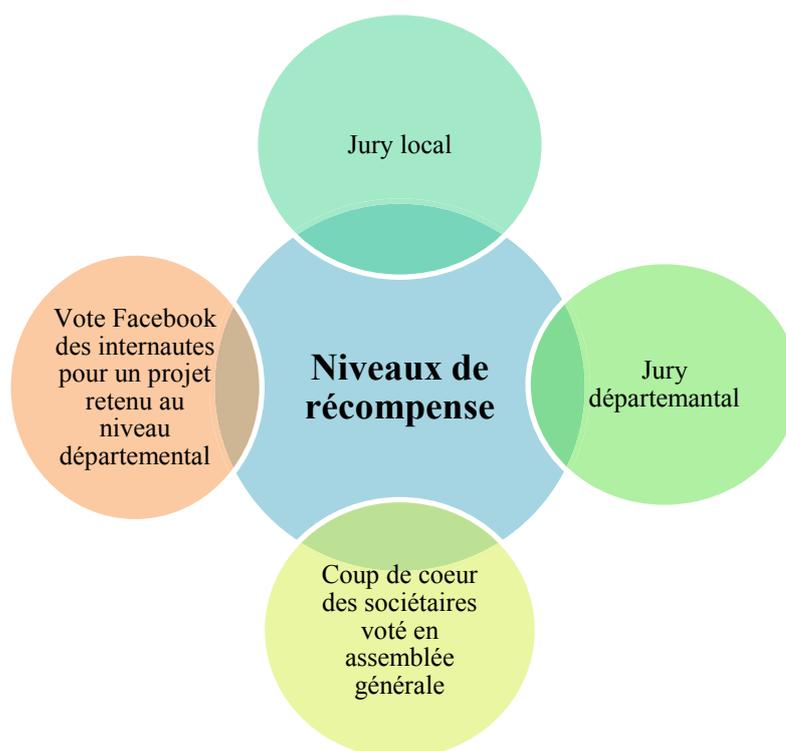
Chaque année, le Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine organise un jeu concours ouvert à toutes les associations situées en Maine-et-Loire, Mayenne et Sarthe, ayant un projet destiné pour les jeunes.



Les domaines pouvant être récompensés sont variés :

- Solidarité
- Nature
- Culture
- Sport
- Humanitaire
- Enseignement

Ce jeu concours possède quatre niveaux de récompense :



*Figure 8 - Les niveaux de récompense des trophées de la vie locale (Source interne)*

Un jury va sélectionner trois projets parmi les 6 domaines pouvant être récompensés dans chaque Caisse Locale du Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine.

Ensuite, les trois projets choisis par la Caisse Locale vont participer au jury départemental.

Par ailleurs, le jury départemental prendra la décision de conserver trois dossiers parmi lesquels les sociétaires vont élire un projet « Coup de cœur des sociétaires » au cours des Assemblées Générales des Caisses Locales.

Les projets sélectionnés lors des jurys départementaux seront présentés sur le site internet de la Caisse Régionale dédié aux Trophées de la Vie Locale. Dans cette phase, les internautes pourront voter pour leur projet préféré.

Chacune des trois associations lauréates sélectionnées dans chaque Caisse Locale recevra un prix d'un montant de 300 €.

Les associations sélectionnées par le jury départemental, recevront un prix d'un montant maximum de 2 000 €.

Le « prix spécial du jury » ainsi que le « prix coup de cœur des sociétaires » recevront au maximum 2 000€.

Enfin, l'association qui aura le plus de votes sur internet recevra 1000 €. Par ailleurs, 10 internautes seront tirés au sort, les associations pour lesquelles ils ont voté recevront 100 € chacune.

***b. Actions mutualistes vers les professionnels : trophées de la création reprise d'entreprises***

Le Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine offre à toutes les personnes physiques ou morales créant ou reprenant pour la première fois une entreprise artisanale ou commerciale la possibilité de participer aux trophées de la création reprise d'entreprises.

En effet, des partenariats ont été signés entre les organisations professionnelles tels que la Chambre de Commerce et d'Industrie ou encore la Chambres des Métiers afin de développer et de participer à la formation préalable, à la création et au suivi post-crétion.

Ce trophée récompense la bonne gestion, le sens de l'innovation ou encore l'envie de développement des entreprises.

### *c. Actions mutualistes vers les particuliers : les Points Passerelles*

Afin de pallier au manque d'accompagnement de la clientèle la plus fragile, le Crédit Agricole Anjou Maine a créé au Mans en 2004, à Laval et à Angers en 2006, une association solidaire qui reste méconnue par les clients.

Néanmoins, cette association est aujourd'hui de plus en plus convoitée car, avec la mesure Pauget Constans qui a été mise en place, les clients les plus sensibles se tournent vers le Crédit Agricole après avoir été informés de cette mesure. Ainsi, ce dispositif est proposé aux clients et permet pour une grande majorité d'entre eux de s'en sortir.

Cette association est disponible pour les clients ayant des difficultés financières ou sociales. En effet, le Crédit Agricole s'engage auprès de toute personne cliente ou non lorsque les revenus deviennent insuffisants pour pouvoir vivre ou lorsqu'un accident de la vie se produit tel qu'une maladie, le décès d'un proche, un divorce ou encore une perte d'emploi.

Ce dispositif est appelé « Point Passerelle ». Ce système permet aux clients fragiles de parler de leurs problèmes financiers et d'être conseillés dans le but de trouver une solution. Une seule condition existe : le client doit montrer la volonté de s'en sortir.

## **1.3. Le Crédit Agricole**

### **A. Historique**

La première Caisse Locale a été fondée par les agriculteurs qui n'étaient pas satisfaits des banques classiques. Leurs souhaits étaient de se regrouper dans un cadre coopératif. Ils créent alors cette Caisse Locale à Poligny (Jura) en 1885.

Le Crédit Agricole voit le jour en 1894 à travers le soutien du gouvernement qui aboutit au vote de la loi du 5 novembre 1894. La loi autorise désormais la constitution de Caisses Locales de Crédit Agricole et engage la responsabilité des membres selon le principe du mutualisme.

Cette création permet la réalisation de prêts à long terme et à court terme, toutefois, la demande de prêts à court terme reste dominante. Les Caisses Locales se trouvent confrontées à des difficultés financières. En effet, la Banque de France se voit accepter un apport de ressource au Crédit Agricole. Malgré le progrès dans la collecte, l'Etat assure la grande

majorité de la mise à disposition des ressources demandées dû à une récolte d'épargne trop faible.

Entre 1900 et 1919, les Caisses Locales et Régionales prennent leur essor et se multiplient. Les Caisses Régionales, présentes dans chaque département lors de la première Guerre Mondiale, encouragent la création de nouvelles Caisses Locales.

En 1920, l'Office National du Crédit Agricole est créé afin de donner plus d'autonomie aux Caisses Régionales. Cet organisme central contrôle les Caisses Régionales. Par la suite, en 1926, l'appellation change pour devenir la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA).

En 1945, la Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA), association de représentation des Caisses Régionales auprès de l'Etat et de la Caisse Nationale de Crédit Agricole est créée dans le but d'accroître les compétences du Crédit Agricole pour offrir des crédits répondant aux besoins des clients et joue un rôle dans la formation du personnel.

Dans les années 80, les Caisses Régionales devenues des banques, ne supportent plus la tutelle de l'Etat et réclament des réformes par la voix de la FNCA. Ces demandes aboutissent et permettent ainsi la mutualisation de la CNCA par la loi du 18 janvier 1988. Ainsi la CNCA se transforme en société anonyme répartit à 90% aux Caisses Régionales et 10% aux salariés du groupe. Le Crédit Agricole devient alors totalement indépendant de l'Etat.

En 1990, le Crédit Agricole se voit accorder une extension de ces compétences. Dès lors, le Crédit Agricole poursuit une politique de développement universel afin d'élargir son métier de base en s'étendant sur le marché de l'assurance. Tout d'abord, la filiale d'assurance vie Predica voit le jour en 1986, avant de créer en 1990, Pacifica, assurance dommages de personnes.

Le Crédit Agricole S.A voit le jour fin 2001, afin de s'ouvrir vers le marché. Il détient 100% du capital des filiales nationales et 25% du capital des Caisses Régionales.

En 2003, le Crédit Agricole S.A connaît un grand succès lors de l'offre publique sur le Crédit Lyonnais. Le rapprochement des deux banques conduit à la création d'une banque d'envergure européenne et a permis de construire un nouveau groupe bancaire meilleur et plus performant. C'est ainsi qu'en 2004 naît Calyon, filiale issue du rapprochement des activités de banque de financement et d'investissement du Crédit Lyonnais et de Crédit Agricole. L'entrée du Crédit Lyonnais, l'acquisition d'un des leaders du crédit à la consommation,

Sofinco, suivie de Finaref en 2003, dans le capital du Crédit Agricole favorise la privatisation de l'établissement bancaire.

Crédit Agricole S.A. débute un ambitieux plan de développement en 2005 qui accroît le Groupe à l'internationale. Le plan de développement mis en œuvre permet l'acquisition en Egypte, Ukraine, en Serbie, en Grèce et en Italie de banque de détail et développe par ailleurs la bancassurance au Portugal.

Début 2008, Crédit Agricole S.A. affiche ses engagements responsables en signant avec 8 de ses filiales, après Sofinco et Finaref, la charte de la diversité afin de mettre en avant leur volonté de lutter contre toutes les formes de discriminations, même au sein des équipes du Groupe, et s'engage dans la lutte contre la pauvreté.

Le Groupe Crédit Agricole a ainsi élargi son domaine d'activité au fil du temps afin de proposer une offre complète de services bancaires, financiers et d'assurances adaptée aux besoins de leurs clients.

## B. Les dates clés

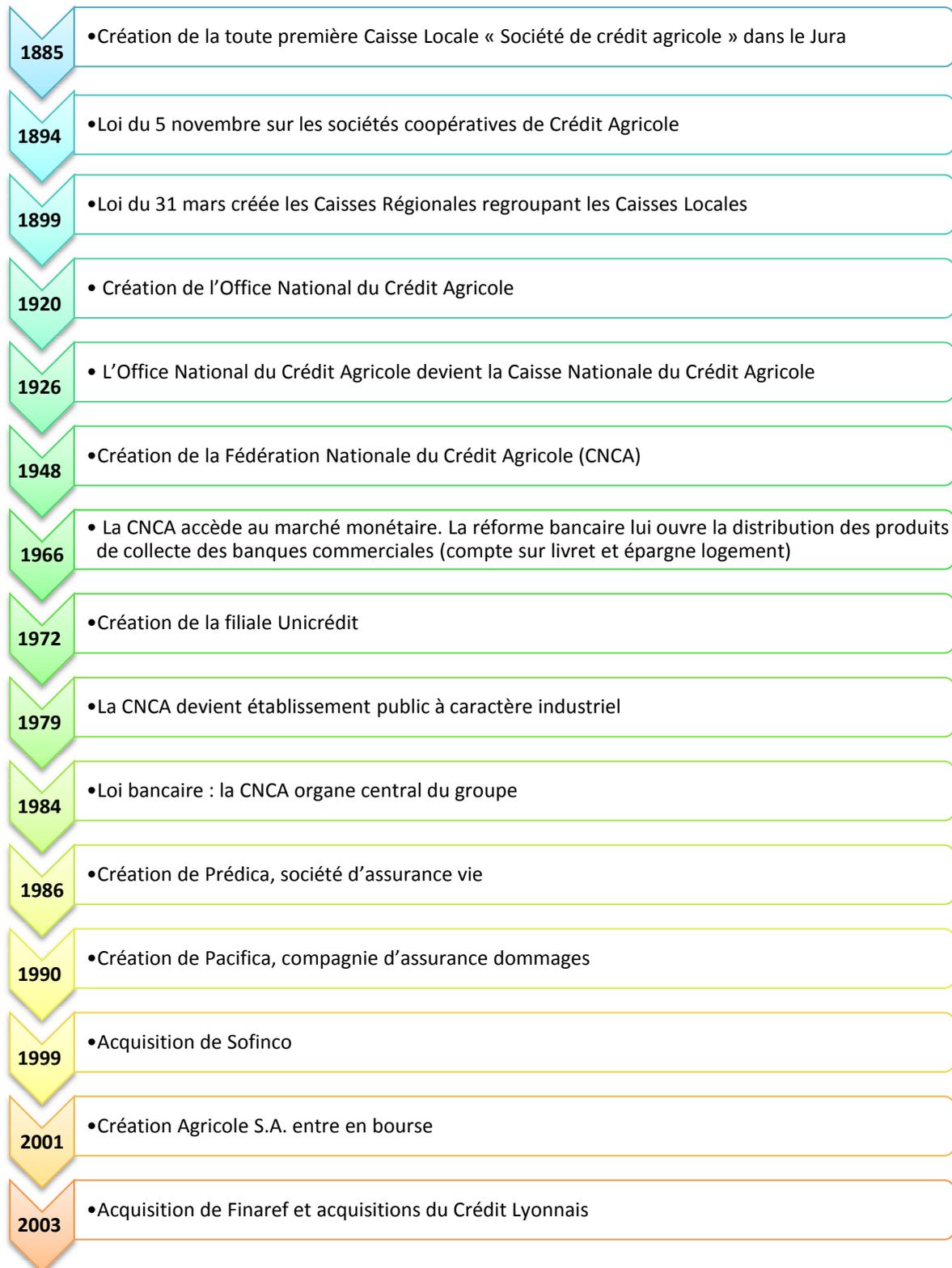


Figure 9 - Frise chronologique de l'histoire du Crédit Agricole – (Auteure)

## **C. Présentation du service « marché des professionnels » au sein de la Caisse Régionale du Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine**

### ***a. Composition du service***

Le marché des professionnels se situe au sein de la Caisse Régionale du Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine au Mans. Le service se compose d'une responsable de secteur développement professionnel-agriculture et association, d'un responsable de développement professionnel, de 10 chargés d'expertise et d'une accompagnatrice au déploiement de l'équipe<sup>20</sup>. Afin de veiller à une bonne coordination, chaque chargé d'expertise possède un domaine de référence, c'est-à-dire que chacun des membres de l'équipe est référent de segments professionnels.

Dans le cadre de la politique de la Caisse Régionale sur le marché des professionnels, conformément à la stratégie du domaine d'activité et aux délégations établies, le chargé d'expertise travaille au développement équilibré et durable du marché professionnel.

### ***b. Les niveaux de délégation des dossiers de financement***

La principale fonction du service est avant tout d'analyser les dossiers de demande de financements professionnels qui sont hors de la délégation en agence. Les niveaux de délégation dépendent de :

- La qualité de l'emprunteur ;
- L'objet de financement ;
- La situation financière du professionnel.

Les niveaux de délégation sont les suivants :

- Conseiller clientèle de professionnels
- Directeur d'agence
- Siège :
  - o Chargé d'expertise
  - o Responsable marché
  - o Comité des engagements<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Annexe 1 : Organigramme de la Direction de développement du Marché des Professionnels

<sup>21</sup> Le comité des engagements est composé du responsable du secteur développement des professionnels et des agriculteurs, du responsable des particuliers et du responsable des risques.

- Comité départemental<sup>22</sup>
- Comité CRAM<sup>23</sup>

Le système de délégation est construit sur une vision d'encours, c'est-à-dire sur une vision groupe de risque. Les notations LUC<sup>24</sup> permettent de déterminer la probabilité de défaut d'un dossier et donc son indicateur risque. Les notations risques sont composées d'un ou plusieurs grades Bâle II. Ces notes sont le résultat de la combinaison du comportement bancaire (fonctionnement des comptes, épargne, incidents) et de la note comptable déterminée à partir des documents comptables du client.

