

LISTE DES FIGURES

Figure n°01 : Etat de performance humaine de l'agence B

Figure n°02 : Grille managériale de BLAKE et MOUTON

Figure n°03 : Schéma illustrant l'animation de la performance collective du personnel

Figure n°04 : Schéma illustratif de l'animation de la performance individuelle

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°01 : Chronogramme des activités.

Tableau n°02 : tableau récapitulatif des profils et effectifs des personnes à interviewer.

Tableau n°03 : tableau de synthèse des critères d'évaluation de la performance individuelle de la BOA.

LISTE DES ABREVIATIONS

AMF : Agent Multifonction

BOA MADAGASCAR: Bank Of Africa MADAGASCAR

DPO: Direction Par Objectif

DPPO: Direction Participative Par les Objectifs

SMART: Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable et durant un Temps limité

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I- DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	7
CHAPITRE 1- METHODES ET MATERIELS POUR LA COLLECTE DES DONNEES.....	8
Section 1- Choix de la zone d'étude et ses caractéristiques.....	8
Section 2- Collecte des données primaires : la méthode qualitative.....	9
Section 3- Collecte des données secondaires.....	12
CHAPITRE 2- METHODOLOGIE DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE DES DONNEES- LIMITE DE L'ETUDE ET CHRONOGRAMME DES ACTIVITES.....	14
Section 1- Méthode de traitement des données : l'analyse de contenu.....	14
Section 2- Méthodes d'analyse et d'interprétation des données : l'analyse des entretiens et l'analyse théorique.....	16
Section 3- Limite de l'étude et chronogramme des activités.....	17
PARTIE II- PRESENTATION DES RESULTATS.....	20
CHAPITRE 1- RELATION ENTRE LA PERFORMANCE D'UNE AGENCE BANCAIRE ET LE STYLE DE MANAGEMENT DES DIRIGEANTS- RELATION ENTRE LA PERFORMANCE ET LA FIXATION DES OBJECTIFS.....	21
Section 1- Identification des personnes ressources.....	21
Section 2- Présentation thématique des résultats.....	22
CHAPITRE 2- RESULTATS DES COLLECTES DES DONNEES SECONDAIRES : LES FACTEURS DE PERFORMANCES MANAGERIALES ET HUMAINES D'UNE ORGANISATION.....	29
Section 1- Les données secondaires internes.....	29
Section 2- Les données secondaires externes.....	30
PARTIE III- ANALYSE – DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	35
CHAPITRE 1 – PARTIE ANALYTIQUE.....	36
Section 1- Analyse et discussion sur la première hypothèse : « la performance d'une agence bancaire est fortement liée aux styles de management des dirigeants ».....	36
Section 2- Analyse et discussion sur la première hypothèse : « la performance d'une agence bancaire est liée aux objectifs fixés pour chaque acteur de l'organisation ».....	41

CHAPITRE 2- RECOMMANDATIONS.....	47
Section 1- Proposition d'un outil de suivi pour les nouveaux recrues et d'un système d'amélioration de la relation « Personnel-Clients ».....	47
Section 2- Les différentes méthodes de management orientées vers la performance d'une organisation.....	48
CONCLUSION GENERALE.....	56
BIBLIOGRAPHIE.....	VI
ANNEXES.....	VIII
LISTE DES ANNEXES.....	IX
TABLE DES MATIERES.....	XV

INTRODUCTION GENERALE

Toute organisation œuvrant dans le secteur marchand, pour assurer sa survie, sa croissance, se doit atteindre certains niveaux de performance. Dans le domaine du management, la recherche de cette performance est toujours aux premières places des préoccupations des dirigeants lorsqu'il s'agit d'assurer la pérennité de leur organisation et d'être compétitifs que leurs concurrents. En effet la performance est la pierre angulaire du management¹. Nous pouvons dire que la performance est un terme constant et universel, relatif au pilotage d'une entreprise ; une entreprise est dite performante si elle est simultanément efficace et efficiente, elle est dite efficace quand elle réalise les objectifs fixés et efficiente quand elle cherche à minimiser l'emploi de ses moyens et gère au moindre coût ses ressources. Par ailleurs, la pérennité des activités d'une entreprise et sa position concurrentielle sont fortement liées aux stratégies adoptées pour atteindre les buts fixés. Des objectifs vont être ensuite définis par rapport à ces stratégies et la performance sera appréciée à travers de ces objectifs. Ainsi, la performance est un critère permettant d'évaluer et d'influencer les stratégies d'une entreprise. De ce fait, la performance est peut être aussi la réalisation des objectifs stratégiques. La recherche de cette performance engage l'entreprise à toujours accomplir des actions conduisant à des meilleurs résultats et adéquats à la stratégie appliquée. La mise en œuvre des orientations définies par le management stratégique repose sur de nombreuses décisions et actions qui constituent le cœur du management opérationnel. Les dimensions concernées par le management opérationnel sont d'ordre organisationnel, technique et relationnel.

Du point de vue structurel, la performance opérationnelle assure la réussite et la pertinence de la stratégie de l'entreprise et peut influencer les décisions stratégiques dictant son orientation à long terme. Pour une entreprise ayant une structure décentralisée, la coordination des actions opérationnelles et des objectifs stratégiques est une problématique majeure pour assurer la performance de l'organisation dans le temps et dans l'espace. De ce fait, les organes décisionnels sont centralisés au niveau du Siège et sont séparés des organes opérationnels. Parmi ces entreprises ou organisation décentralisée, nous allons prendre le cas d'une grande banque commerciale ayant un réseau de

¹ Cours de Cas intégré de management - 4^{ème} année- année universitaire 2010/2011- Université d'Antananarivo

distribution constitué par plusieurs agences bancaires. Dans ce cadre de structuration des systèmes bancaires, comprendre et rechercher “les sources de la performance bancaire” devient un enjeu important. La réussite et la réalisation de la stratégie de la banque seront reflétées en majorité par l’ensemble de l’efficacité et de l’efficience de chaque agence bancaire. Donc nous allons étudier de près une agence appartenant à une grande banque commerciale à Madagascar. La raison de ce choix est liée au contexte actuel de Madagascar en particulier les crises économiques généralisées. De ce fait, les grandes banques commerciales y trouvent soit des opportunités soit des menaces, ce impliquant l’accroissement de la création des différentes institutions de microfinance ou l’extension des agences bancaires. En effet, cette situation entraîne des difficultés financières au niveau des particuliers et des entreprises. Ces institutions financières sont considérées comme les principaux fournisseurs en matière d’argent. Ainsi, pour les grandes banques commerciales, leurs dirigeants doivent ajuster leurs stratégies, leurs objectifs et leurs plans d’actions à toutes les situations éventuelles. De même pour les directeurs d’agence bancaires, ils doivent s’intéresser davantage aux conditions requises pour atteindre le niveau de performance exigé afin de s’adapter aux caractéristiques de leurs environnements internes et externes. Ces caractéristiques sont notamment les contraintes imposées par les concurrents ainsi que les besoins et les attentes des différentes parties prenantes de la banque telles que les actionnaires, les clients, les employés, les organismes et syndicats sociaux.

Du point de vue théorique, les actions stratégiques et opérationnelles doivent être toujours cohérentes pour qu’une entreprise puisse fonctionner et pérenniser ses activités. Les agences bancaires appartiennent à un réseau de distribution (groupe bancaire), qui est une organisation verticale où le pouvoir décisionnel est centralisé². C’est le siège de la banque qui prend les décisions stratégiques, décisions qui sont ensuite communiquées aux managers d’agence.

D’un côté, les décisions prises au niveau du siège présentent parfois entre les réalités et les caractéristiques de chaque agence. Il résulte du fait que le siège ne sera pas en mesure de connaître tous les détails opérationnels et les réalités de chaque agence. Il doit penser dans une vision plutôt à long terme et globale de la banque en générale. Par

² C’est la direction générale qui décide de l’assortiment des produits, de la localisation, et de la dotation en ressources de chaque agence. De plus, la direction générale est l’employeur de l’ensemble des salariés travaillant dans le réseau.

ailleurs, même si les prévisions sont dictées par les réalisations antérieures de chaque succursale, il se peut que celles-ci subissent des modifications au niveau des grands décideurs se trouvant au sommet stratégique.

D'un autre côté, chaque agence en tant que niveau opérationnel ne s'occupe en majorité que de tout ce qui concerne le commercial et la vente de ses produits. Le pouvoir de décision des directeurs d'agence sur leurs activités est parfois limité.

Malgré cette contradiction et cette contrainte structurelle, la stratégie doit être déployée dans l'ensemble de l'organisation. Ces directeurs d'agence sont contraints d'atteindre et de concrétiser les objectifs qui leur sont attribués et d'assurer la continuité de leurs activités donc d'être performants. La performance constitue ainsi pour l'agence, une condition nécessaire pour assurer sa survie ainsi que celle de son groupe et pour ne pas agir en sens contraire aux attentes de sa direction générale et de son marché. De ce fait, le défi majeur de chaque directeur d'agence est de mobiliser toutes les ressources nécessaires en leur pouvoir et de maîtriser les facteurs externes pour atteindre les objectifs déterminés préalablement. « *Les fortes contraintes d'efficacité et de productivité supposent la mobilisation de tous et de chacun* » (JF DORTIER)³. En effet, ces objectifs sont principalement exprimés en termes commerciaux, entre autre le nombre d'ouverture de compte et d'octroi de crédit. Cependant, si nous nous intéressons aux éléments qui concourent à les atteindre, nous ne pouvons pas nous limiter notre étude à un domaine seulement commercial. Alors la question se pose : « **Comment une agence bancaire peut-elle être performante dans la réalisation des objectifs stratégiques de son Siège ?** ».