Note LUC	Grade Bâle II	Indicateur Risque
1	A B C D E	Risque Très Faible
2	F G	Risque Faible
3	H I J	Risque Moyen
4	K L	Risque Fort
5	V	Risque Avéré

*Figure 10 - Correspondance Bâle II et indicateur de Risque (Source interne)*

Les normes Bâle sont un dispositif prudentiel qui vont donner lieu à mieux appréhender les risques bancaires et principalement le risque de crédit.

Elles permettent d'associer la qualité d'un client et une probabilité de défaut (probabilité qu'un client soit défaillant dans une période d'un an).

La notation est un complément à l'analyse et à l'expertise. Elle participe à la détermination du niveau de délégation mais ne détermine pas la décision finale.

Un dossier en délégation siège doit être transmis au directeur d'agence pour avis motivé avant d'être envoyé au service du marché des professionnels. Puis, les dossiers délégués siège doivent recueillir l'avis ou la décision du chargé d'expertise selon les règles délégataires. Enfin, le chargé d'expertise présente le dossier à la partie concernée si nécessaire (responsable marché ou comité) pour émettre la décision finale sur le dossier.

<sup>22</sup> Le comité départemental est composé des administrateurs de la Caisse Régionale et du président de la Caisse Locale.

<sup>23</sup> Le comité de la Caisse Régionale de l'Anjou et du Maine est composé des administrateurs de la Caisse Régionale et d'un membre de la direction.

<sup>24</sup> La note LUC correspond à une note agrégée du Groupe de risque basée sur le comportement du client et de la note comptable.

Les dossiers éligibles aux comités suivent un planning<sup>25</sup>. En effet, les agences font parvenir les dossiers de financement établis par le conseiller professionnel sous l'avis du directeur d'agence. Les dossiers reçus en semaine S-1 sont analysés par les chargés d'expertise et passeront en comité d'engagement le mardi de la semaine S et en comité départemental le jeudi suivant. Le recensement de ces dossiers passés en comité est établi le vendredi de la semaine S-1 (l'ordre du jour est établi en recensant l'ordre et l'heure de passage des chargés d'expertise). Le comité CRAM a lieu tous les 15 jours. Les dossiers reçus en semaine S-1 passeront en comité CRAM le vendredi de la semaine S+1 où l'ordre du jour est établi le mercredi de la semaine S+1.

### *c. Les missions d'un chargé d'expertise*

#### *i. Mission d'analyse*

Le marché a un rôle d'expertise dans l'analyse des dossiers afin de porter un jugement objectif sur le risque final des demandes de financement.

La politique crédit de la Caisse Régionale de l'Anjou et du Maine est articulée autour de 3 principes majeurs :

- Prioriser le développement de l'activité crédits sur le territoire de la CRAM (départements de la Mayenne, du Maine et Loire et de la Sarthe), sans exclure totalement l'accompagnement de projets « hors territoire » présentés sur recommandation ;
- Placer les agences au cœur du dispositif d'octroi de crédits et de maîtrise du risque, en valorisant l'expertise et la responsabilisation des métiers ;
- Assurer une rentabilité durable de l'activité d'octroi de prêts par une maîtrise forte des risques.

Dans le contexte des évolutions réglementaires et afin de renforcer la maîtrise du risque de liquidité de la CRAM, il a été décidé, lors de l'analyse du dossier d'attribution d'un crédit, de tenir compte de la globalité de la relation bancaire avec le client concerné, c'est-à-dire d'intégrer la notion d'équilibre entre les flux, la collecte, les services et les crédits de la contrepartie et/ou du groupe emprunteur. Ceci est la définition du crédit « utile ».

---

<sup>25</sup> Annexe 3 : Planning des dossiers en délégation comités

Tout d'abord, le chargé d'expertise a une véritable mission d'analyste financier. Il possède un fort esprit de synthèse, précision et méthodologie dans l'étude des dossiers. Son rôle est d'assurer l'analyse, la prise de position d'octroi de crédit et de conditions financières. En effet, son but est également d'assurer les contrôles nécessaires au respect de la conformité dans le cadre de la politique crédit et de la maîtrise des risques.

Son but est également de mener une veille sur les évolutions réglementaires de son domaine de référence. Face aux évolutions du marché professionnel et aux nouvelles réformes instaurées, les aspects économiques évoluent et le chargé d'expertise doit proposer des solutions adaptées afin d'optimiser les montages financiers. Il est vrai que l'argumentaire afin d'émettre une décision sur un dossier s'adapte à la situation économique.

La force d'un chargé d'expertise est sa connaissance de l'environnement professionnel et des spécificités du marché. En effet, il doit être capable de déceler les spécificités de chaque secteur d'activité pour entretenir une rigueur dans son analyse.

#### ***ii. Formation et accompagnement du réseau***

Le chargé d'expertise est perçu comme un formateur au sein du réseau. Il participe aux formations des conseillers pour développer leurs compétences aux spécificités des métiers du client et de leur environnement. Il est présent pour préparer les rendez-vous des conseillers pour des dossiers complexes. Il a un rôle de conseil, c'est-à-dire qu'il doit proposer la bonne solution selon la demande et le domaine d'activité.

#### ***iii. Représentation auprès de partenaires externes***

Le chargé d'expertise est également présent pour représenter le Crédit Agricole auprès de partenaires extérieurs comme la Chambre du Commerce et d'Industrie ou la Chambre des Métiers. Celui-ci sera présent sous forme de jury, de référent ou de comité de formation par exemple.

La mission d'un chargé d'expertise se décline en de multiples activités allant de :

- L'analyse à la prise de décision ;
- L'accompagnement des conseillers dans le montage de dossiers ;
- L'intervention au sein du réseau pour former les conseillers et leur transmettre des informations sur son domaine de référence ;
- La représentation de la Caisse Régionale auprès de partenaires externes.

Face aux évolutions économiques impactant le secteur bancaire, de nouvelles réglementations impactant le domaine des professionnels vont être promulguées. Le Crédit Agricole va mettre en place une stratégie d'entreprise orientée vers la satisfaction client.

## **II. Les activités bancaires et financières : renforcement du cadre réglementaire**

### **2.1. L'impact du contexte économique sur le secteur bancaire**

La crise des subprimes, survenue durant l'été 2007, a fortement impacté les établissements bancaires qui, depuis, évoluent dans un contexte économique difficile. En effet, cette crise a touché de nombreux secteurs qui, par la suite, ont connu une baisse de la demande. Ces dernières années, la crise touche essentiellement le secteur bancaire. Elle est due à l'effondrement du marché immobilier américain. Les banques ont encouragé le crédit facile aux ménages afin qu'ils deviennent plus facilement propriétaires mais ne se sont pas souciés de leur capacité de remboursement. Pour permettre de relancer l'économie, les établissements prêteurs présentaient des taux attractifs, c'est-à-dire bas au début mais ces taux étaient en réalité variables. En effet, les taux d'intérêts de ces prêts dépendent de la valeur du bien immobilier.

Face à cette situation, certaines banques se trouvent dans l'incapacité de faire face à leurs engagements. Cette crise a entraîné un blocage des marchés et le secteur bancaire se voit alors confronté à une hausse de la crise de liquidité.

La crise financière de 2007-2009 a donc profondément transformé l'économie bancaire à l'échelle internationale. De nombreuses banques ont été confrontées à cette situation en possédant de nombreuses créances douteuses et ont connu une mise en liquidation comme la banque américaine Lehman Brothers. Sa chute va engendrer d'importantes conséquences au sein de la bourse américaine entraînant alors une baisse des cours qui se répercutera sur toutes les bourses mondiales. Les banques ne sont plus capables d'accorder des crédits et l'économie se trouve dans une situation des plus fragiles.

La crise financière s'est par la suite amplifiée et propagée débouchant sur une phase de récession qui s'est généralisée presque partout dans le monde. En effet, l'accès au crédit est devenu plus difficile et coûteux. Les emprunteurs se sont retrouvés face à un risque de défaut de remboursement et ont pris la décision de renforcer leur condition d'octroi. Les ménages ont alors pris crainte et ont augmenté leur épargne de précaution et ont diminué leurs dépenses pour être capable de faire face à l'avenir. Les entreprises, quant à elles, ont restreint leurs investissements. La crise financière a donné lieu à une crise de confiance généralisée. La baisse de la demande intérieure dans les pays touchés par la crise a engendré une contraction du commerce mondial. La crise économique s'est propagée dans des pays a priori peu touchés par la crise financière comme le Japon.

Face à la crise et aux évolutions réglementaires, les banques ont subi de lourdes transformations de leur modèle économique. La maîtrise des risques est devenue un élément central de préoccupation et les nouvelles réglementations ont été lourdement renforcées. Les banques ont changé la composition de leurs bilans pour des actifs plus liquides.

Les banques se retrouvent alors confrontées à un renforcement de la conformité. De nouvelles règles sont mises en place obligeant les banques à être conformes. En effet, la conformité repose sur un dispositif réglementaire qui est un gage de confiance pour les partenaires de la banque. Les banques ont également besoin d'avoir confiance en leurs clients et donc de travailler avec des clients conformes.

Les autorités de régulation sont également intervenues pour réglementer les risques liés à l'activité bancaire mais aussi de savoir les maîtriser. La qualité de la connaissance client est un point essentiel où les établissements bancaires peuvent être sanctionnés en cas de non-respect de ce principe.

Les évolutions récentes en matière de conformité mettent en avant la nécessité de faire confiance aux établissements bancaires face à un niveau d'expertise élevé.

Le renforcement des réglementations a eu pour effet de limiter les capacités d'octroi de financement des banques aux entreprises. Pour se financer, les entreprises ont davantage recours aux marchés de capitaux. Le modèle des banques de financement et d'investissement évolue : les banques accompagnent les entreprises sur les marchés et les aident dans leur investissement.

Face à la crise économique et financière, le groupe Crédit Agricole a cherché à réagir en redonnant confiance aux clients et en étant le leader de la banque de proximité, c'est-à-dire en enrichissant cette relation de proximité avec sa clientèle tout en respectant ses valeurs et ses ambitions.

## **2.2. La politique qualité du Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine : objectif la très grande satisfaction**

La stratégie de la Caisse Régionale se décline au travers d'un projet d'entreprise dit Viséo dont les éléments clés sont les valeurs et les 4 ambitions du Crédit Agricole. L'ensemble va constituer le cadre de la politique qualité.

<b>Stratégie Viséo du Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine</b>	
<b>Valeurs</b>	<b>Ambitions</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La culture de l'excellence</li> <li>○ L'attention à l'autre</li> <li>○ L'esprit d'équipe</li> <li>○ Le sens du résultat</li> <li>○ L'engagement partagé</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servir autrement les clients pour leur très grande satisfaction</li> <li>2. Devenir le leader conquérant et durable sur tous les marchés</li> <li>3. Créer la différence par les compétences collectives et individuelles</li> <li>4. Se mobiliser sur nos équilibres fondamentaux pour investir dans le futur</li> </ol>

*Tableau 3 - Les valeurs et les ambitions du Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine  
(Source Interne)*

## **A. La politique Qualité**

Le principe fondamental de la politique qualité du Crédit Agricole est la première ambition du projet d'entreprise Viséo : Servir autrement les clients pour leur très grande satisfaction. Le client redevient alors au cœur de la relation.

Cette ambition traduit l'attention que le groupe porte à ses clients et sociétaires, particuliers, professionnels, agriculteurs et entreprises. Le but est de les fidéliser, de favoriser leur recommandation pour en finalité être la banque assurance coopérative de référence.

Elle impose à chacun d'être fortement mobilisé par l'écoute des clients et par la réponse à leurs besoins, dans une optique d'amélioration continue de leur perception et pour atteindre leur très grande satisfaction. Un des principes de fonctionnement de la qualité consiste à « bien faire du premier coup ».

L'application de cette politique est un point essentiel où chacun doit s'inscrire dans cette démarche en utilisant les moyens mis en œuvre pour l'atteindre.

## **B. Les acteurs de cette politique**

Chaque salarié du Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine est partie prenante de cette politique qualité qui l'implique dans la recherche permanente de la satisfaction des clients et de l'amélioration des processus auxquels il participe au quotidien.

Le Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine s'engage à :

- Mettre en œuvre la politique qualité ;
- Accompagner ses salariés dans les missions qui leurs sont confiées visant à répondre aux besoins et attentes des clients ;
- Mobiliser les administrateurs et les équipes de l'entreprise pour l'atteinte des ambitions et objectifs fixés.

Pour pouvoir remplir ses missions et appliquer la politique qualité, l'entreprise s'appuie naturellement sur l'expertise des métiers et sur des processus d'analyse et de planification.

Ces démarches sont conduites au sein des différents services afin d'adapter les modes d'organisation ainsi que les processus d'analyse et le management de l'entreprise.

### C. La politique qualité au sein du service marché des professionnels

Au sein du marché des professionnels, le principe de la qualité se trouve respecté au sein des différentes missions confiées visant à répondre aux besoins et attentes des clients.

L'exigence de la qualité se retrouve dans toutes les étapes de traitement d'un dossier.

Tout d'abord, durant la réalisation du courrier, les chargés d'expertise responsables doivent vérifier la complétude des dossiers tout en ajoutant le tampon de la date du jour. Cette vérification a lieu à travers le support d'un document<sup>26</sup> permettant de s'assurer que tous les documents nécessaires à l'étude du dossier soient présents. Si le dossier est complet, celui-ci est attribué à un chargé d'expertise. Un délai moyen de 48 heures est à prendre en compte pour répondre aux agences afin d'apporter une très grande satisfaction aux clients.

Les chargés d'expertise sont également présents pour renégocier les conditions financières de crédits afin de rechercher la satisfaction permanente des clients.

A travers la procédure de traitement des demandes et des réclamations clients nécessitant l'intervention du siège, les chargés d'expertise doivent accompagner leur réponse (favorable ou refus), c'est-à-dire la justifier en consultant chaque jour les demandes ou réclamations pour apporter une réponse dans les meilleurs délais.

Enfin, pour veiller aux partages des compétences à travers leurs expertises, le téléphone est un véritable outil clé en termes de pédagogie d'expert. A travers le téléphone, les chargés d'expertise sont constamment présents pour les agences afin de les conseiller et les accompagner pour toute demande de dossiers à traiter ou les accompagner dans les réponses de dossiers traités au marché des professionnels.

La politique qualité au sein du marché des professionnels, via les compétences de chaque chargé d'expertise, cultive leur polyvalence et leur professionnalisme en termes d'expert. L'accompagnement du réseau du service préserve les valeurs du Crédit Agricole.

---

<sup>26</sup> Annexe 2 : Certificat de complétude

### **2.3. Conformité et réglementation : conséquences et mesures adoptées**

Les banques sont des entreprises très réglementées. Le cadre réglementaire et législatif repose sur 2 pôles. D'une part, sur la loi nationale et d'autre part, sur des directives européennes qui sont transposées dans la réglementation de chaque pays membre.

Les différentes réglementations qui sont apparues ces dernières années se sont attachées à redonner du sens à la notion de conformité. Elle est primordiale pour avoir un comportement éthique et est considérée comme un point de départ aux développements de valeurs conformes.

Face à un contexte réglementaire en pleine mutation, de nouvelles lois vont engendrer des changements impactant les professionnels.

#### *❖ Loi Pinel : les évolutions du régime auto-entrepreneur*

Jusqu'au 18 décembre 2014, l'auto-entrepreneur n'avait pas l'obligation de l'immatriculation au registre du commerce et des sociétés ou au répertoire des métiers, sauf cas particuliers. La loi a supprimé cette dispense d'immatriculation.

L'auto-entrepreneur doit déclarer en ligne son chiffre d'affaires et payer les cotisations sociales si le chiffre d'affaires N-1 dépasse :

- 41 100 € pour les activités relevant du seuil de 82 200 €
- 16 450 € pour les activités relevant du seuil de 32 900 €

La formation professionnelle de 5 jours obligatoires est payante pour les auto-entrepreneurs artisans. Ils doivent également faire figurer leur contrat d'assurance sur leurs devis et factures.

De nouvelles taxations pour les auto-entrepreneurs sont imposées. Le taux d'imposition est en baisse (prestations services : 22,90% et activités achat/revente : 13,30%). Le taux cotisation Sociale pour les auto-entrepreneurs en activités libérales passe de 23,30% à 22,90%.

❖ Loi « taxis » : loi relative aux taxis et aux voitures de transport avec chauffeur

La délivrance des nouvelles Autorisation du Droit de Stationnement se trouve limitée à une durée de 3 ans.

L'encadrement du mode de facturation des voitures de transport avec chauffeur se fait par forfait ou au prorata de la durée (et non plus du kilométrage).

Un terminal de paiement électronique est obligatoire pour tous les taxis.

❖ La réforme « accessibilité » des Etablissements Recevant du Public (ERP)

Afin d'améliorer l'accès aux personnes à mobilité réduite dans l'ensemble des ERP y compris les commerces de proximité, la réforme oblige de se mettre aux normes au 1<sup>er</sup> janvier 2015 pour l'ensemble des ERP en réalisant les travaux nécessaires.

Au plus tard le 27 septembre 2015, les ERP ou les installations ouvertes au public ont désormais la possibilité, pour mettre leurs établissements en conformité avec les obligations d'accessibilité, de fixer un agenda d'accessibilité programmée.

Les enjeux du projet de loi pour les clients et prospects professionnels sont :

- Anticiper les travaux à réaliser dans un contexte économique difficile ;
- Déposer un dossier d'agenda accessibilité qui fixe les travaux dans un délai de 3 ans (6 ans si accord dérogatoire par le Préfet) ;
- Si une mise aux normes est déjà réalisée, déposer l'attestation d'accessibilité avant le 1<sup>er</sup> mars 2015 (conformité ou accord dérogatoire).

❖ Loi « Macron »

La loi a pour objectif de « relancer » l'économie française en apportant des modifications notamment sur la réglementation concernant le travail le dimanche, les professions réglementées, les transports et le permis de conduire, et la vie des entreprises et des salariés. Avec plus de 300 articles, la loi Macron comporte de nombreuses réformes dont certaines mesures essentielles sont citées ci-dessous.

- ***Le crédit interentreprises***

Ce crédit va permettre à une micro-entreprise, une TPE<sup>27</sup> ou une PME<sup>28</sup> de demander à une autre entreprise avec qui « elle entretient des liens économiques le justifiant » de lui prêter de l'argent, sans passer par une banque. Tout type d'opération de financement ne peut être réalisé. Seules les opérations de financement à court terme, n'excédant pas 2 ans, sont possibles. De plus, ces crédits devront être formalisés dans un contrat de prêt.

- ***Les contrats de franchisés révisés***

La durée des contrats entre les franchiseurs et les affiliés n'est plus limitée à 9 ans. Néanmoins, la loi impose que tous les contrats mentionnent désormais une échéance commune.

- ***Le travail dominical libéralisé***

A partir de 2016, le nombre de dimanches travaillés autorisés passe à 12 par an. L'ouverture dominicale devra donner lieu à une compensation salariale, basée sur le volontariat et sous les conditions définies dans le cadre d'un accord majoritaire (de branche, d'entreprise ou d'établissement).

- ***Libéralisation des lignes d'autocar***

De nouvelles lignes d'autocars pour les distances supérieures à 100 kilomètres sont lancées. L'embauche de 22 000 ETP<sup>29</sup> est prévue.

- ***Notaires***

L'application de nouveaux tarifs et de la carte autorisant la création de nouveaux offices est suspendue jusqu'à mars 2016 (rapport de l'autorité de la concurrence).

- ***La simplification de la publication des comptes de résultat***

Pour les exercices clos en 2016, les entreprises de moins de 50 salariés réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 8 millions d'euros et un bilan de moins de 4 millions d'euros seront désormais dispensées de publier leurs comptes de résultats. Cependant, le bilan et les annexes resteront publics.

---

<sup>27</sup> Très Petite Entreprise

<sup>28</sup> Petite et Moyenne Entreprise

<sup>29</sup> Equivalents Temps Plein

- ***Protection de la résidence principale de l'entrepreneur***

En cas de faillite de l'entreprise, la résidence de tout créateur d'entreprise sera par défaut protégée. L'entrée en vigueur de cette mesure sera immédiate après la promulgation de la loi.

- ***Création du statut de « Restaurateur Artisan »***

Les restaurateurs ayant moins de 10 salariés vont pouvoir s'immatriculer au répertoire national des métiers en tant qu'artisans. Ils devront se conformer au cahier des charges établi par l'Assemblée permanente des Chambres de métiers et de l'artisanat. De plus, ils devront être titulaire d'un CAP/BEP<sup>30</sup>, d'un CQP<sup>31</sup> cuisinier ou justifier d'une expérience d'au moins 6 mois.

- ***Renforcement du statut de défenseur syndical***

Un employeur de plus de 11 salariés aura l'obligation de rémunérer ses défenseurs syndicaux, dans la limite de 10 heures par mois. Cette rémunération, qui était non-obligatoire jusqu'à présent, sera remboursée par la suite par l'Etat.

- ***Le suramortissement de l'investissement***

Le suramortissement de l'investissement est une mesure exceptionnelle mise en place pour soutenir l'investissement productif et favoriser la modernisation de l'outil de production. Cette mesure, mise en place en avril 2015 pour 12 mois a pour objectif de réduire la base taxable à hauteur de 40% de la valeur du bien acheté (déduction répartie linéairement sur la durée d'utilisation).

Les 5 catégories de biens concernés sont :

- Les matériels et outillages utilisés pour des opérations industrielles de fabrication ou de transformation ;
- Les matériels de manutention ;
- Les installations destinées à l'épuration des eaux et à l'assainissement de l'atmosphère ;
- Les installations productrices de vapeur, de chaleur ou d'énergie à l'exception des installations utilisées dans le cadre d'une activité bénéficiant de l'application d'un tarif réglementé d'achat de la production ;

---

<sup>30</sup> Certificat d'Aptitude Professionnelle/Brevet d'études professionnelles

<sup>31</sup> Certificat de Qualification Professionnelle

- Les matériels et outillages utilisés à des opérations de recherche scientifique ou technique.

Depuis plusieurs années, le cadre réglementaire des activités bancaires et financières a été fortement renforcé, entraînant de ce fait une responsabilisation accrue de l'ensemble des acteurs dans la définition et la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne.

La mise en place de nouvelles lois va être une opportunité pour le Crédit Agricole. En effet, le groupe développe ses métiers fondés sur le contrôle et sur la réglementation.

L'implication des dirigeants et des managers, en matière de contrôle interne est non seulement nécessaire pour assurer le bon respect de la réglementation, de la conformité des opérations et de la maîtrise des risques, mais essentielle pour garantir un développement maîtrisé et l'atteinte des objectifs stratégiques que se sont fixés la Caisse Régionale et le groupe Crédit Agricole.

# Méthodologie

---

Dans le cadre de mon rapport de stage, j'ai cherché à traiter la problématique suivante : Quels outils de pilotage développer en vue d'optimiser l'organisation et la performance du marché des professionnels de la Caisse Régionale du Crédit Agricole Anjou Maine ?

Tout d'abord, j'ai effectué des recherches à travers les ressources internes proposées par le groupe Crédit Agricole. En effet, le groupe bénéficie de procédures et de documents propres à l'entité. Néanmoins, un certain nombre d'informations n'était pas présent.

Afin de combler ce manque d'informations, j'ai pu m'entretenir à plusieurs reprises avec la responsable du service et auprès des collaborateurs afin de m'expliquer les réglementations du domaine des professionnels et comprendre le mécanisme des outils de gestion présents au sein du service. Concernant les ressources externes, des ouvrages ainsi que Internet ont été utilisés afin de compléter les recherches.

Plusieurs entretiens avec le responsable du service ont été réalisés. Le premier entretien était semi-structuré avec quelques questions pour m'orienter sur le thème de mon mémoire. Le but était de comprendre les outils de pilotage et de s'interroger sur les types d'améliorations possibles à mettre en place. Les entretiens suivants étaient de plus en plus structurés avec une liste de questions établie à l'avance.

Puis, j'ai pu observer les collaborateurs dans l'analyse des dossiers de financement et participer aux réunions du service au sujet de la nouvelle organisation mais également de formations.

J'ai appris à me familiariser avec le logiciel et avec les différents outils mis à disposition du marché afin d'être réactive et autonome.

Face à la situation économique instable et aux évolutions du cadre réglementaire concernant le domaine des professionnels, il m'a fallu analyser le secteur bancaire et le marché professionnel pour comprendre les outils de pilotage mis en place au sein du service pour atteindre son objectif principal : améliorer sa performance.

### **III. L'optimisation de l'organisation du marché des professionnels : évolution des outils de pilotage au profit de l'amélioration de la performance**

#### **3.1. Mise en place de la nouvelle unité marché des professionnels : efficacité et réactivité**

Dans un contexte de vive concurrence, notamment sur le marché des professionnels, l'objectif vise à renforcer l'efficacité et la réactivité pour assurer un développement serein. Ce développement doit être assuré tout en continuant à maîtriser les risques, à satisfaire les clients et à renforcer les positions du chiffre d'affaires et du PNB<sup>32</sup>.

L'optimisation de l'organisation du marché des professionnels a débuté par une adaptation de sa propre organisation : organisation centralisée sur un site unique, Le Mans. En effet, avant le 27 avril 2015, le marché des professionnels était présent sur 3 sites avec une présence au total de 12 chargés d'expertise :

- Laval avec 3 chargés d'expertise au sein de l'équipe ;
- Angers avec 5 chargés d'expertise au sein de l'équipe ;
- Le Mans avec 4 chargés d'expertise au sein de l'équipe.

Le marché des professionnels était alors composé de 3 équipes distinctes où chacune d'entre elles avait des horaires différentes mais dirigé par un seul et même responsable.

Afin de faciliter le management de l'organisation et créer une seule et même équipe efficace, la décision fut prise en septembre 2014 de regrouper les 3 sites sur un lieu unique fin avril 2015.

En effet, les composantes d'une équipe efficace sont diverses.

Posséder une finalité commune permet d'unir les membres de l'équipe et de comprendre le contexte. En effet, la compréhension du fonctionnement de l'équipe elle-même et le rôle de chacun à contribuer à cette organisation ont pour effet d'aider à la construction d'un soutien organisationnel en rendant les équipes plus productives. L'importance est de laisser libre

---

<sup>32</sup> Produit Net Bancaire

accès aux ressources externes afin d'enrichir leurs compétences et nourrir leur capacité à fournir un travail efficace.

La répartition du travail à travers l'organisation des ressources va créer une structure où chacun des membres se verra développer ses compétences. L'équipe va apprendre à résoudre les conflits et à prendre des décisions.

La confiance mutuelle est primordiale afin de faciliter la coopération. Le ressenti de partage d'objectifs communs accroît la cohésion du groupe et donc la productivité. Les équipes efficaces suivent un but commun, qui assure leur orientation, leur dynamisme et l'engagement de leurs membres.

La mise en place de cette nouvelle organisation au sein du service marché des professionnels permet de :

- Traiter et anticiper les dossiers et problèmes rencontrés par la mise en place automatique d'actions correctives adaptées ;
- Réaliser des économies en termes de résolution de problèmes (temps, stress, etc) ;
- Conserver et être capable de retrouver toutes informations utiles rapidement ;
- Diffuser les informations à l'équipe par le biais de réunions pour mobiliser tous les membres du service pour atteindre efficacement les objectifs fixés.

Optimiser l'organisation d'un service impose que chacun des membres connaisse ses propres objectifs. Par le biais de formations, les chargés d'expertise développent leurs compétences pour ainsi développer leur polyvalence. Le service ne doit pas être bouleversé par l'absence d'un de ses membres ou du responsable. Etre organisé signifie également pour le responsable de déléguer des tâches et contrôler le travail de l'équipe.

Une équipe de travail fonctionne autour de 3 principes :

- Principe de finalité : l'équipe, à travers des objectifs communs, a pour but de parvenir à un résultat. La formation de cette nouvelle équipe doit répondre à une finalité qui permet de lier les intérêts personnels et l'intérêt collectif qui sont des éléments essentiels pour permettre une gestion efficace et collective des actions à mener. En effet, l'équipe est évaluée sur leurs objectifs fixés par l'organisation et donc sur la bonne réalisation de leur mission.

- Principe d'unité : l'équipe va alors fonctionner autour de 3 principes : une équipe est conçue par une même direction (unité projet), autour de mêmes règles et normes (unité de pratique) au sein d'une même entreprise (unité d'appartenance à un même ensemble). Il doit donc y avoir entre les membres de l'équipe des interactions et une réelle collaboration pour atteindre les objectifs.
- Principe de diversité : la diversité d'une équipe est enrichie par la diversité des profils qui la composent en termes de formation, de compétence, d'âge et d'expérience. L'idée est de favoriser le changement et créer l'innovation. La recherche de solutions est plus efficace du fait de la diversité des profils et de la qualité de chacun des membres.

<b>ÉQUIPE EFFICACE:</b>	<b>ÉQUIPE PEU EFFICACE:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les objectifs sont définis, compris et acceptés</li> <li>• Les objectifs de chaque personne et ceux de l'équipe sont bien intégrés</li> <li>• La créativité et les idées sont encouragées</li> <li>• Les initiatives sont encouragées et partagées</li> <li>• La collaboration est encouragée et facilitée</li> <li>• Les membres de l'équipe se respectent</li> <li>• Les membres de l'équipe sont ouverts aux divergences d'opinion et à la confrontation d'idées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rôles et les objectifs sont ambigus</li> <li>• Les membres de l'équipe ont une attitude passive</li> <li>• Les membres de l'équipe font reposer leurs responsabilités sur les autres</li> <li>• L'équipe adopte une attitude très prudente et s'en tient à « je fais ce qu'on me dit »</li> <li>• Les gens se méfient les uns des autres</li> <li>• Les conflits perdurent ou sont ignorés</li> </ul>

Tableau 4 - Comparaison entre une équipe efficace et une équipe peu efficace <sup>33</sup>

<sup>33</sup> Source : Agent Solo, « Une équipe efficace : les facteurs clés de succès », Louise Lefebvre, 2014, [http://www.agentsolo.com/ca/fr/ressources/conseils/methodes\\_de\\_travail/000325.jsp](http://www.agentsolo.com/ca/fr/ressources/conseils/methodes_de_travail/000325.jsp)

L'organisation d'un service impose d'être structurée et de partager des informations lors de réunion. Afin de maîtriser le fonctionnement, des comptes-rendus de réunion, un tableau d'information et des supports de communication ont été mis en place au sein du service.