Cette problématique renvoie à identifier les différents facteurs de performance d'une agence par rapport à la réalisation des objectifs et aux stratégies de sa Direction Générale. Plusieurs recherches et théories en management traitent cette notion de performance dans un terrain d'étude plus généralisé, **l'entreprise**. Les chercheurs essaient de montrer à partir de leurs investigations les facteurs à prendre en compte ou les dimensions à considérer lorsqu'il s'agit d'étudier la performance d'une organisation ou d'une entreprise. Comme Peter Drucker⁴, qui a mis en exergue les rôles et l'importance des managers dans la réussite de l'entreprise. En complémentarité avec cette pensée, nous pouvons citer aussi les travaux d'Elton Mayo et Lewin ainsi que Rensis Likert⁵, ils ont mené des recherches sur les

³ DORTIER JF. Le blues du dimanche soir. *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, 2008, n°12, p. 25-29

⁴ Management des organisations et stratégies, dossier 2 : une approche théorique des organisations, p5

⁵ Management des organisations et stratégies, dossier 2 : une approche théorique des organisations p9

comportements au travail, et en particulier étudié l'incidence des modes hiérarchiques relationnels de l'organisation sur les performances de l'entreprise. A ces travaux, viennent épauler ensuite les recherches relatives à la meilleure gestion des ressources humaines qui prône l'utilisation des compétences individuelles au travers d'une implication accrue, accompagnée d'une exploitation méthodique des connaissances, notamment, tacite et enfin, d'une recherche de la flexibilité et de l'apprentissage organisationnel⁶.

Malgré tout, nous pouvons dire que l'étude de la performance dans le cadre d'une agence bancaire est une science encore récente à l'heure actuelle mais elle ne nous empêche pas de voir l'application de ces théories sur notre terrain de recherche. Nous pouvons y voir si les théories ont des divergences ou des convergences.

Notre étude possède ainsi un double intérêt : *théorique et pratique*. Elle nous permet de trouver la pertinence de ces théories et d'avoir une vision plus élargie et managériale de la réalité en choisissant un terrain d'application bien déterminé, **le cas d'une agence bancaire**.

En effet, nous avons choisi le thème : « **la performance d'une agence bancaire dans le cadre de la réalisation des objectifs stratégiques de son Siège** ». Notre objectif global est de pouvoir identifier les facteurs déterminant et favorisant la performance d'une agence bancaire.

Pour mieux répondre à notre problématique, nous posons l'hypothèse globale suivante que la performance d'une agence bancaire résulte d'un mode de management efficace pour accroître la performance du facteur humain de l'organisation. Les critères de performance que nous allons retenir sont notamment la performance managériale, et performance humaine.

Ainsi, l'hypothèse suivante se repose sur : « *la performance d'une agence bancaire est fortement liée aux styles de management adoptés par les dirigeants* ». Cette hypothèse relate les méthodes de management utilisées par les dirigeants pour mener à bien leurs activités. Notre objectif spécifique est de démontrer que le style de management des dirigeants peut influencer et favoriser l'efficacité organisationnelle et humaine de l'agence dans la réalisation des objectifs du siège. Les résultats que nous attendons de la présente recherche consistent à identifier les comportements des dirigeants, à déterminer les dispositions qu'ils prennent en matière d'organisation et de coordination interne, les

⁶ MARCHESNAY-M, *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-compétences*, essai de praxéologie, collection dirigée par Desrenaux A& Verstrae T. Les éditions de l'ADREG, mai 2002, p16.

méthodes et les techniques qu'ils pratiquent pour motiver et sensibiliser leurs collaborateurs.

Notre deuxième hypothèse est : « *la performance d'une agence bancaire est liée aux objectifs fixés pour chaque acteur de l'organisation* ». Elle découle du principe fondamental d'EMMANUEL MAIRE et MATHIEU DUBOST⁷ qui définit la performance comme « L'exigence de parvenir à ses fins propres. Une fois l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre. Etre performant, c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassez le niveau où vous vous situiez précédemment. Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre. » Cette deuxième hypothèse fait appel à la combinaison des trois facteurs suivants : la compétence, la motivation et la fixation des objectifs. Notre objectif spécifique est donc de déterminer les facteurs renforçant la performance humaine de l'agence. Après cette recherche, nous espérons identifier les sources de motivation et le niveau de performance du personnel de l'agence B, connaître les dispositions prises par chaque individu pour atteindre les objectifs qui lui sont attribués et déterminer les critères de compétence pour évaluer la performance humaine de l'agence B.

Ces deux hypothèses seront démontrées à partir d'une démarche méthodologique bien définie. En premier lieu, pour y parvenir, nous avons choisi la méthode qualitative comme méthode de collecte des données, à travers une observation participante et des entretiens semi-directifs en utilisant des questionnaires ouverts auprès d'une agence bancaire. Ensuite, pour compléter nos informations, nous avons fait des recherches documentaires et théoriques à partir des cours académiques, des littératures, des documents sur l'internet et des journaux afin de puiser des théories pertinentes pour faire l'analyse de notre thème. Après cette phase, nous avons recours à **l'analyse de contenu** et à **l'analyse théorique** pour pouvoir présenter, analyser et interpréter les données recueillies. L'analyse de contenu pour notre cas consiste premièrement à élaborer le questionnaire guide et les différents thèmes à aborder selon nos deux hypothèses pour collecter les informations, ensuite à retranscrire les conversations enregistrées ou notées lors des entretiens. Puis à les classer selon les thèmes que nous avons prédéfinis dans le guide d'entretien. Enfin, la dernière étape comprend l'analyse et l'interprétation des idées

⁷ Emmanuel MAIRE, Matthieu DUBOST, *Les clés de la performance*, Edition DEMOS, 2004, 132p, ISBN : 2915647003

essentielles tirées de cette catégorisation. Quant à l'analyse théorique, ceci nous permet de bien délimiter le cadre théorique dans lequel nous allons déduire nos hypothèses de départ et pour sélectionner les théories dont nous aurons besoin pour pouvoir effectuer une analyse comparative entre les théories et les résultats pratiques. Enfin, nous développerons les différentes préconisations et recommandations retenues après avoir mené cette enquête sur terrain.

Notre ouvrage s'organise comme suit, dans la première partie, nous décrivons les démarches méthodologiques de recherche utilisées pour cette recherche. Pour se faire, nous nous intéressons d'une part aux méthodes de recueil des données : la méthode qualitative pour les données primaires et secondaires interne et les recherches documentaires pour les données secondaires externes. D'autre part, nous aborderons les méthodes d'analyse utilisées : l'analyse des entretiens pour ressortir des concepts clés à étudier pour chaque hypothèse et l'analyse théorique pour le rapprochement des résultats empiriques sur les théories. Dans la deuxième partie, nous présentons les résultats de nos investigations. Et dans la dernière partie, nous procédons à des analyses consistant à voir les divergences ou les convergences des théories sur les pratiques. Nous terminons cette dernière partie par nos recommandations après étude et interprétations faites des résultats obtenus.

PREMIERE PARTIE: DEMARCHE METHODOLOGIQUE

PREMIERE PARTIE : DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Cette partie nous permet de reproduire une description détaillée des méthodes et techniques que nous avons utilisées durant notre travail de recherche. En effet la méthodologie de recherche nous permet d'établir la manière qu'on a prise pour trouver la réponse à notre problématique, infirmer ou confirmer les hypothèses posées au préalable. Dans la présente étude, nous recherchons à déterminer les sources de performance d'une agence bancaire du point de vue managérial.

Tout d'abord, nous adoptons l'approche *hypothético-déductive* comme stratégie permettant de bien situer notre recherche dans un cadre théorique. Cette approche consiste à élaborer des hypothèses en fonction d'une théorie générale et à examiner si les faits présentent bien une conformité avec ces hypothèses et par la même vérifier la théorie ou imposer un remaniement⁸. Pour assurer une certaine logique et une rationalité de notre démarche, nous allons y développer les différentes étapes franchies afin de collecter les informations nécessaires à la réalisation de cet ouvrage.

C'est ainsi que quatre méthodes essentielles nous ont permis de conduire à la démarche scientifique de notre travail de recherche. Il s'agit des *méthodes déductives, interactives, constructives et descriptives*.

L'approche déductive nous a permis de puiser dans la littérature, les éléments déterminant la performance d'une agence bancaire que ce soit dans son environnement interne soit dans son environnement externe. Ces éléments ont été traduits en hypothèses testables et vérifiables au niveau de la banque qui abrite le creuset empirique de ce mémoire. Avec la méthode interactive, nous avons eu des entretiens avec les gestionnaires et les directeurs d'agences. Les deux dernières méthodes nous ont permis de faire des présentations et des analyses des données à partir des différentes méthodes et techniques bien définies en particulier l'analyse de contenu et l'analyse théorique.

⁸ Cours de méthodologie de recherche, 4^{ème} année, année universitaire 2010/2011-Université d'Antananarivo.

CHAPITRE 1 : METHODES ET MATERIELS POUR LA COLLECTE DES DONNEES

Ce premier chapitre nous permet de décrire les méthodes de collecte des données utilisées pour pouvoir répondre à notre problématique et pour vérifier la validation de nos deux hypothèses posées préalablement. Ces méthodes sont spécifiques selon les types de données à collecter. Nous allons d'abord décrire le terrain lequel nous avons choisi comme zone d'étude. Ensuite, nous définirons les méthodes et outils appropriés aux collectes des données primaires. Enfin, nous allons voir les méthodologies que nous avons adoptées pour le recueil des données secondaires.

Section 1- Choix de la zone d'étude et ses caractéristiques :

Etant donné que notre objectif est de déterminer les facteurs clés de la performance d'une agence bancaire, nous avons choisis particulièrement comme terrain de recherche, l'Agence B de la BOA Madagascar. Notre accès au terrain a été facilité par des contacts personnels dans le secteur bancaire. Les agences bancaires sont en effet les points de vente des banques. Elles ont pour mission de s'adapter au marché qui les entoure en collectant et en traitant de l'information sur les besoins et les attentes de la demande de proximité, de valoriser les relations avec les clients, et ainsi de développer et d'entretenir la clientèle existante. L'activité des agences est fondée sur leur capacité à distribuer des produits bancaires et à maintenir les relations avec la clientèle. Les agences contribuent ainsi au processus de production de la banque⁹. Cette dernière doit s'assurer d'avoir les liquidités suffisantes pour satisfaire les demandes de retraits et de crédits. Les agences y contribuent en entretenant la relation de clientèle. Pratiquement, l'Agence B est une des agences ayant un niveau de performances considérable et classée parmi les grandes agences de la BOA Madagascar. En tant que point de vente, ses activités principales se répartissent comme suit : elle effectue des octrois de crédits en termes d'emploi et reçoit des dépôts d'argent en termes de ressource. Ces deux opérations se réalisent par l'intermédiaire des ouvertures de comptes auprès de la BOA. Comme situation géographique, elle se situe en pleine centre ville et plus près de son Siège. Son environnement est caractérisé par une concurrence rude car elle est entourée par plusieurs banques confrères telles que la BMOI, la BFV Société Générale et d'autres institutions de micro finance avec leurs agences respectives. Leurs clientèles cibles et prospects sont en majorité les habitants de la ville ainsi que des grandes, petites et moyennes entreprises.