La mise en place de cette organisation a pour but de favoriser la qualité du fonctionnement en elle-même. L'organisation n'est pas simplement un modèle mise en place par la direction. Elle est le fruit d'un travail conçu autour d'un ensemble de processus permettant de gérer les collaborateurs pour atteindre leurs objectifs de manière la plus efficace.

Afin d'optimiser le pilotage de l'organisation et la performance du marché des professionnels de la Caisse Régionale du Crédit Agricole Anjou Maine, il convient de réaliser un modèle SWOT<sup>34</sup>. En effet, cela permet de définir les forces, les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces présentes au sein de la nouvelle organisation.

	<b>Positif</b>	<b>Négatif</b>
<b>Origine interne (= organisationnelle)</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nouvelle organisation du service : centralisation des équipes sur un site unique</li> <li>❖ Métier riche et missions variées</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u><b>Chargé d'expertise :</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Polyvalence/adaptabilité</li> <li>❖ Complémentarité des compétences</li> <li>❖ Accompagnement du réseau</li> <li>❖ Système de management de la qualité</li> <li>❖ Répartition des rôles et des missions claire et établie</li> <li>❖ Esprit d'équipe tourné vers la conquête de dossiers de qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Adaptation continue à la nouvelle organisation</li> <li>❖ Flux téléphoniques élevés</li> <li>❖ Fragilité en termes de complétude des dossiers reçus</li> <li>❖ Hétérogénéité des domaines d'activité</li> <li>❖ Perte de proximité avec le réseau 49 et 53</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u><b>Chargé d'expertise :</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tâches connexes pour les chargés d'expertise affectés hebdomadairement engendrant une charge de travail empêchant d'autres activités</li> <li>❖ Montée en compétence des nouveaux chargés d'expertise</li> </ul>

<sup>34</sup> Strengths, Weaknesses, Opportunites, Threats

Origine externe (=marché)	Opportunités	Menaces
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Solidité du Groupe et de la Caisse Régionale</li> <li>❖ Banque assurance coopérative de référence</li> <li>❖ Création de domaine de référence (plus-value par rapport aux autres banques)</li> </ul> <p><b><u>Environnement :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Evolutions réglementaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Augmentation des risques</li> <li>❖ Augmentation de la réglementation et de la conformité</li> </ul> <p>Fragilité des agences sur la complétude des dossiers</p> <p><b><u>Environnement :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Contexte économique difficile</li> <li>❖ Concurrence des autres banques sur les contreparties de la qualité</li> </ul>

*Tableau 5 – Modèle SWOT du service marché des professionnels  
(Auteure)*

La mise en place de la nouvelle organisation a entraîné un réaménagement du service en lui-même. Les bureaux ne sont pas fermés mais sont rassemblés au sein d'un espace ouvert. Les postes de travail ont été réorganisés de sorte à former 3 îlots composés de 4 postes chacun afin de renforcer la cohésion de l'équipe et la convivialité. L'espace de travail a été réagencé de sorte à faciliter la communication et le transfert d'information.

Une chargée d'expertise a été désignée pour une mission de 6 mois afin d'accompagner les nouveaux membres de l'équipe et entraîner leur montée en compétence rapide.

Le service s'est également équipé d'un tableau permettant de récapituler, chaque semaine, les objectifs à atteindre, les rôles et missions de chacun mais également les résultats obtenus la semaine précédente en termes de performance des dossiers à traiter.

Des réunions animées par le responsable ont été mises en place chaque semaine pour faire une mise au point sur les faiblesses du fonctionnement de l'équipe en termes de partage des rôles et missions. Suite à cet échange, des actions correctives sont mises en place par le responsable et les conseils des chargés d'expertise afin de faciliter et améliorer leur travail. En effet, chacun des membres fait part de son ressenti et contribue à la mise en place de cette nouvelle organisation afin de rendre l'équipe toujours plus productive.

Le responsable partage également les points forts, encourage et fait part des objectifs donnés par la direction.

Des réunions de formation et des formations en ligne<sup>35</sup> ont été mises en place pour développer leur polyvalence.

Afin de mener une veille sur les évolutions réglementaires impactant le domaine des professionnels, des domaines de référence ont été mis en place au sein de l'équipe. En effet, chaque collaborateur est responsable d'un domaine de référence.

Les domaines de référence sont constitués de 12 segments choisis en fonction de leur représentativité dans le portefeuille clients du Crédit Agricole, des besoins et du fonctionnement bancaires des clients. Ces domaines, établis par le Crédit Agricole S.A, sont les suivants :

- Coiffeur/soins beauté
- Commerce de détail
- Métiers de bouche
- Pharmacie et laboratoire
- Autres professions libérale de santé
- Bâtiment
- Transport
- Hôtellerie/Tourisme
- Cafés/Restaurants
- Services aux particuliers
- Services aux professionnels
- Autres artisanat et commerce de proximité

---

<sup>35</sup> E-learning

Le chargé d'expertise a pour but d'établir une fiche d'identité de son secteur en suivant les objectifs suivants :

- Valider le réseau de ses référents externes et internes (identifier ses interlocuteurs) ;
- Faire un diagnostic du secteur d'activité ;
- Lister les missions à conduire ;
- Lister les sources d'information.

Le marché des professionnels a donc mis en place des référents métiers par domaines d'activité. De plus, des binômes ont été créés afin d'aider chaque référent au suivi de son marché spécifique. Chaque chargé d'expertise doit réserver des moments pour trouver des informations impactant son domaine. Il doit mener une veille réglementaire grâce aux relations extérieures avec des partenaires travaillant sur ce sujet et aux différentes informations disponibles sur l'intranet du Crédit Agricole, internet ou des ouvrages.

Chaque collaborateur va développer ses compétences « métier » qui donnera lieu à une analyse des dossiers encore plus pertinente. Suite à ses travaux menés, celui-ci va pouvoir informer ses collègues et également le réseau des évolutions.

La mise en place de domaines de référence va permettre d'améliorer la performance en termes d'analyse des dossiers et de maîtrise des risques. La volonté de satisfaire les clients est ancrée par la volonté d'être plus proche de leur métier et donc de leurs préoccupations.

La mise en place de la nouvelle organisation a abouti à un ensemble de règles et de moyens d'action visant à améliorer l'organisation en elle-même. Face aux évolutions économiques et à la concurrence, les entreprises doivent s'adapter. Leurs organisations doivent sans cesse être à la recherche d'une plus grande efficacité tout en maîtrisant les risques. Le besoin de mesurer la performance à travers des outils de mesure devient essentiel.

### **3.2. Renforcement du pilotage autour d'outils clés**

La performance organisationnelle a pris une importance dans le secteur bancaire et financier en raison de l'intensification de la concurrence, du rythme des nouvelles innovations ainsi que des modifications de l'environnement réglementaire provenant des autorités

nationales ou internationales. Les banques s'appuient sur des démarches rigoureuses d'analyse et de planification. La démarche consiste à identifier les changements, d'adapter les modes d'organisation et les systèmes d'information ainsi que le management de l'entreprise.

Afin d'assurer un pilotage efficace au sein de l'unité marché des professionnels au sein du Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine, différents outils de pilotage clés ont été mis en place.

### **A. Le planning de présence des chargés d'expertise professionnel**

Le planning permet de hiérarchiser la disponibilité de chaque membre de l'équipe. Il se présente par demi-heure, par jour, sous un tableau informatisé.

Chaque chargé d'expertise possède sa colonne pour ainsi indiquer ses activités internes, ses déplacements et les temps non travaillés. Il indique également par semaine les 2 personnes désignées à traiter les dossiers de comité et les 2 personnes désignées à réaliser le courrier chaque matin.

Le positionnement et la rotation des activités connexes sont établis par le responsable.

Afin de partager leurs compétences, les chargés d'expertise accompagnent les conseillers professionnels en agence lorsque ceux-ci en font la demande, effectuent des rendez-vous partenaires ou réalisent des travaux transverses. Ces rendez-vous sont recensés dans deux plannings distincts nommés « rendez-vous accompagnement réseau » et « rendez-vous représentation extérieure ».

Les missions proposées par le responsable aux chargés d'expertise s'inscrivent dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue de l'organisation et de la performance de l'unité.

Le responsable joue un rôle essentiel dans la mise en place de cette démarche.

Le responsable propose à chaque chargé d'expertise des missions complémentaires et des missions obligatoires données par la direction. Ces missions vont permettre d'aider au mieux le responsable dans le pilotage de son service, qu'il soit opérationnel ou stratégique.

## **B. Le suivi d'activité**

Le suivi de l'activité et l'analyse des performances constituent une phase essentielle du pilotage. Le succès de cette phase est fortement lié à la qualité du management, à la culture d'entreprise et aux tableaux de bord perçus comme l'outil clé par excellence. Ils renseignent sur l'atteinte des objectifs de résultat et de performance en termes économiques et opérationnels.

Le suivi d'activité va permettre de piloter l'organisation au quotidien. De plus, le responsable a besoin de connaître la performance de son équipe à propos des délais à traiter les dossiers et de savoir lesquels ont été ajournés ou mis KO (manque de documents, d'informations) ou décidés/refusés. Il permet donc de retranscrire le travail de chaque collaborateur au quotidien.

Afin d'assurer le suivi des dossiers arrivés chaque jour, un outil de reporting a été mis en place au sein du service pour répondre aux exigences de la direction. Ce reporting est appelé « le suivi d'activité ».

Basé sur les dossiers à traiter au sein du service, le reporting est un outil destiné à l'ensemble de l'équipe et à la direction permettant de constater quotidiennement les performances de l'entité.

### ***a. Les différentes rubriques***

Le suivi d'activité permet de recenser les dossiers reçus au sein du service, de partager les tâches entre les chargés d'expertise et de suivre les délais.

En effet, la mise en place de ce suivi a pour objectif de conserver une trace des dossiers reçus à travers leur enregistrement chaque matin sur le suivi.

Les éléments suivants sont à remplir :

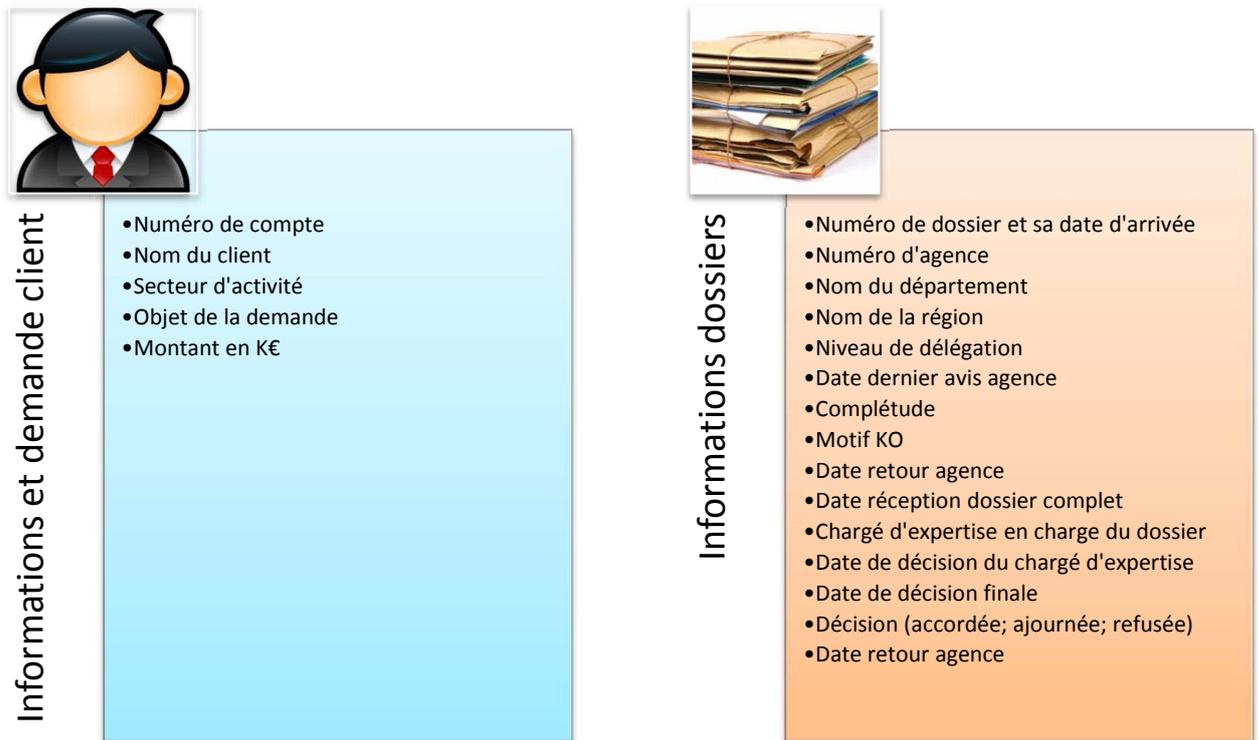


Figure 11 – Les différentes rubriques du suivi d'activité (Auteure)

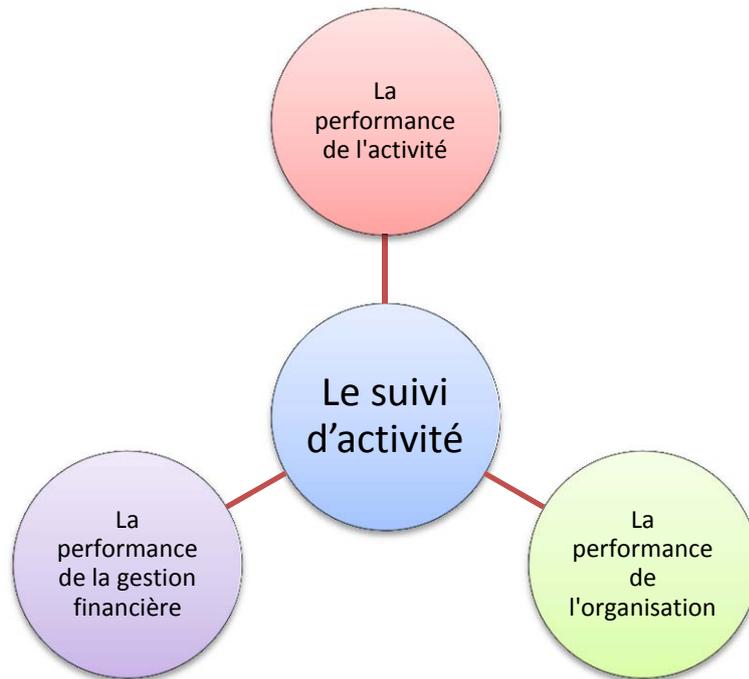
L'affectation des dossiers entrants sera effectuée par le responsable de l'unité en fonction du planning de disponibilité des chargés d'expertise et de leur stock de dossiers en cours d'étude. Les dossiers de comité seront traités par un ou deux chargés d'expertise qui changeront chaque semaine.

Les opérations à effectuer chaque jour lors de la réception du courrier sont les suivantes :

- Trier les dossiers reçus (tamponner) ;
- Enregistrer/saisir les dossiers dans le suivi d'activité ;
- Constater si chaque dossier est complet (complétude) ;
- Affectation des dossiers par chargé d'expertise effectuée par le responsable ;
- Enregistrement de l'affectation des dossiers dans le suivi d'activité.