⁹ <http://leg.u-bourgogne.fr>, septembre 2012

Grâce à ces caractéristiques, l'Agence B constitue donc un terrain potentiel à notre recherche et pouvant nous fournir les données nécessaires pour atteindre notre objectif.

Historiquement, la BOA-Madagascar appartenant au groupe Bank Of Africa est le plus grand réseau bancaire à Madagascar. La BOA-MADAGASCAR a été créée le 18 novembre 1999 lors de la reprise par le Groupe BANK OF AFRICA du fonds de commerce de l'ancienne Banque Nationale BTM. Son activité est celle d'une banque commerciale tout public. Depuis sa création, elle a connu une progression constante de ses activités et de ses résultats. La Banque dispose d'un réseau composé de 71 Agences réparties sur l'ensemble du territoire, la dernière agence créée a ouvert ses portes dans la région d'Ambalavao, le 14 septembre 2012. Chaque point de vente est capable de traiter l'ensemble des opérations bancaires et d'offrir toute la gamme de services. La progression de la Banque est aussi due à l'élargissement de l'offre de produits et services nouveaux ainsi qu'à une stratégie cohérente à l'adresse de chaque catégorie de sa clientèle. Ces résultats sont soutenus par une démarche qualité ayant déjà permis d'aboutir à la certification ISO 9001:2008 des opérations internationales, des opérations de crédit aux particuliers, aux entreprises et la Micro-Finance dont l'audit de renouvellement a été effectuée avec succès en 2010.¹⁰

Section 2- Collecte des données primaires : la méthode qualitative

Les données primaires sont des données brutes obtenues émanant des entretiens en choisissant des personnes cibles selon un objectif et un besoin d'informations bien déterminés. Ce sont des données caractérisées par leur indisponibilité auprès des centres de documentations ou des manuels de procédures. En effet, nous avons divisé notre descente sur terrain en deux étapes : primo, nous avons adopté la méthode d'observation participative par l'intermédiaire d'un stage en entreprise pour observer notre zone d'étude et pour voir de près les réalités sur le terrain. L'observation nous a permis d'avoir une vision au préalable et d'entamer la phase préparatoire de notre recherche c'est-à-dire la formulation du thème et de la problématique ainsi que la constitution des hypothèses à démontrer. Après notre stage, nous avons encore procéder à des entretiens complémentaires auprès de l'agence pour mieux compléter et confirmer nos données. Ainsi, nous avons choisi de mener une étude de cas dans une perspective qualitative afin d'aller chercher dans les discours et les témoignages des différents acteurs impliqués, leurs perceptions et leur analyse des facteurs clés de performance dans leur agence.

¹⁰ www.boa.mg/banque-madagascar-boa-group/ septembre 2012

2.1 La méthode qualitative : les entretiens et l'élaboration du guide d'entretien :

Concernant la collecte des données dans ce travail de recherche, nous avons choisi une approche qualitative en réalisant des enquêtes sous forme d'entretiens individuels plutôt qu'avec des questionnaires. La raison de ce choix est que notre sujet de recherche nécessite des explications détaillées recueillies à partir des questions ouvertes. L'entretien est donc une méthode de production de discours permettant de recueillir des opinions et des faits concrets. Lors des enquêtes, nous avons recours à l'entretien semi-directif qui est un entretien composé d'un élément très directif et des passages libres en employant un guide d'entretien à questions ouvertes. Pour construire ce guide d'entretien, nous avons d'abord définis les objectifs de cette collecte des données. Ensuite, nous avons établi une liste des sujets à traiter pour pouvoir collecter le maximum d'information. Enfin, nous avons rédigé le guide d'entretien en ordonnant les sujets à traiter afin d'avoir une certaine cohérence et une fluidité dans le discours (cf. annexe n°01). Nous avons donc adopté la technique de « l'entonnoir », en posant au début des questions d'ordre plutôt général puis au fur et à mesure des questions plus pointues et pertinentes.

2.2 Le contenu du guide d'entretien

Cette partie fera l'objet d'une explication détaillée de chaque question du guide d'entretien (cf. annexe n°01) réalisée pour le recueil de données sur le terrain. En générale, le questionnaire guide se divise en deux grandes parties, c'est-à-dire, suivant les deux hypothèses que nous avons définies. Chaque partie est constituée par des questions appartenant à des catégories de thèmes différentes. En plus, nous avons réservé des questions spécifiques pour les dirigeants et pour les commerciaux, la raison est liée à notre méthodologie d'analyse en comparant les réponses obtenues selon les personnes concernées par exemple le style de management du dirigeant et l'impact sur la productivité de chaque employé.

Tout d'abord, nous avons posée au préalable des questions permettant de connaître les fonctions principales de nos interlocuteurs. Ensuite, pour pouvoir démontrer notre première hypothèse : « **la performance d'une agence bancaire est fortement liée aux styles de management des dirigeants** », nous avons défini deux thèmes majeurs dans cette partie. En premier lieu, nous allons poser comme premier thème **la notion de performance de l'agence** : les questions relatives à ce thème permettent d'aborder avec

nos interlocuteurs leurs opinions sur l'état de performance de leur agence, la justification de leur point de vue.

En second lieu, nous allons étudier **le style de management et son impact sur la productivité de l'agence** : les questions relatives à ce thème vont nous servir à connaître les styles de management adoptés par les dirigeants de l'agence, à identifier comment ces dirigeants pratiquent les différents composants du style de management, à connaître l'efficacité de ce style et à savoir les avis des commerciaux en tant que subordonnés sur la façon dont leurs dirigeants les encadrent et les sensibilisent.

La dernière partie de cette grille d'entretien est consacrée à toutes les questions relatives à la démonstration de notre deuxième hypothèse : « **la performance d'une agence bancaire est liée aux objectifs fixés pour chaque acteur de l'organisation** ». Il s'agit en d'abord de connaître **les procédures de la banque sur la répartition des objectifs** dans l'agence et les mesures prises pour atteindre ensuite ces objectifs. Ensuite, le thème *compétence* nous permet d'interroger nos interlocuteurs sur l'état de la performance individuelle du personnel de l'agence, sur la relation entre la compétence et l'efficacité du personnel, les problèmes rencontrés sur ce thème. Et enfin, le thème *motivation et intégration du personnel* contient des questions spécifiques aux commerciaux, elles nous servent à déterminer les sources de leur motivation, le climat social de l'agence selon leur propre perception et l'influence de ces facteurs de motivation sur la productivité des agents.

2.3 *Les personnes ressources :*

Les personnes ressources sont les personnes qualifiées qui pourront nous fournir les renseignements dont nous aurons besoin. Durant notre stage nous avons eu l'occasion de rencontrer la majorité du personnel. Malheureusement, nous n'avons pas eu la possibilité d'avoir des entretiens avec toutes ces personnes. Pour pouvoir sélectionner nos personnes ressources, nous avons décidé avec l'avis du Directeur adjoint de l'Agence de fixer des critères spécifiques pour choisir les personnes avec lesquelles nous devrions faire d'interviewer (cf. annexe n°02). Ce critère est fonction de nos deux hypothèses que nous avons prédéfinies d'un côté et d'un autre côté fonction des activités de l'agence bancaire. Pour le réaliser, tout d'abord, nous avons choisi de faire des enquêtes auprès des dirigeants en tant que managers, car ils sont les premiers concernés lorsqu'il s'agit d'étudier les dispositions à prendre pour atteindre les objectifs de la Direction Générale. Ensuite, nous avons effectué des interviews auprès des commerciaux car leur principale fonction est d'assurer la production de la banque c'est-à-dire, la vente des différents

produits de la banque. En plus, la majorité des objectifs assignés à l'agence sont répartis entre eux.

2.4. Déroulement des entretiens :

Lors du début de notre stage dans l'agence B, nous avons eu comme premier contact le Directeur adjoint et nous lui avons exposé le thème, les objectifs de notre recherche. Etant donné que nous étions encore sur la phase de pré enquête, il nous a permis de faire connaissance avec le reste du personnel de l'agence et de participer aux activités de chaque service pendant deux semaines. Après cette phase, nous avons rediscuté sur le thème pour pouvoir le reformuler définitivement et pour pouvoir définir les hypothèses à démontrer. Les échanges et les comptes rendus auprès du Directeur adjoint nous ont permis de sélectionner les informations à retenir, les personnes ressources à interviewer. Après le stage, nous avons recontacté à nouveau le Directeur adjoint pour prendre des rendez-vous avec lui et avec les personnes que nous avons sélectionnées étant donné que nous avons déjà le guide d'entretien définitif contenant les questions à poser et les thèmes à analyser. Grâce aux accords que nous avons obtenus, nous avons pu nous entretenir avec ces personnes et sauvegarder leurs opinions et leurs points de vue par rapport aux thèmes abordés. Ainsi, pour démontrer nos hypothèses, nous avons réunis des informations à partir de nos observations directes sur le terrain et à partir de nos entretiens auprès des personnes selon les critères que nous avons établis (cf. annexe n°02).

Section 3- Collecte des données secondaires :

Les données secondaires sont les informations déjà disponibles et traitées au sein de notre zone d'étude et les théories ou les recherches déjà effectuées par d'autres chercheurs. Parallèlement à ces entretiens, nous avons évidemment procédé à une analyse documentaire.

Ces données peuvent être internes c'est-à-dire à l'intérieur de l'agence émanant des manuels de procédure, des notes de service, des formulaires d'évaluation, des documents internes. Elles peuvent être aussi externes c'est-à-dire auprès des centres de recherche, des cours académiques, des journaux et de l'internet.

3.1 Les informations secondaires à collecter :

Pour les informations secondaires internes, nous avons essayé de recueillir des données rapportant le niveau de performance de l'agence et celui de sa performance humaine l'état de réalisation des objectifs, les valeurs communes véhiculées dans la

banque, les différentes attributions et rôles du personnel de l'agence, les critères retenus pour évaluer le personnel et l'agence en générale.

Concernant les données secondaires externes, nous avons puisé dans les ouvrages et les littératures ainsi que les documents de recherche, des théories relatives aux notions de performance d'une entreprise plus précisément au niveau du management opérationnel, les théories évoquant la relation entre la performance d'une organisation et le style de management des dirigeants, la relation entre la performance et la fixation des objectifs, les théories sur la motivation et la gestion des compétences.

3.2 Les matériels utilisés :

Pour les informations secondaires externes, nous avons consulté des ouvrages parlant de notre thème, des sites web en utilisant des moteurs de recherche tels que Google, Yahoo et des cours académiques en matière de management et administration d'entreprise durant notre année universitaire. En plus, nous nous sommes rendus auprès du Centre d'Etude et de Recherche en Gestion et auprès de la Bibliothèque Universitaire de l'Université d'Antananarivo. Ces ouvrages sont notamment des recherches à propos de la recherche de la performance d'une entreprise, des livres consacrant l'étude de la réalisation des objectifs stratégiques des entreprises au niveau opérationnel, des livres traitant la performance d'une agence bancaire et les théories sur le management. Par ailleurs, nous avons exploré des sites web relatifs à notre thème pour y puiser des documents qui vont nous aider à mieux asseoir notre cadre d'étude et pour assurer la pertinence de notre recherche. Pour les informations secondaires internes, nous avons recueilli des documents internes de l'agence tels que les fiches d'évaluation de la performance individuelle des employés, les fiches de poste pour connaître les attributions de chaque employé, les notes de service et les différentes chartes de la banque.

Nous avons décrit à partir de ce premier chapitre les différentes étapes de la méthode qualitative que nous avons choisi pour mener notre recherche. Cette méthode qualitative a recours à des entretiens semi-directifs pour recueillir les opinions et les informations dont nous avons besoin. Nous avons ainsi utilisé le guide d'entretien, le dictaphone et nous avons élaboré des critères permettant de sélectionner les personnes à interviewer. Pour les données secondaires internes et externes, nous avons fait des analyses documentaires auprès de l'agence B et auprès des autres centres de recherche ou dans des sites web.

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE DES DONNEES - LIMITE DE L'ETUDE ET CHRONOGRAMME DES ACTIVITES

Premièrement, une fois les informations brutes ou primaires rassemblées, il a été indispensable de les traiter avant de les présenter définitivement. Etant donné que nous avons utilisé la technique de l'entretien semi-directif, les informations primaires obtenues sont sous forme de dialogues contenant des amalgames d'idées clés que nous devons relater dans cette recherche. Les données sont donc pour la plupart de type qualitative et ce contexte nous a conduits de choisir une démarche d'analyse qualitative. Il est exclu que l'analyse soit réalisée sur la base de simples notes écrites à la volée lors du déroulement des entretiens individuels. Ces procédures n'ont aucune légitimité scientifique. Pour contourner cette situation, nous avons recours à l'analyse de contenu des entretiens pour ressortir les thèmes essentiels issus de ces entretiens. Les informations enregistrées à l'aide du dictaphone ainsi que les prises de note ont été intégralement retranscrites pour être présentées sous forme de tableau ou simplement reformulées sans contourner les idées originales à être analysées. Par ailleurs, nous avons aussi obtenus des données sous formes numériques (données secondaires internes) issues des conversations. Elles seront exprimées sous forme de pourcentages en utilisant des logiciels de traitement Microsoft Word et Microsoft Excel 2007 adéquats pour leurs représentations. Grâce à ces méthodes, nous avons pu faire des discussions sur les résultats en vue de ressortir des recommandations pour améliorer la situation étudiée ou pour résoudre des problèmes constatés. Nous présentons d'abord l'ensemble des méthodes d'analyse puis nous exposerons les méthodologies d'interprétation et leurs procédures.

Section 1- Méthode de traitement des données : l'analyse de contenu

Même si l'approche qualitative ne dispose pas des outils statistiques de l'approche quantitative, il est impérieux de faire preuve de grande rigueur pour lire les informations récoltées. En quelque sorte, il va falloir passer ces multiples avis, opinions et représentations recueillies auprès des sujets à travers des filtres de lecture. Il s'agit de traiter les données récoltées. Cette opération s'effectue principalement grâce à ce qu'il est convenu d'appeler l' « *analyse de contenu* ».

1.1 L'analyse de contenu :

L'analyse des données qualitatives est la technique la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives. Elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à catégoriser les informations recueillies et à les traiter pour les analyser et les interpréter. Etant donné que l'analyse est qualitative, nous avons porté notre attention sur les énoncés révélateurs, dont la fréquence d'apparition n'était pas nécessairement élevée, mais qui nous semblait révélateur et pertinent pour corroborer ou réfuter nos hypothèses de recherche, ou encore pour modifier nos conjectures théoriques. La procédure comprend généralement la transformation d'un discours oral en texte, puis la construction d'un instrument d'analyse pour étudier la signification des propos.

1.2 La retranscription des données :

Avant de commencer l'analyse, la première étape fait l'inventaire des informations recueillies et les met en forme par écrit. Ce texte – appelé verbatim – représente les données brutes de l'enquête. La retranscription organise le matériel d'enquête sous un format directement accessible à l'analyse. Plutôt que de traiter directement des enregistrements audio, il est préférable de les mettre à plat par écrit pour en faciliter la lecture et en avoir une trace fidèle (Auerbach, Silverstein, 2003). La nature de ces données qualitatives peut correspondre à une retranscription d'une interview, à des notes d'observations sur le terrain, à des documents écrits de nature diverse. Pour notre cas, il s'agit de retranscrire manuellement des interviews. Cet étape consiste à noter les propos de l'interviewé, sans l'interpréter et sans abréviation.

1.3 La présentation des données : Catégorisation par thème

La méthode que nous avons utilisée pour cette phase est la catégorisation. Le matériel utilisé est la **grille d'analyse**, ensemble de rubriques permettant de classifier des éléments à caractères communes (cf. annexe n°01). Les critères retenus pour cette catégorisation sont des rubriques relatives aux thèmes à analyser pour chacune des hypothèses retenues. Leurs choix ont été déterminés à l'avance en fonction des objectifs d'étude : c'est la procédure du codage fermé¹¹. Une fois les catégories sont définies, nous avons procédé à la sélection des idées pertinentes et pouvant répondre à nos questions, ensuite nous avons passé à la classification des idées retenues suivant les thèmes définis

¹¹ Un autre manière de coder les données est de suivre une procédure close et fermée, dans laquelle la grille d'analyse est prédéfinie avant l'étude. La grille est là pour valider les hypothèses et les théories auxquelles l'enquête se réfère de façon à priori. Les informations recueillies peuvent être codées en variables à expliquer et en variables explicatives. Chaque enquête comprend ses propres catégories d'analyse.

préalablement. Ainsi la forme des réponses peut être des narrations des conversations ou peut être présentée à partir des graphiques. Pour les questions qui ne sont posées qu'à une seule personne, nous avons reformulé les réponses obtenues. Et à partir de ces réponses, nous avons déduit les variables relatives aux thèmes étudiés dans le guide d'entretien.

Section 2- Méthode d'analyse et d'interprétation des résultats : analyse des entretiens et analyse théoriques :

2.1 Analyse des entretiens :

Lors de cette phase, les données brutes sont traitées de manière à être significatives et valides. L'interprétation des résultats consiste ensuite à prendre appui sur les éléments mis au jour par la catégorisation pour fonder une lecture à la fois originale et objective du recueil étudié. Cette phase de l'analyse de contenu est certainement la plus intéressante puisqu'elle permet, d'une part, à tirer les idées essentielles relatives aux thèmes à étudier, et, d'autre part, à déterminer la valeur des hypothèses. Donc, nous avons d'abord procédé à analyser les réponses obtenues lors des entretiens en essayant avec rigueur de relater les thèmes que nous avons prédéfinies. Ensuite, nous avons effectué des comparaisons des réponses sur les opinions des dirigeants et celles des commerciaux. Cette méthode nous a permis de repérer et d'analyser un maximum d'éléments de réponses permettant de valider ou d'infirmer les hypothèses.

2.2 Analyse théorique :

Le cadre de l'analyse théorique débute depuis la phase préparatoire consistant à délimiter le cadre théorique de notre étude jusqu'à la phase des interprétations des résultats et la formulation des recommandations. Il confirmera l'intérêt théorique de notre recherche conduite selon une démarche hypothético-déductive. En effet, la phase de l'analyse théorique a pour objet l'étude des théories proposées par les auteurs pour faire valoir les hypothèses. Elle implique le choix des théories qui puissent les soutenir et bien les cerner. C'est une méthode qui permet de faire une articulation des théories et les résultats. Elle conduit à identifier la problématique, les hypothèses, les divergences ou les convergences entre les résultats obtenus et les théories. Après cela, nous avons avancé des suggestions et des améliorations selon les problèmes que nous avons constatés lors de notre phase d'analyse et de discussion.

La problématique que nous avons définie est basée sur le problème de gestion de la performance d'une agence bancaire par rapport aux objectifs stratégiques à atteindre. Etant donnée que les auteurs et les fondements théoriques que nous allons retenir ne parlent pas directement du cas d'une agence bancaire mais nous allons les adapter selon notre angle

d'étude. Une agence est ainsi considérée comme une entreprise selon la définition suivante : «il faut considérer toute entreprise comme une organisation finalisée socio-technique structurée réunissant des acteurs qui ont des compétences, des personnalités, des comportements, des aspirations différentes, se comportant comme un système ouvert sur l'environnement, et devant prendre des décisions dans un contexte de contingence et de rationalité limitée avec des rapports de coalitions internes et externes élaborant des contrats pour développer des tâches ». ¹²

Par ailleurs, nous avons comblé nos théories avec d'autres ouvrages, des documents que nous avons prévus dans la phase de collecte des données.