Si le dossier est incomplet, celui-ci est renvoyé à l'agence. Il convient d'éditer le formulaire retour agence en 2 exemplaires (un retour agence et le deuxième gardé au marché).

Le suivi d'activité rempli par les chargés d'expertise est divisé en 3 axes :



*Figure 12 – Les différents axes du suivi d'activité (Auteure)*

Le premier axe est l'analyse de la performance de l'activité. Cet axe permet de constater le nombre de dossiers étudiés et également de constater le temps mis par le chargé d'expertise pour le traiter.

Le deuxième axe est l'analyse de la performance de l'organisation. Cet axe permet de constater le volume de dossier à la charge d'un chargé d'expertise en cours d'analyse. Ainsi, il permet de gérer la répartition des tâches.

Le troisième axe est l'analyse de la performance de la gestion financière. Il permet de constater parmi les dossiers accordés le montant sollicité.

La mise en place de ce « reporting d'activité » rend compte et enrichit l'action collective du service. Le suivi des traitements des dossiers en termes de délais est visible permettant ainsi de constater « ce qui est fait/ce qui est à faire ». Les dossiers, répartis entre chaque chargé d'expertise en fonction de leur nombre de dossiers en stocks, c'est-à-dire en cours d'analyse, permet de conserver une programmation de l'activité quotidienne tout en optimisant le pilotage de l'activité.

### *b. Les indicateurs de performance du suivi d'activité*

Un indicateur est une information contribuant à l'appréciation d'une situation par le responsable.

Le suivi d'activité compte plusieurs indicateurs permettant de mesurer la performance de l'organisation:

- Les caractéristiques des dossiers reçus ;
- Le volume de dossiers décidés/ajournés/refusés ;
- Le volume de dossiers reçus non complet ;
- Le volume de dossiers attribué par chargé d'expertise ;
- Le délai mis pour l'étude d'un dossier ;
- Le montant sollicité.

Le suivi d'activité propose une analyse précise de l'ensemble des indicateurs de performance de cet outil. Néanmoins, il présente certaines limites.

Le suivi d'activité est un instrument de reporting qui est un outil volumineux. En effet, chaque jour, une moyenne de 40 dossiers est reçue et enregistrée. De plus, les chargés d'expertise reviennent sur le suivi plusieurs fois par jour pour compléter les colonnes « décision » et « date de décision ». Enfin, chaque jour, le responsable en retire le nombre de dossiers en cours d'analyse.

Le suivi d'activité est donc destiné au responsable du marché des professionnels mais également à la direction. Or, ce sont les chargés d'expertise qui sont au cœur de la performance de l'organisation/du service. Il convient de les intégrer pleinement au pilotage opérationnel de l'organisation/du service.

Le suivi d'activité constitue une synthèse des dossiers et permet de visualiser les dossiers en cours d'analyse ou traiter.

La mise en place de ce processus de suivi et donc d'analyse des performances du service comporte deux éléments distincts :

- La mise au point d'un système de pilotage possédant des indicateurs ayant un rôle clé ;
- La mise au point de réunions afin d'analyser les résultats obtenus sur l'efficacité et l'efficience à traiter les dossiers. Des plans d'action sont mis en place afin d'améliorer les performances et pallier aux failles.

### *c. Intérêt du suivi d'activité*

Le suivi d'activité est un instrument présentant plusieurs qualités. Il se présente comme un instrument de contrôle dans le sens où le responsable relève le nombre de dossiers en cours d'analyse par chargé d'expertise. Selon ses conclusions, il peut modifier les orientations stratégiques du service, recadrer le travail de l'équipe, etc.

Il est donc un outil de pilotage du service. En effet, il donne des informations clés pour agir, corriger et anticiper.

Il est également considéré comme un instrument de comparaison puisque les données saisies sont rapprochées semaine par semaine afin de comparer les nombres de dossiers étudiés par type de demande, par chargé d'expertise et le montant sollicité.

### *d. Les limites et améliorations proposés au suivi d'activité*

Le suivi d'activité présente une vision successive et lourde de tous les dossiers reçus au sein du service. Il est difficile de visualiser le nombre de dossiers arrivés, en cours d'analyse ou encore décidés malgré la mise en place de « signaux codes couleurs ».

Le suivi d'activité ne comporte que des données sur les dossiers reçus. Une lecture plus claire intègre des tableaux condensés visualisant la performance du service et des graphiques.

Il ne donne pas d'information sur un outil clé : la téléphonie. En effet, les chargés d'expertise doivent être présents pour accompagner le réseau et doivent être disponibles à tout moment pour répondre à leurs interrogations. Il est important de constater le nombre d'appels entrants et le nombre d'appels décrochés.

La mise en place de tableaux de bord permet de planifier et de mettre en place une stratégie au sein des organisations. Ce déploiement passe avant tout par un travail de formalisation permettant de fixer les objectifs à travers des indicateurs et sur la maîtrise des enjeux stratégiques.

Le tableau de bord regroupe un ensemble d'indicateurs qui renseignent sur la fonctionnalité d'une entité et à ses objectifs de performance.

#### *e. Amélioration de l'outil proposé : mise en place du tableau de bord*

Le tableau de bord revêt différentes fonctions afin de remplir son rôle essentiel d'aide à la décision. Dès sa mise en place, il est orienté vers la mesure de la performance ainsi que la signalisation des dysfonctionnements. Il permet également d'anticiper des décisions futures.

Le tableau de bord se doit d'être un instrument personnel et doit être adapté selon chaque type d'organisation. Il ne doit pas être standardisé pour tous les types d'organisations. Lorsque le tableau de bord est visualisé par le responsable, celui-ci l'utilise alors comme outil de communication et d'échanges avec les différentes parties (chargé d'expertise, direction, etc.)

Un tableau de bord structuré est indispensable afin que celui-ci puisse remplir son rôle d'aide au pilotage. Pour cela, il doit remplir certaines qualités dites essentielles :

- Le tableau de bord ne doit présenter que les informations essentielles ;
- Il doit être capable de signaler les dysfonctionnements ainsi que les éléments qui permettent de les expliquer ;
- Il doit être un véritable outil d'aide à la décision ;
- Il doit être à jour afin que la véracité des informations ne soit pas remise en cause.

Le tableau de bord propose une vision stable et structurée de la progression selon l'évolution stratégique choisie, et contribue à réduire l'incertitude empêchant toute prise de décision et facilite la réactivité. Le tableau de bord est donc l'instrument indispensable au pilotage d'une organisation performante. De plus, il participe à une meilleure maîtrise du risque.

L'abondance des données est une des particularités du monde actuel. La multiplication des données ne facilite pas la prise de décision. Il s'agit de sélectionner avec attention les indicateurs les plus pertinents. Un indicateur est pertinent seulement s'il est personnalisé pour l'entité. Un bon indicateur doit remplir 6 fonctions :

- Il mesure l'objectif à suivre ;
- Il est fiable ;
- Il incite à décider ;
- Il est facile à construire ;
- Il est toujours mis à jour ;
- Il est réalisable à un coût acceptable.

Une amélioration de l'outil de suivi d'activité va être proposée : le tableau de bord destiné au responsable et à la direction.

Le service dispose d'un suivi d'activité assez volumineux dû au recensement de tous les dossiers reçus.

Le responsable ne dispose pas toujours du temps nécessaire à consacrer pour étudier le suivi d'activité. L'idée de la mise en place de ce tableau de bord est de synthétiser le suivi d'activité en plusieurs tableaux condensés et graphiques, afin de présenter que les indicateurs clés pour donner une idée au responsable à la direction de la performance de l'unité marché des professionnels.

Les indicateurs choisis pour le tableau de bord mis en place sont :

- Le volume de dossiers par chargé d'expertise en cours d'analyse ;
- Le volume de dossiers arrivés ;
- Le volume de dossiers décidés ;
- Le délai de traitement des dossiers décidés ;
- Le taux de dossiers décidés par mois selon le type de décision ;
- Le montant sollicité ;
- Le taux de décrochés.

Plusieurs constats ressortent de ce tableau de bord<sup>36</sup> :

- Les dossiers en cours d'étude s'élèvent 33 dont 20 dossiers en délégation chargé d'expertise, 3 dossiers en délégation comité départemental, 7 dossiers en délégation responsable marché et un dossier en délégation comité d'engagement. On constate qu'un dossier n'a pas sa délégation de déterminer. Un réaménagement est en cours d'étude. 9 dossiers sont en attente de décision. De plus, sur le tableau, nous pouvons voir le nombre de dossiers par chargé d'expertise en cours d'analyse. Cette indication va permettre au responsable de répartir les dossiers arrivés en fonction de la charge de travail existante par chargé d'expertise.
- Le nombre de dossiers arrivés est de 93. Ce nombre est faible car habituellement la moyenne est de 40 dossiers par jour. Cela s'explique par la période estivale où, effectivement, le mois d'août est un mois où les dossiers arrivés sont faibles par rapport aux autres mois.
- Le nombre de dossiers décidés s'élève à 92. Comparé aux dossiers arrivés, le service a été efficace en termes d'analyse des dossiers à traiter.
- Le taux de dossiers accordés en août est de 78%. Les objectifs de la direction sont de 80% de dossiers accordés durant un mois. Le mois d'août est en dessous des objectifs à atteindre.
- Le montant sollicité s'élève 12 864 000 euros.
- Le taux de décrochés est de 94% légèrement en dessous des attentes de la direction qui est de 95%.

Il appartient aux organisations de concevoir un tableau de bord permettant une synthèse du suivi de l'activité et des performances.

Les outils d'aide au pilotage mettent en avant la stratégie de l'entreprise visant à l'amélioration de la performance. Les indicateurs utilisés reflètent la rentabilité, la profitabilité, la productivité et la qualité. Ils vont donc faciliter le suivi des risques. Un indicateur de pilotage est un outil clé visant à l'amélioration sur lesquels l'organisation a une influence. Ces indicateurs résultent de dialogues et de plans d'action partagés sur des priorités. Afin de piloter et améliorer la performance d'une organisation, un système de management est mis en place.

---

<sup>36</sup> Annexe 4 : Principaux indicateurs du tableau de bord de la semaine 32

### 3.3. Les processus de management : piloter et améliorer la performance

#### A. La notion de performance

La performance consiste à mesurer les résultats obtenus par un groupe ou un individu. Une organisation mesure sa performance à 3 niveaux : individuel, collectif et organisationnel.

L'analyse de la performance s'effectue sur 2 axes : l'efficacité et l'efficience.

- L'efficacité est le degré de réalisation des objectifs. Une activité est dite efficace si les résultats obtenus sont conformes aux objectifs définis ;
- L'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints.

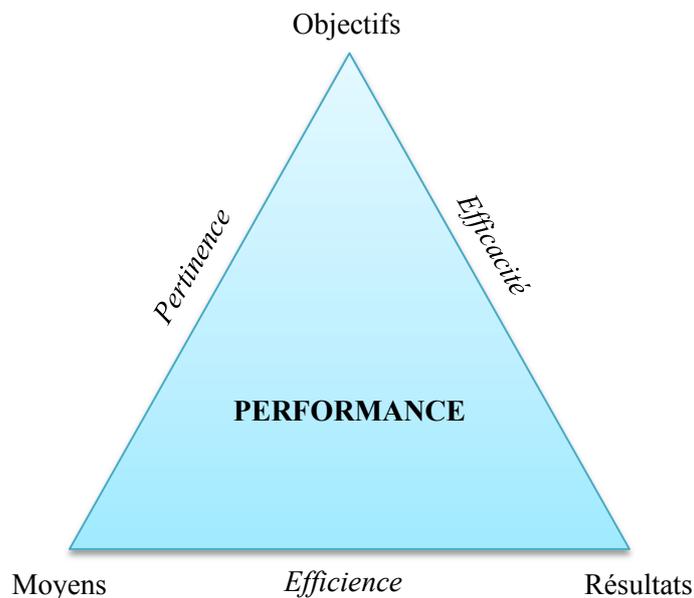


Figure 13 – Le triangle de la performance (modèle de Gilbert 1980)

Le segment objectifs-résultats représente l'efficacité et permet de se rendre compte si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs.

Le segment résultats-moyens représente l'efficience et permet de savoir si l'entreprise est capable d'atteindre ses propres objectifs avec de plus faibles coûts et moyens.

Le segment moyens-objectifs représente la pertinence et permet de se rendre compte si l'entreprise a utilisé les bons moyens pour atteindre ses objectifs.

Le besoin de mesurer les performances d'une organisation est devenu vital pour les entreprises. Il est primordial de développer leur capacité à anticiper les changements.

## **B. Les enjeux de mesurer la performance<sup>37</sup>**

Pour faire face aux changements de leur environnement, les organisations recherchent sans cesse à améliorer leurs performances et cherchent à développer leurs capacités à identifier les évolutions du marché et à rendre leurs processus plus efficaces.

Ces changements sont portés par des nouvelles pratiques néanmoins connues : l'analyse du contexte économique, le système de management et la recherche permanente de la satisfaction des clients.

Face à ces bouleversements, le système de mesure des performances doit évoluer. Auparavant, la mesure de la performance était essentiellement basée sur des données comptables liées à un contrôle de gestion très traditionnel tel que les coûts internes et externes, les ratios de productivité, les ratios financiers généralistes. Ces données, tournées vers l'évaluation des performances passées, sont peu utiles pour piloter la mise en œuvre d'une stratégie.

Les tableaux de bord étaient déjà présents dans les entreprises mais présentaient des failles.

En effet, les indicateurs étaient essentiellement financiers et reflétaient la performance passée de l'organisation axée sur le court terme. Les évolutions en cours ou la mesure de l'avancement d'une stratégie n'étaient pas analysées. Les indicateurs ne prenaient en compte que partiellement les enjeux de l'organisation c'est-à-dire que l'on constatait l'absence de liens de cause à effet entre les indicateurs.

---

<sup>37</sup> Source : Patrick Iribarne, « *Les tableaux de bord de la performance* », Dunod, 2003

De plus, ces indicateurs étaient peu communiqués dans l'organisation et n'étaient pas conçus dans une optique de communication et de partage des connaissances. Néanmoins, l'importance de connaître l'avenir de l'entreprise et de comprendre les évolutions pour y parvenir sont des points clés pour impliquer les individus dans le management et viser à une amélioration continue de la performance.

Les conclusions sur le système de management de la performance a entraîné des constats :

- L'analyse seule du travail des membres de l'organisation ;
- La mesure basée sur des données comptables ;
- Une mentalité financière axée sur du court terme ;
- Une qualité centralisée sur des domaines ;
- La mise en place de mesure non liée à la stratégie ;
- Une communication adressée qu'à la direction.

Les organisations ont alors réfléchi à mettre en place un système de mesures qui constituerait une pièce clé du pilotage de leur stratégie.

Ce nouveau système de mesures stratégique prend en compte aussi bien les performances futures que celles passées et couvrent tous les domaines de l'entreprise en ayant des relations de cause à effet. Celui-ci devra également être communicant pour permettre à tous les collaborateurs d'avoir une vision du futur de l'entreprise et des évolutions de l'organisation.