Section 3- Limite de l'étude et chronogramme d'activité :

L'élaboration de cet ouvrage a été effectuée avec le maximum de rigueur et d'exhaustivité. Cette étude avait pour but de démontrer que la performance globale d'une agence bancaire dépend du style de management des dirigeants d'une part et d'autre part dépend des efforts fournis par chacun pour atteindre les objectifs fixés. Nous avons exposé, dans notre cadre théorique, différentes approches sur lesquelles les travaux s'appuient généralement pour expliquer en quoi ces facteurs pourraient affecter la performance de l'organisation. Toute recherche comporte ses limites et la nôtre n'échappe pas à cette règle. Du point de vue théorique, nous avons procéder à une démarche sélective plutôt qu'exhaustive pour les littératures qui sont liées étroitement à notre étude. En effet, nous avons aussi rencontré quelques difficultés sur les recherches documentaires effectuées auprès des centres de recherche ou des bibliothèques étant donné que peu d'ouvrages parlent directement de notre thème. Pour cela, il serait possible que nous mettions de côtés d'autres sujets. Quant aux collectes des données sur le terrain, la limite est tout d'abord dû aux contraintes temporelles et à l'indisponibilité de certaines personnes ressources. Ensuite, nous soulignons aussi que la collecte des données est conditionnée par leur niveau de confidentialité et cette situation rend les informations confidentielles non disponibles. Rappelons également que notre terrain d'application est celle d'une agence seulement et notre échantillon est constitué des personnes qui étaient disponibles à nous recevoir. De ce fait, une telle situation nous interdit évidemment toute généralisation en dehors de l'univers restreint et non probabiliste que constitue notre échantillon. En dépit de ces limites, notre étude ouvre tout de même la voie à d'autres recherches.

¹² Cours de Principe et technique de Management, 4^{ème} année, année universitaire 2010/2011, Université d'Antananarivo

Nous présentons par la suite le chronogramme d'activité, par lequel nous montrons les étapes que nous avons suivi pendant l'élaboration de ce travail de recherche.

Tableau n°01 : chronogramme d'activités

Tâches	Semaines				Semaines				Semaines				Semaines			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Enquête préparatoire	■															
Intégration sur le terrain d'application	■															
Stage pratique en entreprise	■	■	■	■												
Définition et reformulation du protocole de recherche			■													
Entretien et interview					■	■	■	■								
Documentation et investigation externes								■	■							
Exploitation et traitement des données										■	■					
Rédaction de la partie résultat, discussion et recommandation												■				
Mis au point de l'ouvrage													■			

Source : investigation personnelle (octobre 2012)

Ce deuxième chapitre a été consacré pour décrire les méthodes utilisées pour traiter des données primaires et secondaires et pour présenter les résultats définitifs ainsi que les différents outils d'analyse qui sont utilisés lors de la dernière partie de cet ouvrage. En outre, nous pouvons ainsi constater que notre recherche est limitée surtout du point de vue méthodologique. Ainsi, les démarches méthodologiques doivent être révisées et élargies pour obtenir des meilleurs résultats de recherche.

Cette première partie nous a permis de voir les différentes étapes de notre démarche méthodologique pour la démonstration des deux hypothèses. Nous avons d'abord explicité les différentes méthodes pour le recueil des données : la recherche documentaire pour les théories et la méthode qualitative pour les données primaires. Nous avons eu recours à diverses techniques telles que l'enquête par questionnaire ouvert à travers des entretiens semi-directifs, l'exploration des divers ouvrages et littératures relatifs à notre sujet de recherche. Ensuite, nous avons détaillé les méthodes de traitement et d'analyse appropriées à cette méthode qualitative. En bref, notre démarche méthodologique est efficace car elle nous a permis d'obtenir les résultats escomptés de notre recherche. La partie suivante va nous amener à présenter les résultats de nos investigations.

DEUXIEME PARTIE: PRESENTATION DES RESULTATS

DEUXIEME PARTIE- PRESENTATION DES RESULTATS

Après avoir exposé les fondements méthodologiques de notre recherche, nous allons dans un premier temps procéder à la présentation des données collectées et traitées lors des enquêtes sur terrain. Il s'agit de rendre compte les résultats de nos enquêtes en suivant la démarche que nous avons définies lors de la partie démarche méthodologique. Et dans un second temps, nous allons énumérer les fruits de nos documentations pour présenter les données secondaires internes et externes.

**CHAPITRE 1- RELATION ENTRE LA PERFORMANCE D'UNE
AGENCE BANCAIRE ET LE STYLE DE MANAGEMENT DES DIRIGEANTS –
RELATION ENTRE LA PERFORMANCE ET LA FIXATION DES OBJECTIFS**

Ce chapitre va énumérer les résultats des entretiens que nous avons effectués auprès des personnes ressources que nous avons retenues pour pouvoir répondre à notre problématique c'est-à-dire pour pouvoir déterminer les dispositions prises par l'agence pour être performante. Nous allons d'abord présenter les personnes interviewées et ensuite nous allons opter pour la présentation thématique des réponses obtenues.

Section 1- Identification des personnes ressources :

Selon les critères décrivant le profil et le nombre des personnes à interviewer (cf. annexe n°02), nous avons eu la possibilité de s'entretenir avec le Directeur adjoint de l'agence, Mr RANDRIAHERITIANA Serge, avec deux chargés de clientèle « Particuliers » Mr RAKOTOARIVELO Ernest et Mme RAMISARIVONY Simone et avec deux chargées de clientèle « Entreprise », Mme RAZAFINDRABE Hobisoa et Mlle ZANAHARITSIMBA Rova.

1.1 Les attributions des interviewés

D'après le Directeur adjoint, il a pour fonction d'assurer tout ce qui est administratif au sein de l'agence, contrairement au Directeur qui a pour mission d'assurer le côté commercial. Le Directeur adjoint assure la sensibilisation et la communication interne de l'agence, il participe à la supervision et à la coordination de toutes les activités sous son autorité.

Les chargés de clientèle particuliers nous ont répondu de façon synthétique qu'ils ont pour mission de monter les dossiers d'octroi de prêt aux particuliers. Ils assurent le contrôle et le suivi des dossiers pour que la demande de ces personnes soit validée par les décideurs au niveau de la direction générale. Ils prennent part aussi au traitement des réclamations des clients, de l'ouverture et des conseils, ils analysent les créances.

Les chargés de clientèle Entreprises s'occupent du montage des dossiers de financement aux entreprises. Ils traitent aussi les réclamations, assurent la validité de tous les éléments des dossiers du client, analysent les créances.

Section 2- Présentation thématique des résultats :

La présentation et la description des résultats suivent l'ordre du thème de l'étude et sont réparties selon les questions établies dans le guide d'entretien (cf. annexe n°01).

2.1 La performance de l'agence est liée au style de management des dirigeants :

✓ La notion de performance d'une agence bancaire :

Avant d'entrer en détail sur les points de vue de nos interviewés à propos des méthodes de management des dirigeants, nous les avons d'abord posés des questions relatives à notre premier thème, la notion de performance d'une agence bancaire. Nous avons d'une part réservé des questions ouvertes auprès du Directeur adjoint. Selon notre interlocuteur, la question de performance d'une agence bancaire est toujours relative à l'atteinte des objectifs qui leur sont assignés (cf. annexe n°01, Q1).

Pour assurer la performance de l'agence, il nous a répondu que l'atteinte des objectifs dépend des dispositions prises par les directeurs. Et l'efficacité de ces dispositifs dépend en majorité de la capacité des dirigeants à sensibiliser et à motiver leurs équipes (cf. annexe n°01, Q2).

Le Directeur Adjoint a donné les points forts de l'agence par rapport aux autres : premièrement la liberté d'expression de chaque agent avec directive venant des dirigeants, deuxièmement, la mise en confiance de chaque agent avec une certaine limite, troisièmement, la communication personnelle des dirigeants avec les employés, quatrièmement la personnalité du directeur adjoint en complémentaire avec la personnalité du directeur d'agence et dernièrement, une ambiance de travail bien instaurée qui est une des sources de motivation pour chaque employé (cf. annexe n°01, Q3).

Quant aux commerciaux, nous leur avons demandés leur opinion sur l'état et les sources de performance de l'agence. Ils ont tous répondu que l'agence B est une agence performante parce qu'elle est d'abord classée parmi les grandes agences de la BOA Madagascar, ensuite les dirigeants sont compétents et expérimentés dans leur travail, enfin les équipes de l'agence sont performants (cf. annexe n°01, Q4).

✓ Le style de management du dirigeant :

Les entretiens que nous avons eus avec le directeur adjoint nous a permis de connaître ses avis sur la relation entre la performance et le style de management des dirigeants. Par ailleurs, nous lui avons demandé les techniques utilisées pour sensibiliser,

motiver et responsabiliser le personnel, pour assurer la communication interne de l'agence, les systèmes de prise de décision et de délégation des tâches ainsi que les contributions des dirigeants pour devancer ses concurrents. Durant les entretiens, le directeur adjoint nous a répondu affirmativement que la performance d'une agence est liée au style de management des dirigeants mais il a quand même souligné que ce n'est pas suffisant. L'efficacité de l'agence B face à l'atteinte des objectifs fait appel à d'autres facteurs liés aux personnels (cf. annexe n°01,Q5).

Quant aux techniques de sensibilisation du personnel, la direction de l'agence organise des réunions hebdomadaires pour les organisations commerciales et administratives. En plus, le directeur adjoint lui-même adopte des méthodes de communication interpersonnelle pour se rapprocher davantage à ses collaborateurs dans le but de les animer et de les aider dans l'accomplissement de leurs tâches (cf. annexe n°01,Q6).

Concernant la communication interne, elle est assurée d'une part lors de ces réunions hebdomadaires et d'autre part par la sensibilisation quotidienne de tout le personnel. La réunion est une opportunité pour faire part aux employés les directives et les attentes ainsi que les stratégies de la direction générale. C'est aussi une occasion pour chaque employé de se faire écouter et de d'être corrigé en cas de problème (cf. annexe n°01,Q7).

Par ailleurs, il nous a exposé que l'intégration du personnel dans les étapes décisionnelles constituent une des grandes forces de leur motivation. Il a cité aussi l'importance des encouragements des dirigeants, l'ambiance de travail, la relation entre dirigeant et subordonné, la reconnaissance des efforts fournis par le personnel. Pour cette dernière source de motivation, c'est la direction générale qui s'en charge mais la contribution des dirigeants se porte sur la valorisation des efforts personnels des agents et de les rapporter aux décideurs (cf. annexe n°01, Q8).

Pour les commerciaux, la délégation des tâches est dictée par les objectifs qui leurs sont assignés, et pour les AMF, ils sont plutôt polyvalents dans leurs postes, les tâches sont organisées en fonction de leurs compétences pour la plupart des temps. C'est une technique pour les responsabiliser et pour les valoriser. Relativement aux prises de décisions, la plupart du temps, les dirigeants consultent les agents et leurs accordent des libertés de décider de la manière dont ils vont s'organiser pour atteindre les objectifs. Pour des décisions complexes et faisant appel aux compétences des dirigeants, les agents sont consultés mais le dernier mot revient aux dirigeants eux-mêmes. Pour le climat social, il

constitue un des points forts de l'agence, la relation interpersonnelle est plutôt excellente, tous les employés se sentent intégrés (cf. annexe n°01, Q9).

Pour se différencier et dépasser les concurrents, le directeur adjoint a répondu que les techniques qu'ils utilisent et qu'ils essaient en permanence de transmettre à ses collaborateurs sont la pratique de la qualité de service, la domination par les coûts en octroyant des faveurs selon les clients et l'utilisation des compétences de chaque commercial (cf. annexe n°01, Q10).

Nous allons maintenant rapporter les appréciations des commerciaux sur la façon dont leurs dirigeants encadrent tout le personnel pour pouvoir valider les propos du Directeur adjoint.

Premièrement, les quatre chargés partagent le même point de vue et ont répondu que l'encadrement du dirigeant influence en majorité leurs activités (cf. annexe n°01, Q11).

Deuxièmement, concernant le style des dirigeants, le Directeur de l'Agence est plutôt ferme sur les principes et les résultats. Ainsi, ils remarquent une certaine distance entre le Directeur et les agents. Cependant, cette situation ne lui empêche pas de se rapprocher de ses collaborateurs et d'être relationnel surtout durant les activités extra-professionnelles. Par ailleurs, elle laisse ses subordonnés s'exprimer et écoute en permanence les problèmes qu'ils rencontrent au niveau de leur travail, elle encadre de près la compétence et la connaissance de ses subordonnées. Quant au Directeur adjoint, il encadre ses subordonnés de façon complémentaire à son Directeur. Il adopte un style plutôt participatif, il se préoccupe en permanence et à la fois du personnel et de leurs productivités. De ce fait, il accorde beaucoup de temps à écouter et à conseiller ses subordonnés. Il privilégie la relation personnelle pour pouvoir aider et améliorer les compétences de chaque personnel. En plus, il essaie d'établir en permanence un climat de confiance au niveau de ses collaborateurs (cf. annexe n°01, Q12).

Troisièmement, selon les avis des interviewés, pour la plupart des temps, ces deux styles sont complémentaires et efficaces. Le style plutôt exigeant du Directeur permet aux employés d'avoir plus de rigueur, d'efficacité et de conscience professionnelle qui les poussent à toujours approfondir et remettre en cause leurs compétences avec l'aide et l'encadrement de leur directeur adjoint (cf. annexe n°01, Q13).

Et dernièrement, les chargés nous ont témoigné que les dirigeants surtout le directeur éprouvent plus d'intérêt au résultat mais sans pour autant négliger le personnel (cf. annexe n°01, Q14).

2.3. La performance de l'agence est liée aux objectifs fixés pour chaque acteur de l'organisation :

✓ **La répartition des objectifs**

Les questions relatives à ce thème vont nous servir à connaître la relation entre la performance d'une agence bancaire et l'assignation des objectifs auprès des commerciaux. Pour cela nous avons d'abord interrogé le Directeur adjoint sur les procédures à suivre pour la répartition des objectifs que ce soit pour l'Agence B ou pour chaque agent concerné.

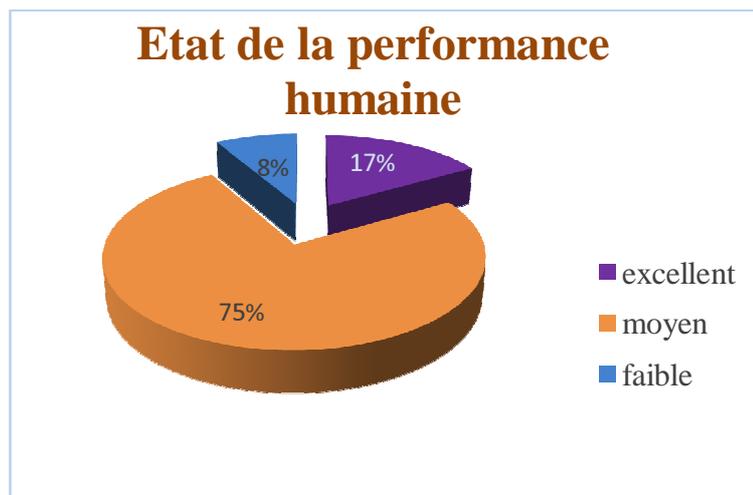
En général, selon les propos du Directeur adjoint, les objectifs assignés à l'agence sont exprimés en fonction des produits commerciaux de la banque BOA. Ces produits sont ensuite destinés à des clientèles cibles : particuliers et professionnels. Face à cela, les objectifs globaux pour l'agence seront repartis entre les commerciaux et les responsables accueils (cf. annexe n°01, Q15). L'évaluation des réalisations des objectifs de l'agence s'effectue ensuite d'une manière globale et se fait périodiquement par la direction générale (cf. annexe n°01, Q16). Concernant la répartition des objectifs, elle est en majorité en fonction de la compétence des agents concernés (cf. annexe n°01, Q17).

Ensuite, afin de vérifier et d'enrichir nos informations, nous avons aussi posé quelques questions auprès des quatre commerciaux.

Tout d'abord, le premier critère retenu par les dirigeants concernant cette répartition des objectifs est la compétence des chargées en majorité ensuite la disponibilité de l'agent (cf. annexe n°01, Q18). Puis les chargés interviewés nous ont affirmés que pour atteindre les objectifs qui leur sont assignés, ils fixent un objectif très ambitieux pour y parvenir. C'est une technique pour eux de s'avancer dans leur travail et de mobiliser toutes leurs compétences pour atteindre les objectifs fixés. Ils essaient toujours d'atteindre le maximum en posant comme défi la réalisation à 100% des objectifs (cf. annexe n°01, Q19).

✓ **La compétence**

La compétence est un élément à étudier pour la démonstration de notre deuxième hypothèse. Ainsi, quelques questions ont été posées pour mieux l'analyser dans le contexte du fonctionnement de l'Agence B. Concernant l'état de performance humaine de l'agence, le directeur adjoint nous a donné des pourcentages selon son avis personnel (cf. annexe n°01, Q20).



Source : enquête personnelle auprès du Directeur Adjoint (octobre 2012)

Figure n° 01: état de performance humaine de l'agence B

Quant à l'organisation interne du personnel de l'agence, il nous a répondu que la compétence est un critère déterminant ce sujet compte tenu des contraintes de disponibilité des agents et la nature des objectifs à atteindre (cf. annexe n°01, Q21).

Et selon ses propos, la gestion des compétences revient aux missions du département direction des ressources humaines de la BOA. Cependant, les dirigeants de l'agence contribuent au maximum d'améliorer la compétence du personnel sous leur contrôle. Pour cela, ils analysent en permanence l'état de performance individuelle de chaque agent, ensuite les résultats des diagnostics vont être transformés en termes de besoin en formation et seront transmis à la direction générale qui vont en retour organiser des programmes de formation (cf. annexe n°01, Q22).

Quant à la fréquence de formation du personnel de l'agence, le Directeur adjoint n'a pas donné des informations quantitatives mais il nous a seulement répondu que la formation au sein de l'agence est très fréquente (cf. annexe n°01, Q23).

Pour les problèmes les plus rencontrés, ils sont toujours relatifs aux compétences et de la conscience professionnelle des agents, ceci est dû aux stratégies de la BOA actuellement sur les recrutements de masse car presque 65% des agents bancaires sont des nouveaux recrutés. Ainsi, il existe des différences d'expérience entre les agents, des problèmes d'assimilation, de conscientisation professionnelle et de compétence (cf. annexe n°01, Q24).

Les résultats suivants sont relatifs aux entretiens que nous avons eus avec les commerciaux. D'abord, à part l'encadrement des dirigeants, nos interlocuteurs ont

précisé que la réalisation de leur travail dépend aussi de leurs compétences en matières techniques, commerciales, relationnelle et organisationnelle (cf. annexe n°01, Q25).

Ensuite, Ils ont répondu affirmativement que l'offre d'une qualité de service à la clientèle dépend des compétences des agents (cf. annexe n°01, Q26).

Puis, concernant la définition de la « qualité de service », la synthèse de leur réponse respective évoque la qualité de l'accueil, rapidité et ponctualité pour les clients et pour la direction générale accomplissement des tâches dans les normes et selon leurs attentes. Elle est reflétée à travers l'étude de la satisfaction de la clientèle de la banque (cf. annexe n°01, Q27).

✓ **La motivation et l'intégration du personnel**

Etant donné que nous avons eu lors de la première partie de notre guide d'entretien, les opinions du Directeur adjoint sur ce thème, nous avons réservé les questions relatives à ce thème aux commerciaux.

Premièrement, en récapitulant les réponses des interlocuteurs, leurs sources de motivations sont notamment le style de direction des dirigeants, l'ambiance au travail, la responsabilité par rapport aux objectifs et la reconnaissance personnelle et encouragement des dirigeants (cf. annexe n°01, Q28).