<b>Système de mesures traditionnel</b>	<b>Système de mesures stratégique</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tourné vers les performances financières passées</li> <li>▪ Non lié à la stratégie</li> <li>▪ Segmenté par domaines de performance (coût, qualité, délai)</li> <li>▪ Orienté apprentissage individuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tourné vers les performances futurs (finances, clients, processus, compétences, etc)</li> <li>▪ Directement lié à la stratégie</li> <li>▪ Globalisé la mesure des performances simultanées (qualité, coûts, délai)</li> <li>▪ Orienté apprentissage collectif</li> </ul>

*Tableau 6 - Les buts des systèmes de mesures traditionnel et stratégique*<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Source : Patrick Iribarne, « Les tableaux de bord de la performance », Dunod, 2003, pages 1 à 7

## C. Les nouvelles pratiques de management

De nos jours, les organisations cherchent en permanence à satisfaire les besoins et les attentes de leurs clients face aux environnements en perpétuel changement. Le client est donc directement placé au centre des valeurs ciblées.

### *a. Un système de management de la qualité*

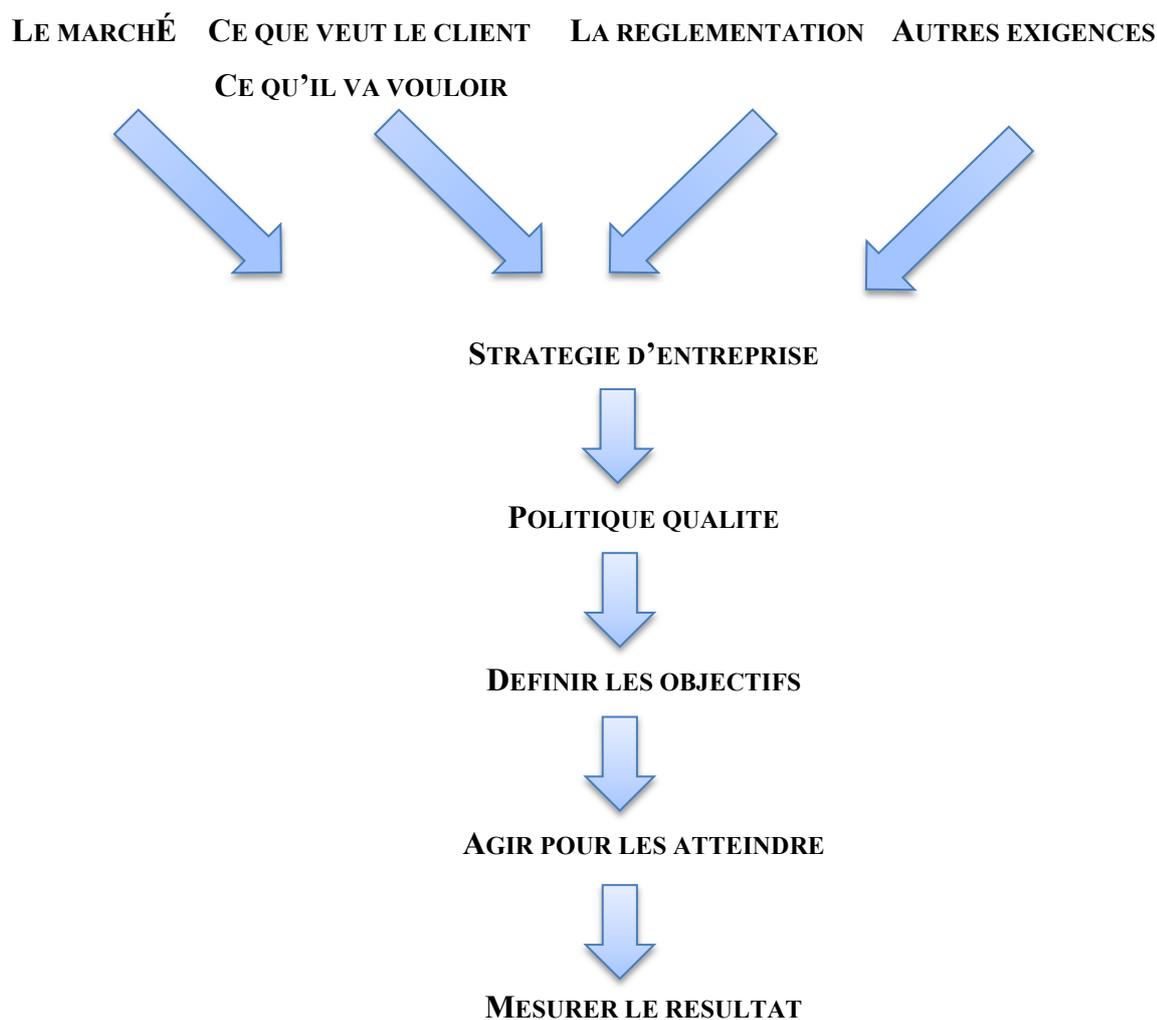
Le Crédit Agricole a opté pour la certification norme ISO 9001. Cette certification peut être attribuée à toutes les entreprises souhaitant avoir une démarche qualité. Ces entreprises sont plus compétitives et peuvent commercialiser leurs produits ou leurs services à l'international.

Elle garantit la qualité à tous les niveaux que ce soit en termes d'organisation, de management, de production ou de management. Elle s'engage à maintenir une amélioration continue.

La certification norme ISO 9001 peut être attribuée à toutes les entreprises qui souhaitent avoir une démarche qualité car les enjeux suivants sont représentés : satisfaction des clients, performances opérationnelles et ressources humaines. Elle constitue un cadre pertinent pour évaluer leur efficacité et chercher à l'améliorer en permanence.

L'objectif, afin de mettre en place un système de management de la qualité, est d'avoir une vision critique du fonctionnement de l'entreprise pour optimiser les performances et le fonctionnement tout en augmentant le niveau de satisfaction des clients.

Au sein de la Caisse Régionale, chaque collaborateur peut remonter un dysfonctionnement ou effectuer une demande d'amélioration auprès de l'unité qualité du fonctionnement interne.



*Figure 14 - Fonctionnement de l'organisation d'une entreprise<sup>39</sup>*

Cette démarche se présente en 4 étapes. Dans un premier temps, il est nécessaire d'identifier les processus. Dans un deuxième temps, il s'agit de lister les éléments nécessaires à la maîtrise et à l'efficacité de l'organisation. Dans un troisième temps, la mise en place de moyens de surveillance et de mesure va permettre de s'assurer que les processus remplissent leur fonction et atteignent les objectifs fixés. Pour finir, il convient de mettre en œuvre des actions d'amélioration suite aux résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés.

<sup>39</sup> Source : Afnor, « La certification qualité à l'usage des TPE-PME-PMI », Collection Les Guides AFAQ, 2003, page 21

## ***b. La mesure de la performance***

Afin d'améliorer la performance du service des marchés des professionnels, il convient de s'intéresser au changement de l'organisation et aux résultats en termes de niveau de travail.

### ***i. Définir les objectifs***

Un objectif se définit comme un but à atteindre et non une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Il va décrire un ensemble de résultats que le responsable se doit d'obtenir pour voir sa compétence reconnue et qu'il s'engage à fournir à son client à une date donnée.

Un objectif se définit par :

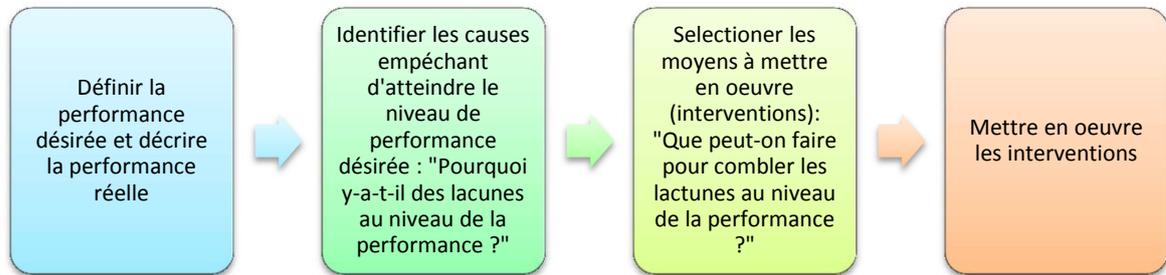
- Une performance, c'est-à-dire le résultat à atteindre ;
- Les conditions dans lesquelles devra s'effectuer cette performance ;
- Le niveau de performance jugé acceptable et réaliste.

Il est important de formaliser des objectifs dans une organisation. Sans objectif fixé, la performance ne peut s'améliorer et se dégrade naturellement dans le temps. Le fait de vouloir introduire des objectifs prouve la volonté d'amélioration. Il s'agit de procéder à un diagnostic de la situation et de mettre en place des actions correctives si la performance désirée est inférieure à la performance réelle.

### ***ii. Comment améliorer la performance d'une structure ?***

L'amélioration continue définie par la certification de la norme ISO 9001 est « une activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences ». Elle a pour but, à partir des points faibles détectés et compte tenu d'objectifs d'amélioration du processus à :

- Agir sur certains facteurs du processus en se basant sur le processus existant ;
- Evaluer l'impact des points faibles sur l'atteinte des objectifs d'amélioration ;
- Relever les points faibles qui impactent le plus l'atteinte de l'objectif d'amélioration ;
- Proposer des actions correctives.



*Figure 15 - Les démarches pour améliorer la performance d'une structure  
(Auteure)*

### **iii. Mise en pratique**

J'ai pu, durant mon stage, participer à la mise en place d'une action corrective permettant d'améliorer la performance de l'activité du service.

Les dossiers à traiter arrivent des agences suite à une demande d'un client. Cette demande, nécessitant l'intervention du siège. Afin de générer la satisfaction du client, il convient que celui-ci soit traité dans les meilleurs délais.

Suite au constat établi grâce au tableau de bord, la direction a relevé deux failles :

- Le volume de dossiers en stock est élevé ;
- Le délai afin de traiter les dossiers sont pour la majorité des cas supérieur à la moyenne attendue (48 heures).

Le service marché des professionnels va chercher à améliorer sa performance pour traiter les dossiers dans les meilleurs délais et ainsi engendrer la satisfaction des clients.

Le tableau de bord permet de constater le nombre de dossiers en cours d'analyse. Le responsable du service répartira ainsi les dossiers reçus en fonction du nombre de dossiers en stocks.

Il convient d'apporter aux agences une réponse sur leur dossier dans les meilleurs délais pour apporter une très grande satisfaction aux clients. Si le dossier est transmis à un chargé

d'expertise et que celui-ci ne possède pas tous les documents nécessaires à l'analyse, celui-ci est dans l'obligation de contacter l'agence pour demander les documents absents. Une analyse pertinente du dossier ne peut être effectuée. Le dossier resterait en attente de décision jusqu'à l'arrivée des documents nécessaires à l'étude du dossier. Le stock de dossiers augmenterait et ferait baisser la performance du service en termes de délai de traitement de dossiers.

L'objectif d'activité fixé consiste à traiter les dossiers dans les meilleurs délais. L'objectif de ressource est de recevoir les dossiers complets. L'objectif de résultat va décrire la performance désirée par le responsable. Les objectifs d'activité et de ressources décrivent les éléments qui permettront le pilotage de la performance.

Afin de palier, à cet obstacle l'organisation met en place le système de management suivant :

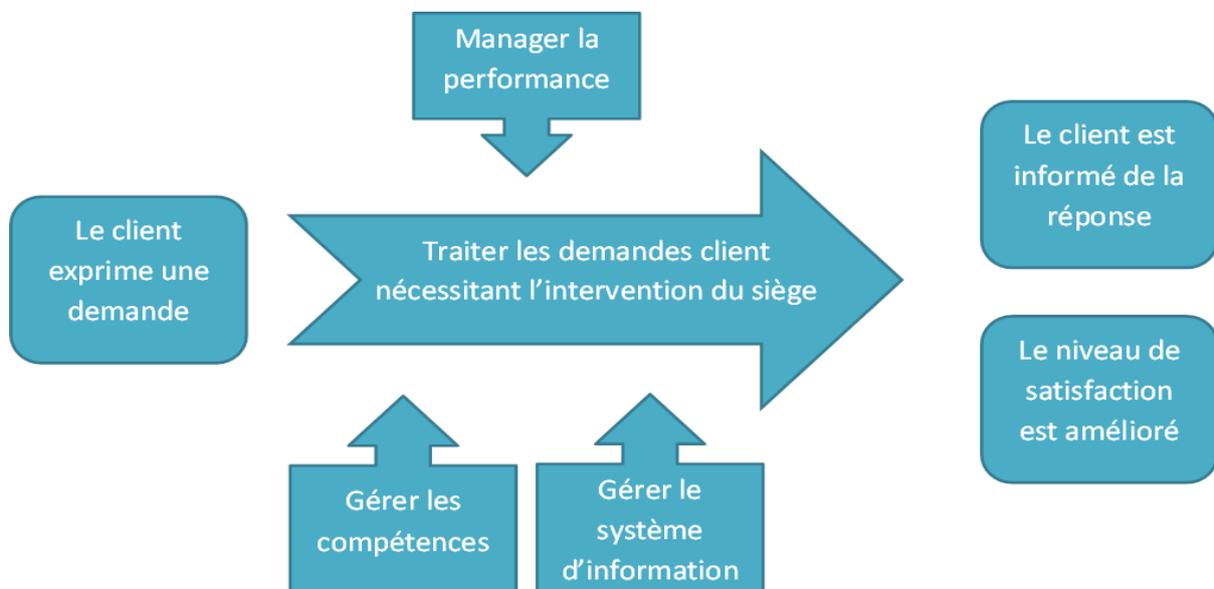


Figure 16 – Le système de management de la qualité au sein de la Caisse Régionale du Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine (Source interne)

Afin de s'assurer que les dossiers reçus chaque jour soient complets, j'ai eu pour mission de prendre en charge la complétude des dossiers. La réalisation du courrier possède différentes étapes (voir partie « renforcement du pilotage autour d'outils clés ») dont celle de constater si chaque dossier est complet. Cette vérification s'effectue à l'aide d'un document<sup>40</sup>.

Ce document est rempli dans un premier temps par l'agence cochant les documents présents dans le dossier (documents que l'agence a demandé au client). Puis, ce document est pointé par la personne désignée de courrier. Selon l'objet de la demande de financement (création ou reprise d'activité, habitat, besoin de trésorerie, etc) les documents demandés varient. Il est possible que le conseiller clientèle de professionnels oublie de faire la demande de certains documents à son client. Il est indispensable d'être vigilant sur les documents à joindre pour permettre au chargé d'expertise d'étudier des dossiers complets et ainsi éviter la perte de temps.

En apportant mon compte-rendu à mon responsable sur les documents les plus souvent manquants, la décision fut prise de passer le message aux agences de l'obligation de joindre des documents précis et de l'obligation de joindre le document permettant de pointer si tous les documents sont présents. Les dossiers ayant plusieurs documents manquants seront renvoyés aux agences (selon la décision du responsable) en y joignant un formulaire retour détaillant les documents non joints dans le dossier.

Pour améliorer la performance du service en termes d'efficacité et d'efficience, la maîtrise des non conformités et des actions correctives doivent être mises en place. L'organisation est soumise à un ensemble d'objectifs à atteindre. Le responsable se doit de mesurer l'activité à travers des indicateurs et d'en mesurer les résultats obtenus pour ainsi piloter l'organisation.

---

<sup>40</sup> Annexe 2 : Certificat de complétude

# Conclusion

---

La mise en place de la nouvelle organisation au sein du service du marché des professionnels du Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine a entraîné des changements en termes de système de management. Pour permettre une gestion efficace et collective des actions à mener, le rôle et les missions doivent être définis clairement. Les failles doivent être constatées pour ensuite être travaillées afin de mettre en place des actions correctives. Le véritable partage entre le responsable et les chargés d'expertise suite aux problèmes rencontrés permet de faire participer pleinement les collaborateurs dans leur milieu de travail.