Deuxièmement, les commerciaux interviewés ont répondu affirmativement qu'ils se sentent utiles et responsables dans leur travail. Ils ont ajouté qu'ils sont déjà en connaissance de cause sur leurs attributions, les attentes des dirigeants à propos de leurs tâches et leurs responsabilités (cf. annexe n°01, Q29).

Troisièmement, Ils ont tous répondu qu'ils sont aussi bien intégrés dans l'équipe et pareil pour les autres agents. Chacun s'efforce de s'adapter et de créer des relations interpersonnelles agréables et efficaces (cf. annexe n°01, Q30).

Quatrièmement, ils ont affirmé que le travail en équipe est suscité au sein de l'agence que ce soit au niveau de chaque service ou au niveau de l'agence en générale. Ils constatent aussi que les expérimentés sont toujours prêts à aider leurs collaborateurs (cf. annexe n°01, Q31).

Et dernièrement, ils ont exposés que les problèmes les plus souvent rencontrés sont relatifs aux volumes de travail, aux imprévus que ce soient venues des clients ou venues de la direction générale. Ils rencontrent aussi des incidents au niveau des clients étant donné que la BOA est une banque destinée pour tout public. Ils ont ainsi des difficultés concernant les modes de communication envers les clients (cf. annexe n°01, Q32).

Ce chapitre a été consacré à reconstituer et à présenter les réponses des interviews que nous avons effectués selon les thèmes à aborder. Elles ont été présentées avec rigueur sans modifier les contenus essentiels de chaque réponse. Les réponses obtenues auprès de ces responsables correspondent à la réalité. Une ambiance de travail reflète la collaboration étroite entre le service et entre le personnel de l'Agence B.

Nous allons maintenant citer les résultats de nos collectes de données secondaires.

CHAPITRE 2- RESULTATS DES COLLECTES DES DONNEES SECONDAIRES LES FACTEURS DE PERFORMANCES MANAGERIALES ET HUMAINES D'UNE ORGANISATION

Dans ce chapitre, nous allons énumérer les fruits de nos recherches documentaires. Pour le réaliser, nous présentons d'abord les données obtenues à l'intérieur de l'agence. Ensuite, nous allons effectuer une revue de la littérature relative à la démonstration de nos deux hypothèses.

Section 1- Les données secondaires internes :

A partir des documents internes de l'agence, nous avons pu obtenir les informations sur les mobiles à véhiculer et les engagements de la banque BOA envers ses clients.

Premièrement, selon la politique générale du groupe BOA, *le commercial c'est l'affaire de tous*. Deuxièmement, les engagements de la banque envers les clients¹³ consistent à l'accueil et à l'orientation individuelle de chaque client, à l'offre d'un contact personnalisé à chaque client au sein de la banque, à la rapidité de traitement des ordres de transfert pour les opérations intra-groupe et pour les opérations hors groupe, à la rapidité des demandes de crédits aux particuliers et aux entreprises.

Dernièrement, nous avons pu collecter des données sur les critères d'évaluation de la performance individuelle¹⁴ de l'agence. En générale, ces critères concernent les qualités personnelles, qualités professionnelles et les potentialités selon regroupées dans le tableau récapitulatifs (cf. annexe n°03) des qualités à étudier pour évaluer les personnels selon leur catégorie. En effet, il a été nécessaire de les connaître pour identifier les variables clés des compétences et de la performance du personnel de l'agence.

¹³ <http://www.boa.mg/banque-madagascar-charte/> octobre 2012

¹⁴ Annexe n°03 : Fiche d'évaluation des performances

Section 2- Les données secondaires externes :

La revue de la littérature et les recherches documentaires nous ont permis de recueillir les théories suivantes.

2.1 La performance de l'entreprise liée aux méthodes de management :

A la fin des années 60, BLAKE et MOUTON¹⁵ ont réalisé une grille managériale s'inscrivant dans un courant de pensée dit situationnel. C'est une approche comportementaliste cherchant non pas à analyser les traits de personnalité des managers mais leurs comportements et styles de conduite.

Cette grille managériale distingue cinq styles caractéristiques des managers que nous pouvons visionner sur le schéma ci-après.

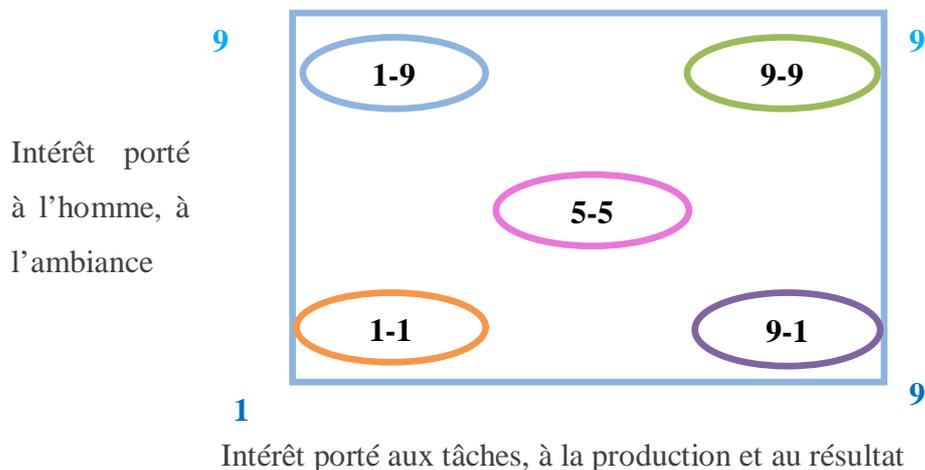


Figure n°02 : grille managériale de Blake et Mouton

Cette grille d'analyse permet de définir cinq styles de comportement du manager. **Le Style laisser-faire (1-1)** se caractérise par un manager inexistant, fuyant les responsabilités et les ennuis. **Le style Social ou Country club** (en référence à l'importance accordée à la convivialité dans ce style de management) (1, 9) décrit un manager prêtant beaucoup d'attention à la sécurité et au confort de ses salariés, privilégiant une bonne ambiance de travail, parfois au détriment de la production. **Le style Autocrate (9,1)** dépeint un manager qui pressurise son équipe et ne se préoccupe que de résultats. **Le style Intégrateur (9,9)** représente un manager équilibré, encourageant et aidant son équipe dans la poursuite des objectifs fixés. **Le style Institutionnel (5,5)** se caractérise par un manager qui accorde une certaine importance à son personnel et à la production et qui vise un niveau de performance acceptable.

¹⁵ <http://www.12manage.com/> Octobre 2012

Cette grille managériale distingue deux dimensions importantes. D'une part, les managers ayant un comportement orienté vers la tâche, la productivité. Ils ont pour préoccupation centrale, l'atteinte des objectifs. Il privilégie l'efficacité au détriment des relations. D'autre part, les managers ayant un comportement orienté vers les relations entre les salariés. Le manager se préoccupe du climat social et cherche à maintenir de bonnes relations de travail dans l'équipe.

2.2 La théorie de la fixation des objectifs de Locke

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par Edwin A. Locke¹⁶ en 1968. Locke¹⁷ a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles. Par la suite Locke a travaillé avec Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié.

La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

- **CLARTE:** Les objectifs doivent être clairs et mesurables.
- **CHALLENGE:** L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.
- **ENGAGEMENT:** Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.
- **FEEDBACK:** Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants. Locke a également montré que les objectifs devaient être S.M.A.R.T. pour que les salariés soient motivés. En d'autres termes, les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions telles que :

¹⁶ La motivation des salariés et la performance dans les entreprises, mémoire professionnel, 2010

¹⁷ http://www.wikiberal.org/wiki/Edwin_A._Locke/ Novembre 2012

S → Simple

M → Mesurable

A → Acceptable

R → Réalisable

T → défini dans le Temps

2.3 Les deux facteurs de motivation d'Herzberg :

Herzberg¹⁸, suite aux travaux de Maslow sur l'hiérarchisation des besoins, a élaboré sa théorie à partir des recherches empiriques auprès de nombreux travailleurs dans des entreprises différentes. Herzberg propose l'existence de deux classes d'éléments motivants : d'un côté, les facteurs d'insatisfaction concernant la politique du personnel, le style de supervision ou de direction, les relations interpersonnelles, les conditions de travail et le salaire. Et d'autre côté, les facteurs de satisfaction : qui sont notamment la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt du travail, la responsabilité, la possibilité de promotion et de développement.

2.4 La théorie de l'Homme social selon E. Mayo

Elton Mayo¹⁹ est un sociologue et psychologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines. Il est d'ailleurs considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail. Il a voulu compléter l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, au prix d'un isolement du travailleur. Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés dans le cadre taylorien (salaires corrects, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail, sécurité de l'emploi). De ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs. L'une de ses expériences la plus connue est sans doute l'expérience de Hawthorne menée en 1930, dans l'usine Western Electric près de Chicago.

L'usine Hawthorne²⁰, constituée de plusieurs ateliers occupant une main d'œuvre ouvrière principalement féminine, assemblaient des circuits électriques destinés à des appareils de radio. Il décida de constituer un groupe test dans un atelier à part afin de vérifier en quoi les modifications des conditions de travail pouvaient influencer sur la productivité du travail des exécutants. Un autre atelier dans lequel les conditions de travail n'étaient pas modifiées

¹⁸ Cours de principe et technique en management, 4^{ème} année, année universitaire 2010/2011, Université d'Antananarivo

¹⁹ La motivation des salariés et la performance dans les entreprises, mémoire professionnel, 2010

²⁰ La motivation des salariés et la performance dans les entreprises, mémoire professionnel, 2010

servait de groupe témoin. Il vérifia que l'amélioration des conditions matérielles de travail, l'éclairage en particulier, faisait croître la productivité. Mais il s'aperçut aussi, paradoxalement, que la suppression de ces améliorations (allongement des horaires, interdiction de parler pendant le travail) ne faisait pas baisser la productivité. D'autre part, lui et son équipe constatèrent que la productivité des ouvrières dans l'atelier témoin avait, contre toute attente, tendance à s'accroître sans qu'aucune amélioration des conditions n'ait pu l'expliquer. Par conséquent, cette étude a permis de montrer que les ouvriers travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. En effet, durant l'expérience, les employées de la Western Electric, flattées d'être l'objet d'études, avaient sympathisé avec les chercheurs de l'équipe d'E. Mayo²¹. Ils en conclurent que l'estime de soi, la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail.