La performance organisationnelle doit être sans cesse améliorée face à l'intensification de la concurrence et aux évolutions du cadre réglementaire. Il convient d'adapter son organisation pour piloter les transformations et améliorer la performance collective.

Le service du marché des professionnels a amélioré son planning de présence des chargés d'expertise professionnels en rendant visible sur le planning initial leur rendez-vous d'accompagnement réseau et représentation extérieure.

Le suivi d'activité est un véritable outil de pilotage du service permettant de constater la performance de l'entité. Afin d'optimiser sa saisie chaque jour, les agences ont reçu pour obligation d'intégrer sur la première page de leurs dossiers des codes-barres (intégrés automatiquement lors de l'impression) permettant de faciliter son enregistrement au sein du marché des professionnels gagnant ainsi en rapidité et en efficacité.

Le tableau de bord, outil de pilotage visant à l'amélioration de la performance, est destiné à la direction et va être une synthèse du suivi d'activité reflétant la stratégie de l'entreprise. Suite à la nouvelle organisation, les indicateurs les plus pertinents sont affichés chaque semaine au sein du service pour ainsi être un outil de communication avec les chargés d'expertise.

Pour faciliter l'accès à tous les outils de pilotage utilisés au quotidien, un sommaire composé des différents liens présents sur le portail métier du Crédit Agricole a été créé.

Ces 6 mois de stage au sein de la Caisse Régionale du Crédit Agricole Anjou Maine m'ont permis de participer pleinement à l'activité de l'équipe d'analystes en accord avec mes souhaits professionnels.

J'ai pu comprendre l'importance de la mise en place d'outils clés au sein d'une entreprise pour faire ressortir la performance de chaque service.

La réalisation de mon stage durant la mise en place de la nouvelle organisation a été très enrichissante. J'ai pu assister aux réunions préalables, à sa mise en place, assister aux réunions d'échange visant à son amélioration jusqu'à la mise en place de plan d'actions. Ce stage, véritable partage et expérience humaine, m'a permis d'observer et de participer à l'encadrement de l'équipe afin de la rendre toujours plus efficace.

Face au contexte économique actuel, les organisations évoluent dans l'incertitude du lendemain. Le Crédit Agricole, leader en tant que banque de proximité aujourd'hui peut, dès demain, être détrôné de sa première place dû aux sociétés concurrentes. La performance est au cœur de toute organisation. Il est essentiel de s'adapter aux évolutions et d'anticiper les évolutions futures pour rester présent sur le marché bancaire.

# Glossaire

---

**Caisse Locale :** Société coopérative regroupant l'ensemble des sociétaires d'un même territoire. La Caisse Locale du Crédit Agricole est la structure de base de l'organisation mutualiste du Crédit Agricole.

**Caisse Régionale :** Société coopérative dont le capital social est détenu pour la majorité par les Caisses Locales. La Caisse Régionale de l'Anjou et du Maine est compétent sur le territoire du Maine-et-Loire, de la Mayenne et de la Sarthe.

**Notation LUC :** Note agrégée du Groupe de risque basée sur le comportement du client et de sa note comptable.

**Part sociale :** Fraction du capital social de la Caisse Locale, rémunérée au taux fixé lors de l'Assemblée Générale annuelle des sociétaires.

**Sociétaire :** Personne physique ou morale ayant souscrit des parts sociales, le sociétaire détient alors une partie du capital de sa Caisse Locale.

# Index des sigles et acronymes

---

**BEP** : Brevet d'Etudes Professionnelles

**CAP** : Certificat d'Aptitude Professionnelle

**CNCA** : Caisse Nationale du Crédit Agricole

**CQP** : Certificat de Qualification Professionnelle

**CRAM** : Caisse Régionale de l'Anjou et du Maine

**ERP** : Etablissement recevant du Public

**ETP** : Equivalent Temps Plein

**FNCA** : Fédération Nationale du Crédit Agricole

**OFAI** : Objectifs – Facteurs clés de succès – Actions – Indicateurs

**OVAR** : Objectifs – Variables d'Action – Responsabilité

**PIB** : Produit Intérieur Brut

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise

**PNB** : Produit Net Bancaire

**SWOT** : Strengths, Weaknesses, Opportunités, Threats (*Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces*)

**TPE** : Très Petite Entreprise

# Bibliographie

---

## Interne à l'entreprise

- Structure organisationnelle
- Historique
- Chorale Doc : procédures et définitions des termes
- La politique crédit et le manuel qualité du Crédit Agricole Anjou Maine
- Le Crédit Agricole S.A
- Bagage Domaines de références ; Marché des professionnels ; Contexte réglementaire

## Externe à l'entreprise

### Cours Magistral

- Cours Magistral de Management d'équipe assuré par François Pantin, Faculté de Droit et de Sciences Economiques et de Gestion à l'Université du Maine, 2015
- Cours Magistral de Gestion des Ressources Humaines assuré par Thierry Jolivet, Faculté de Droit et de Sciences Economiques et de Gestion à l'Université du Maine, 2015

### Livres

- Afnor, « *La certification qualité à l'usage des TPE-PME-PMI* », Collection Les Guides AFAQ, 2003
- Benoît Pommeret, « *La boîte à outils de l'Organisation* », Dunod, 2013
- Carol Kennedy, « *Toutes les théories du management – Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités* », Maxima, 2003
- Caroline Selmer, « *Concevoir le tableau de bord – outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision* », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2002
- David Autissier, Faouzi Bensebaa, Fabienne Boudier, « *L'atlas du management* », Eyrolles Editions d'Organisation, 2010
- Dominique Plihon, « *Les banques nouveaux enjeux, nouvelles stratégies* », La documentation Française, 1998
- Georges Pauget, « *La Banque de l'après-crise* », Revue Banque Edition, 2010
- Gérard Naulleau et Michel Rouach, « *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque* », 3<sup>ème</sup> édition, Revue Banque Edition, 2013
- Jean-Michel Plane, « *Théories des organisations* », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2013
- Patrick Iribarne, « *Les tableaux de bord de la performance* », Dunod, 2003
- Pierre Voyer, « *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* », Presses de l'Université du Québec, 2<sup>ème</sup> édition, 2000
- Yves-Frédéric Livian, « *Organisation – Théories et pratiques* », 4<sup>ème</sup> édition, 2008

# Sitographie

---

- Ac Grenoble, « Max Weber et le processus de rationalisation des activités sociales », <http://www.ac-grenoble.fr/disciplines/ses/Content/telecharger/EDS/MWeber.PDF>
- Agent Solo, « Une équipe efficace : les facteurs clés de succès », Louise Lefebvre, 2014, [http://www.agentsolo.com/ca/fr/ressources/conseils/methodes\\_de\\_travail/000325.jsp](http://www.agentsolo.com/ca/fr/ressources/conseils/methodes_de_travail/000325.jsp)
- Blog Bouhmouch, « Le marketing dans son environnement : contraintes et incidences », Thami Bouhmouch, juillet 2013, <http://bouhmouch.blogspot.fr/2013/07/le-marketing-dans-son-environnement.html>
- 
- Crédit Agricole, L'actualité au cœur des territoires « Nos convictions ; Notre histoire ; Notre organisation ; Nos activités ; Nos initiatives locales ; Notre implantation », « Crédit Agricole recrute », 2015, [http://www.creditagricole.info/fnca/j\\_6/accueil](http://www.creditagricole.info/fnca/j_6/accueil)
- Décision Performance Conseil, « Innovation & Transformation », « Processus & Risques », 2015, <http://www.conseil-dpc.com/offres-expertises/expertise-processus-risques/>, <http://www.conseil-dpc.com/offres-expertises/expertise-innovation/>
- Europe 1 Economie, « Loi Macron, que contient désormais le texte ? », Gabriel Vedrenne, juin 2015, <http://www.europe1.fr/economie/que-contient-desormais-la-loi-macron-1356566>
- Fédération Bancaire Française, « La banque des particuliers et des entreprises », mars 2014, <http://www.fbf.fr/fr/files/9GXC76/La-banque-des-particuliers-et-des-entreprises-06032014.pdf>
- Fédération Bancaire Française, « Le secteur bancaire Français », juin 2015, [http://www.fbf.fr/fr/files/9VJGLB/Secteur\\_bancaire\\_francais\\_050615.pdf](http://www.fbf.fr/fr/files/9VJGLB/Secteur_bancaire_francais_050615.pdf)
- Finyear, « Le pilotage de la performance : essai de définition », Serge Masanovic, juin 2010, [http://www.finyear.com/Le-pilotage-de-la-performance-essai-de-definition\\_a14902.html](http://www.finyear.com/Le-pilotage-de-la-performance-essai-de-definition_a14902.html)
- Le blog du dirigeant, Création et gestion d'entreprise à portée de clic, « Gestion efficace : les bases d'une bonne organisation d'entreprise », Laurent Dufour, juillet 2013, <http://leblogdudirigeant.com/gestion-efficace-bases-d-une-bonne-organisation-d-entreprise/>
- Linternaute.com, Actualité crise financière, « Qu'est-ce que la crise des subprimes ? », 2015, <http://www.linternaute.com/actualite/economie/international/crise-financiere/1-crise-des-subprimes.shtml>

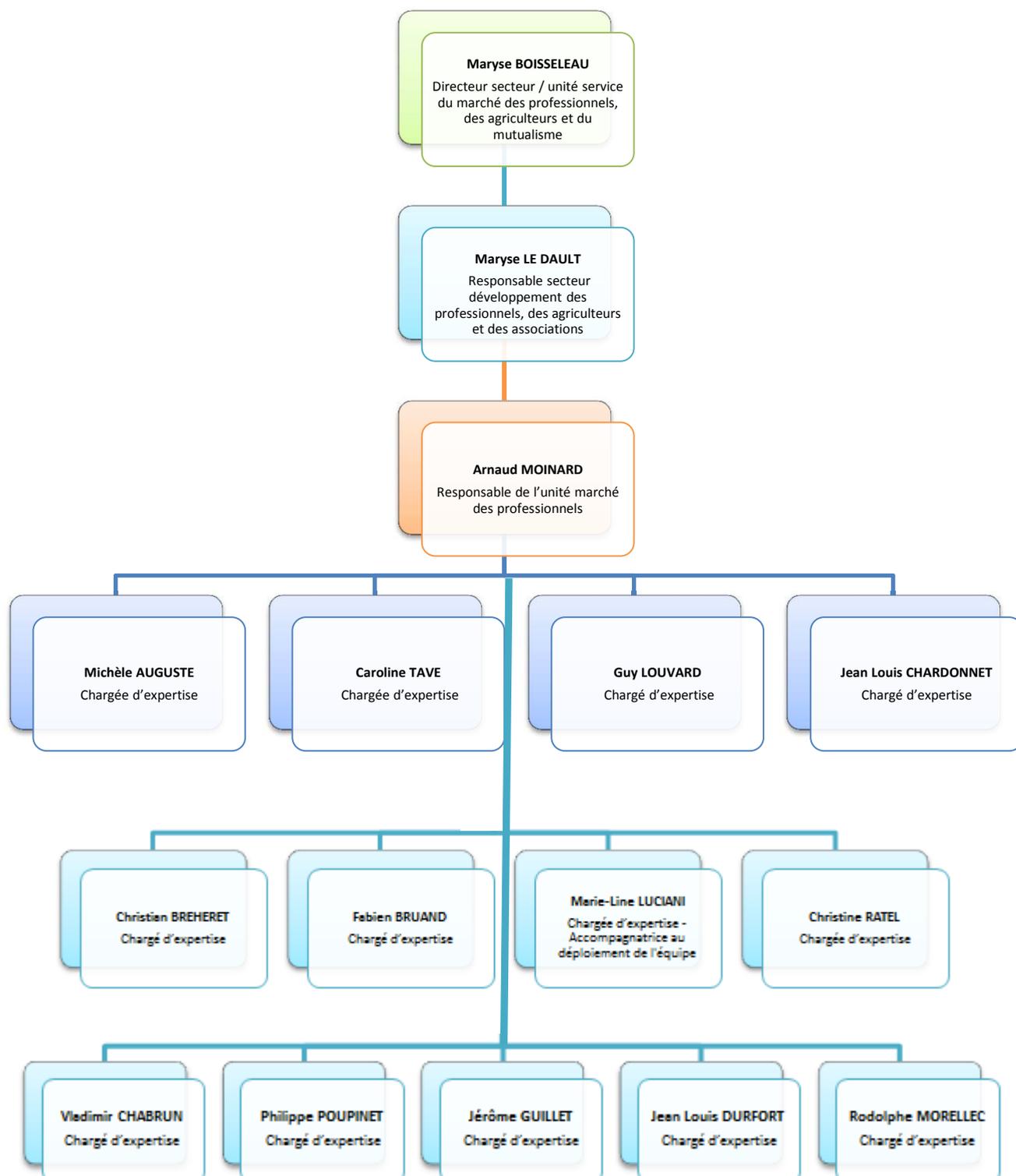
- Maxicours.com, Communication et gestion des ressources humaines, « La performance et les critères de performance », 2015, <http://www.maxicours.com/soutien-scolaire/communication-et-gestion-des-ressources-humaines/terminale-stg/213109.html>
- People in Aid - Leadership in Aid, « Comment former une équipe efficace », 2009, <http://www.peopleinaid.org/pool/files/pubs/if-fr-how-to-guide-2-how-to-build-a-successful-team.pdf>
- Ressources humaines et communication, « chapitre 7 : peut-on évaluer les compétences mais aussi le potentiel d'un individu ? », Nathan Technique, [http://luttealbi.free.fr/index1.htm/Files/chap7\\_peut\\_on\\_evaluer\\_les\\_compences\\_mais\\_aussi\\_le\\_potentiel\\_d\\_un\\_individu.pdf](http://luttealbi.free.fr/index1.htm/Files/chap7_peut_on_evaluer_les_compences_mais_aussi_le_potentiel_d_un_individu.pdf)
- Société Générale, « L'impact des régulations financières sur les modèles économiques des banques », 2015, <http://www.societegenerale.com/fr/comprendre-la-banque/l-environnement-economique-et-bancaire/la-regulation-financiere/l-impact-sur-les-modeles-economiques-bancaires>
- Stéphane Jacquet, « Management de la performance : des concepts aux outils », [http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management\\_de\\_la\\_performance\\_des\\_concepts\\_aux\\_outils.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_des_concepts_aux_outils.pdf)
- Valeurs & Passion, « chapitre 10 : peut-on évaluer les compétences mais aussi le potentiel d'un individu ? », 2015, <http://www.network-counsels.com/cours-internet-lmn/cours-formation-lycee-terminale-rhc-chapitre10.asp>

# Table des annexes

---

Annexe 1 : Organigramme de la Direction de développement du Marché des Professionnels.....	89
Annexe 2 : Certificat de complétude.....	90
Annexe 3 : Planning des dossiers en délégation comités.....	93
Annexe 4 : Principaux indicateurs du tableau de bord de la semaine 32.....	94

## Annexe 1 : Organigramme de la Direction de développement du Marché des Professionnels



## Annexe 2 : Certificat de complétude (1/3)

### CERTIFICAT DE COMPLETUE / CONFORMITE 2 - Crédit Professionnel

Nom Prénom Emprunteur :

N° de partenaire :

Agence de :

Conseiller :

#### Liste des valeurs sélectionnées

Caisse régionale : CRAM 879 -- Type emprunteur : Personne Morale (SARL...) SCI professionnelle -- Profession : Artisan - commerçant - prof lib... -- Activité économique : Activité économique autre -- Type de client : Prospect -- Montant total des prêts : 50.001€ et plus -- Infos client : Client Multibancarisé -- Type d'offre : Création ou Reprise -- Procédure : Sans préattribution -- Famille objet : Tous objets -- Objet multiple : Achat Fond de commerce ou artisanal (m) -- Prêts : Moyen Terme, Prêt Lanceur Pro (1%) -- Infos prêts : Apport personnel -- Assurance des représentants : Contrat groupe avec liasse PMO -- Garanties : Nantissement fonds de commerce, Caution BPIFRANCE Hors convention -- Validation : je souhaite imprimer

1.00 DOCUMENTS INTERNES		Etape	Agence	Siège
	• Fiche instruction agri/prof	Edition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- ADI : Quotité >= 100% ou Refus validé avec CESAR			<input type="checkbox"/>
	- Le montant du prêt Lanceur doit être inf ou égal au montant de l'apport en numéraire			<input type="checkbox"/>
	- Vérifier la cohérence entre la Fiche d'instruction et la liste des valeurs sélectionnées dans CECIL (Cesar, garanties....)		<input type="checkbox"/>	
CA	• Carcasse liserée Bleu Réf 211PP	Edition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CA	• Certificat de conformité	Etude et Edition		
	- Complété et signé		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CA	• Fiche de décision (En cohérence avec la Fiche d'Instruction)	Etude et Edition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- 1. Acceptée et datée de moins d'un an			<input type="checkbox"/>
	- 2. Montant			<input type="checkbox"/>
	- 3. Durée			<input type="checkbox"/>
	- 4. Garantie(s)			<input type="checkbox"/>
	- 5. Imprimer copie écran SIMULBAIL si encours CA Leasing supérieur à 0		<input type="checkbox"/>	
	- 6. Commentaires avec avis motivés et signature du manager si non délégué conseiller		<input type="checkbox"/>	
CA	• Fiche Navette	Etude	<input type="checkbox"/>	
CA	• Fiche Calcul de Délégation Agri Pro (Outil : Calcul Délégation Agri Pro)	Etude et Edition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- 1. Vérifier la présence du niveau de délégation		<input type="checkbox"/>	
	- 2. Joindre la copie d'écran du montant de l'EAD (Risque/Suivi Risque Bale II)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- 3. Vérifier la cohérence du niveau de délégation avec la décision			<input type="checkbox"/>
CA	• Fiches clients (Edition détaillée à jour (Structure et associés))	Etude et Edition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CA	• Fiche de dérogation CESAR (En cohérence avec la Fiche d'instruction)	Edition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- 1. Inférieur à 30 J sinon CESAR Brouillon avec une Marge Taux >= Marge initiale			<input type="checkbox"/>
	- 2. Taux			<input type="checkbox"/>
	- 3. Si Déblocage >3mois et hors Anticipation. La Garantie de Taux +0,15 doit être validée dans les commentaires			<input type="checkbox"/>
	- 4. Frais de dossier			<input type="checkbox"/>
	- 5. Présence de remise ADI			<input type="checkbox"/>
	- 6. Divers Saisi (Exemple Exo IRA)			<input type="checkbox"/>

## Annexe 2 : Certificat de complétude (2/3)

CA	• Interrogation BATICA (Pour toute société détenue à 1/3)	Etude	<input type="checkbox"/>		
	• Interrogation FICP-FCC	Etude	<input type="checkbox"/>		

2.00 EMPRUNTEUR		Etape	Agence	Siège	
Client	• KBIS (Complet datant de moins de 3 mois)	Edition			
	- Imprimer le documents de la GEIDE ou de BATICA		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	- Mettre à jour les gérants dans la base BOREAL en cohérence avec le KBIS avant envoi du dossier à CAPS		<input type="checkbox"/>		
Client	• STATUTS SIGNES (Société en formation : Projet de statuts admis pour l'Etude, les statuts signés seront obligatoires pour l'instruction)	Edition			
	- 1. Vérifier si présents dans la GEIDE		<input type="checkbox"/>		
	- 2. Mettre à jour les associés dans la base BOREAL en cohérence avec les statuts avant envoi du dossier à CAPS		<input type="checkbox"/>		
	- 3. Vérifier l'étendue des pouvoirs du ou des gérants (Montants et garantie autorisés)		<input type="checkbox"/>		
Client	• Curriculum-vitae et diplôme	Etude	<input type="checkbox"/>		
Client	• Délibération, Signée de tous les associés, autorisant l'emprunt (prof) (sauf si les statuts donnent pouvoirs au gérant)	Edition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	- Objet, montant, durée, taux et garantie(s) du prêt doivent être précisés		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>1 - EMPRUNTEUR</b>					
Client	• Carte nationale d'identité	Edition	<input type="checkbox"/>		

3.00 REVENUS / CHARGES		Etape	Agence	Siège	
Client	• Compte d'exploitation prévisionnel	Etude	<input type="checkbox"/>		
Client	• Justificatif des prêts extérieurs en cours (Si vous bénéficiez de prêts extérieurs au CA pour chacun des emprunteurs tableau d'amortissement Ou décompte du capital restant dû, avec relevé de situation mensuelle de la réserve de crédit hors CA)	Etude	<input type="checkbox"/>		
Client	• Derniers relevés de compte externe (Le cas échéant si vous possédez des comptes en dehors de notre établissement (3 derniers mois))	Etude	<input type="checkbox"/>		
Client	• Avis d'imposition N-1 (Dernier avis d'imposition pour chacun des emprunteurs (sauf si déjà fourni ou client 100% CA))	Etude	<input type="checkbox"/>		
	- Vérifier la présence dans la GED		<input type="checkbox"/>		

4.00 OBJET		Etape	Agence	Siège	
Client	• Bail (Si locataire)	Edition	<input type="checkbox"/>		
Client	• Compromis de cession	Edition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Client	• Document comptable du cédant	Etude	<input type="checkbox"/>		

6.00 ASSURANCES		Etape	Agence	Siège	
CA	• Fiche conseil Assurance (A faire signer par chacun des assurés ou non assuré en cas de refus d'assurance)	Réalisation		<input type="checkbox"/>	

7.00 GARANTIE		Etape	Agence	Siège	
	• Délibération AG autorisant la garantie (Y joindre le KBIS)	Edition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>CAUTION BPIFRANCE - SIAGI - FONDES</b>					
	• Notification de garantie (La demande est effectuée par le Crédit Agricole)	Edition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## Annexe 2 : Certificat de complétude (3/3)

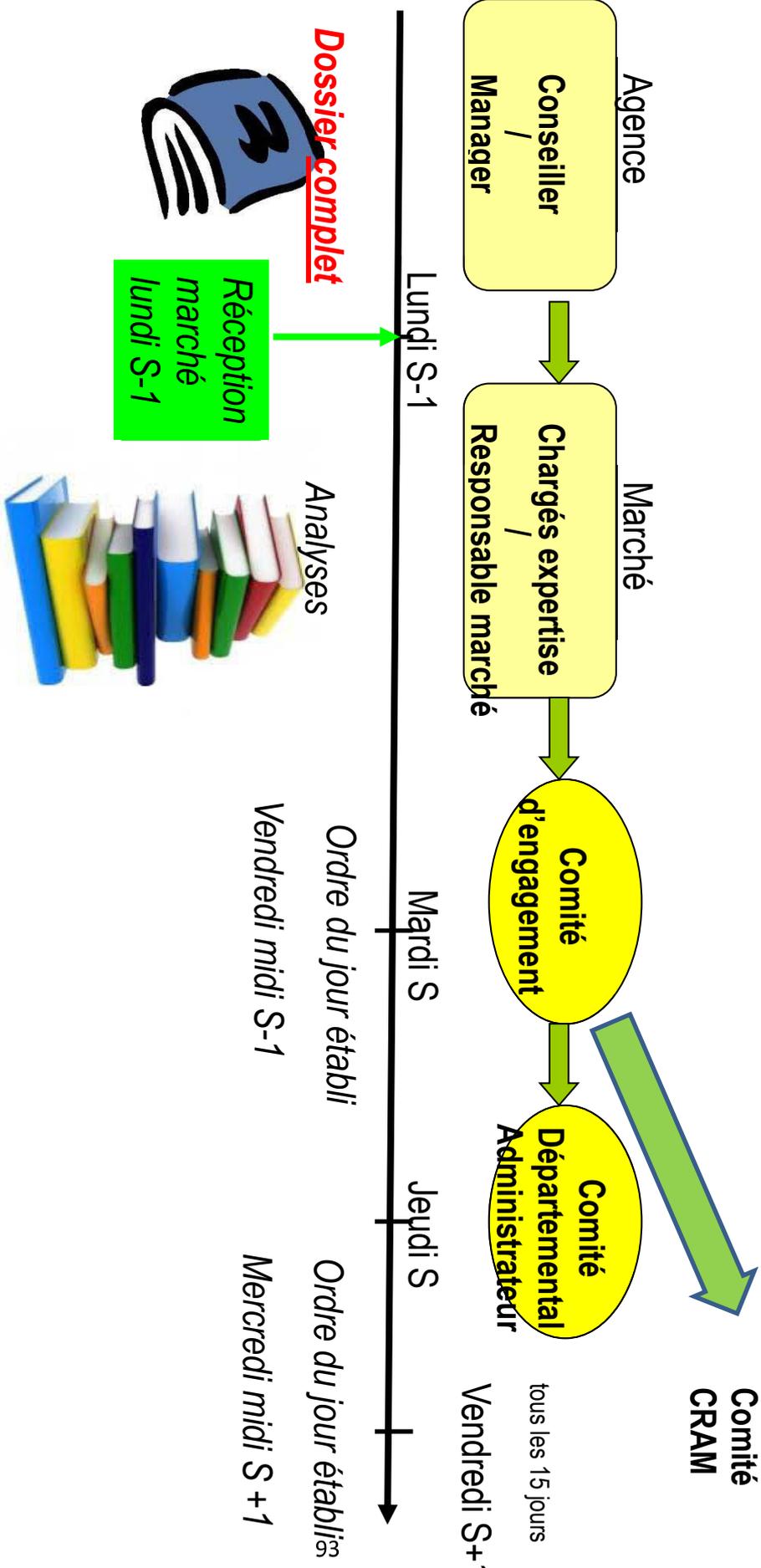
	- 1. Si conditions suspensives : Pièces Justificatives			<input type="checkbox"/>	
	<b>NANTISSEMENT DE FONDS - MATERIEL</b>				
	• Acte de nantissement (fonds materiel) <i>(Ne doit pas être daté avant envoi au Trésor Public)</i>	Edition		<input type="checkbox"/>	
	- 1- Présence de l'acte de nantissement de fonds (Réf 0281/PR)			<input type="checkbox"/>	
	- 2- Retour Acte : Non daté et vérifier Signature sur les exemplaires			<input type="checkbox"/>	
	- 3- Envoyer au Trésor Public			<input type="checkbox"/>	
	- 4- Envoyer au Greffe			<input type="checkbox"/>	
	- 5- Formalisation dans Green			<input type="checkbox"/>	
	• Bordereau d'inscription de privilège de nantissement	Archivage		<input type="checkbox"/>	
	• Kbis du fond nanti <i>(Ou inscription à la chambre des métiers)</i>	Edition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	- Imprimer le document de la GEIDE ou BATICA			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<b>8.00 AUTRES PIÈCES</b>	<b>Etape</b>	<b>Agence</b>	<b>Siège</b>	
Client	• Justificatif apport personnel	Etude	<input type="checkbox"/>		

	<b>9.00 OFFRE ET GARANTIE(S)</b>	<b>Etape</b>	<b>Agence</b>	<b>Siège</b>	
Client	• Contrat de prêt	Réalisation			
	- 1. Exemple prêtreur : paraphes personne habilitée indiquée sur le contrat			<input type="checkbox"/>	
	- 3. Dernière page : désignation du ou des représentants habilités suivant contrat			<input type="checkbox"/>	
	- 5. Dernière page : Date complétée			<input type="checkbox"/>	
	- 6. Dernière page : signature des personnes habilitées au contrat (seule ou précédée de la mention complète - cachet non obligatoire)			<input type="checkbox"/>	

Nom du conseiller Métier Date	Signature	Nom de l'agent siège Service Date	Signature
-------------------------------------	-----------	---	-----------

**Annexe 3 : Planning des dossiers en délégation comités**



## Annexe 4 : Principaux indicateurs du tableau de bord de la semaine 32

NOMBRE DE DOSSIER / CHARGE EXPERTISE en cours d'Analyse										
Année		2015								
Marché		prof								
ETAT AVANCEMENT	Niveau Délégation	Chargé Expertise							Total général	
		CHABRUN Vladimir	DURFORT Jean Louis	GUILLET Jérôme	LOUVARD Guy	RATEL Christine	TAVE Caroline			
Attente Décision		1	1	1	3	3			9	
	(vide)				1				1	
En cours Etude	Charge d'expertise	2	1	2	9	5	1		20	
	Comites Depart.			1	2				3	
	Responsable Marche	1		1	4	1			7	
	Comite d'Engagement			1					1	
<b>Total En cours Etude</b>		<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>1</b>		<b>32</b>	
En cours Etude	Charge d'expertise					1			1	
<b>Total En cours Etude Réaménagement</b>						<b>1</b>			<b>1</b>	
<b>Total général</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>1</b>		<b>42</b>	

ANNEE	2015						
Stocks de dossiers restant à étudier au		AGRI			PROF		
	Réaménagement	25			1		
	Agilor	15			1		
	Octroi	461			31		
07/08/2015	<b>Total</b>	<b>501</b>			<b>33</b>		
<b>SEMAINE</b>							
		<b>32</b>	<b>31</b>	Moyenne /SEMAINE	<b>32</b>	<b>31</b>	Moyenne /SEMAINE
<b>FLUX ENTRANTS</b>							
Nombre de Dossiers arrivés (tous types de dossiers)	Réaménagement	4	11	22	10	10	27
	Agilor	0	43	38	3	3	5
	Octroi	52	130	128	80	92	128
	<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>184</b>	<b>188</b>	<b>93</b>	<b>105</b>	<b>160</b>
Montants sollicités (MT/CT) K€	Réaménagement	497	1269		0	0	
	Agilor	0	1248,85		392	254	
	Octroi	2654,5	10413,5		12472	21482	
	<b>Total</b>	<b>3151,5</b>	<b>12931,35</b>		<b>12864</b>	<b>21736</b>	
<b>ACTIVITE</b>							
Nb de dossiers décidés	Réaménagement	0	1	20	5	22	25
	Agilor	0	43	38	2	2	4
	Octroi	4	91	91	85	101	121
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>135</b>	<b>149</b>	<b>92</b>	<b>125</b>	<b>150</b>
Délais de Traitement / Dossiers décidés	J+2 Maxi (Jours Ouverts)	0%	36%	51%	68%	50%	52%
	J+4 Maxi (Jours Ouverts)	0%	44%	66%	83%	84%	74%
Nbre Appel Taux de décroché (%) S-1		0	298	225	270	261	256
		0%	74%	72%	94%	93%	83%
Délais de Prise de RDV Agences				13		3	

### Répartition du Type de Décision par mois