Ce deuxième chapitre nous a permis dans un premier temps de voir les différents concepts et variables de référence clés à l'intérieur de l'agence B. Et dans un second temps, d'énumérer les théories qui vont nous permettre de voir les divergences ou les convergences des hypothèses sur la réalité observée.

²¹ La motivation des salariés et la performance dans les entreprises, mémoire professionnel, 2010

Grâce aux démarches méthodologiques que nous avons définies précédemment, nous avons pu recueillir les données dont nous avons besoin pour notre recherche. Dans le premier chapitre, nous avons rapporté les interviews en les classifiant selon les thèmes que nous avons prédéfinis dans notre guide d'entretien. Ils ont été faits avec le maximum de rigueur pour ne pas perdre les informations clés contenus dans les discours des interviewés. Ainsi, nous avons constaté que l'Agence B tend de plus en plus vers une meilleure organisation. Et en générale, l'effort soutenu par cette agence permet d'envisager une bonne perspective quant au développement de la banque. Dans le second chapitre, nous avons cité les résultats de nos recherches documentaires et nous avons pu réunir des théories parlant du style de management des dirigeants dans la recherche de la performance, des facteurs de motivation et la théorie d'Elton Mayo sur la prise en compte du facteur humain dans la recherche de meilleure productivité et enfin la théorie de la fixation des objectifs de Locke²².

Cette partie nous permet d'entamer la partie la plus importante de notre ouvrage, l'analyse et la discussion des résultats.

²² La motivation des salariés et la performance dans les entreprises, mémoire professionnel 2010

TROISIEME PARTIE: ANALYSES- DISCUSSIONS -RECOMMANDATIONS

TROISIEME PARTIE- ANALYSES- DISCUSSIONS - RECOMMANDATIONS

Cette troisième partie sera consacrée à l'analyse des données recueillies et les résultats apportés à notre objectif global c'est-à-dire à l'identification des facteurs favorisant la performance d'une agence bancaire. A partir des méthodes d'analyse que nous avons précédemment, nous recherchons à vérifier si premièrement, la performance d'une agence bancaire est liée aux styles de management des dirigeants en s'appuyant sur le cas des méthodes de management de l'agence B et la performance. Deuxièmement, nous allons aussi vérifier si la fixation des objectifs influence la performance de l'agence en étudiant le cas de sa performance humaine. La démarche d'analyse consiste en premier lieu procéder à l'analyse des entretiens, en deuxième lieu à effectuer le rapprochement des théories avec les résultats empiriques analysés et en dernier lieu à émettre des recommandations sur chaque hypothèse.

CHAPITRE 1- PARTIE ANALYTIQUE

Ce premier chapitre consiste à analyser les données des investigations recueillies pour démontrer nos deux hypothèses dans un premier temps, nous allons vérifier si la performance de l'agence est liée aux styles de management des dirigeants. Et dans un second temps, nous allons démontrer si la performance est liée aux objectifs fixés.

Section 1- Analyse et discussion sur la première hypothèse : « la performance d'une agence est fortement liée aux styles de management des dirigeants »

En effet, le style de management « englobe l'organisation dans son ensemble. Il peut être analysé à travers les attitudes des dirigeants envers le risque, en matière de prise de décision, envers la flexibilité organisationnelle, en matière d'autorité et envers le degré de participation du personnel à la prise de décision²³. C'est pour cette raison que nous avons défini les deux thèmes suivants : la notion de performance pour les acteurs de l'organisation et les styles de management adoptés par les dirigeants.

Nous allons d'abord analyser et rapprocher les entretiens du dirigeant et des commerciaux selon les thèmes que nous avons définis. Ensuite nous allons procéder aux articulations des théories avec les réalités observées lors des entretiens relatifs à cette première hypothèse pour proposer des recommandations.

1.1 Analyse des entretiens :

La démarche de l'analyse des entretiens suit l'ordre des thèmes suivants :

✓ La notion de performance

Les points de vue du Directeur adjoint nous ont clairement permis de savoir la problématique majeure de l'agence dans le cadre de la recherche de la performance. Pour lui, la performance d'une agence bancaire, en tant que niveau opérationnel et point de vente de la banque s'apprécie au regard de ses résultats commerciaux. Face à cela, les dirigeants de l'agence consacrent la majorité de leurs efforts à atteindre les objectifs de la direction générale en s'appuyant principalement sur l'organisation interne de la banque. Ces organisations concernent à la fois les activités et la gestion du personnel assurant ces activités. Dans ses propos, le directeur adjoint a insisté que la performance de l'agence

²³ Cours de principe et technique en management, 4^{ème} année- année universitaire 2010/2011- Université d'Antananarivo

dépend en premier lieu de la capacité et de la personnalité des dirigeants à sensibiliser leurs collaborateurs. En plus, le directeur adjoint n'a pas manqué de donner son avis sur les points forts de l'agence par rapport aux autres. Parmi ces points forts, nous soulignons que la personnalité et la compétence des dirigeants y sont mentionnées.

Après avoir demandé les avis des commerciaux sur la performance de ses agences, nous avons remarqué qu'ils partagent des opinions communes sur ce sujet. Ils sont tous conscients que leur agence est une agence performante. Ils ont relaté à travers leurs propos que la source de cette performance provient d'abord de la compétence des dirigeants plus particulièrement de leurs expériences dans le domaine de la banque. Ensuite, ils ont souligné que l'équipe de l'agence est aussi une équipe performante et cohérente.

✓ **Le style de management des dirigeants**

Depuis le début de la conversation, nous avons remarqué que le directeur adjoint partage notre avis sur le fait que le style de management est un facteur incontournable pour assurer la performance d'une entreprise. Nous avons constaté que tous les concepts clés du style de management sont abordés par notre interlocuteur. Ce sont notamment les techniques d'animation du personnel, la communication interne entre chef et subordonné, les systèmes de motivation, le système de prise de décision, de la délégation des tâches et le climat social de l'agence. Quant aux attitudes des dirigeants vis-à-vis de la concurrence, ils ont pris comme méthode de différenciation la pratique de la qualité de service et le rapprochement des clients qui sont les axes majeurs de la politique générale de la banque BOA. Grâce à leurs méthodes de management, ils ont pu transmettre cette politique au personnel.

Si nous nous référons aux avis des commerciaux, nous remarquons qu'ils prennent vraiment en considération les styles d'encadrement de leurs dirigeants étant donné que c'est un des facteurs ayant une forte influence sur leur prestation. Malgré les différences de style entre le directeur et son adjoint, cela constitue au contraire une opportunité pour chacun des agents de s'avancer dans leur travail. En effet, le point commun entre les deux dirigeants se base sur leur technique de valorisation du facteur humain et sur l'efficacité des relations qu'ils tissent avec leurs subordonnés. Cependant, pour la plupart des temps, ils privilégient les résultats fournis par chaque agent.

1.2 Analyses théoriques :

Etant donné que l'analyse théorique permet de faire des rapprochements entre les réalités observées et les résultats sur le terrain, cette section va nous aider à valider ou à infirmer notre première hypothèse. L'objectif de notre première hypothèse consiste à vérifier l'existence d'une relation entre la performance de l'agence et les méthodes de management de ses dirigeants. Si l'hypothèse est ainsi validée c'est-à-dire converge avec les théories que nous avons sélectionnées, alors nous pouvons en déduire que la pratique des meilleures méthodes de management permet à une agence bancaire d'être productive et d'obtenir des meilleurs résultats. Actuellement, notre ère est marquée par la mondialisation et l'hyper concurrence. C'est ainsi que la notion de performance prend tout son sens. Ce concept est régulièrement employé à l'heure actuelle, il faut être performant, et ce, dans tous les domaines. Son sens est renforcé lorsque l'on parle de performance en entreprise, en effet, c'est l'objectif premier d'une entreprise. C'est pour cette raison que nous avons d'abord pris comme facteur de performance le style du management des dirigeants. En effet, la performance d'une entreprise renvoie au comportement du manager et plus généralement aux méthodes de management. En d'autre terme, la performance de l'entreprise est le fait que celle-ci, sous la conduite des dirigeants, atteint les objectifs qu'ils lui ont fixés. De ce fait, les propos du Directeur adjoint est l'illustration pratique de cette théorie. Quant aux méthodes de management des dirigeants, nous avons retenus la grille de Blake et Mouton. Par rapport à cette grille managériale, nous pouvons classer le style du Directeur dans la catégorie 5-5 c'est-à-dire le style institutionnel. En effet, en analysant de près les propos recueillis, le directeur de l'agence accorde à la fois un intérêt porté aux résultats et un intérêt particulier aux hommes. Elle est exigeante sur l'atteinte des objectifs, en même temps elle contrôle chaque agent en fonction des réalisations qu'il a effectué. Par contre, elle incite ses collaborateurs à lui consulter sur les problèmes susceptibles de constituer des obstacles à la réalisation de leurs tâches. D'ailleurs, une des chargées clientèles « Entreprise » nous a précisé que pour tisser une bonne relation avec le Directeur, il faut savoir répondre et anticiper ses attentes. Cela lui permet d'instaurer un climat de confiance avec l'agent concerné. Ainsi les sentiments de peur et de crainte que les agents éprouvent souvent envers leur Directeur sont apaisés. Pour le Directeur Adjoint, nous pouvons dire qu'il adopte le style intégrateur ou le style 9-9. Il consacre son temps à écouter et à encadrer ses collaborateurs pour les sensibiliser et pour les aider à atteindre les objectifs qu'on leur a confiés non seulement durant les

réunions mais aussi quotidiennement. Avec le Directeur adjoint, tout le monde se sent « à l'aise ». Les subordonnés sont toujours motivés à consulter son avis pour améliorer leur productivité et pour développer leur compétence personnelle et professionnelle. Les directives et les objectifs viennent en principe du Directeur qui s'occupe de tout ce qui est commercial au sein de l'agence mais pour les réaliser, le Directeur adjoint encadre de près chaque agent. Il fait recours à des séances de travail si c'est nécessaire.

Concernant cette sensibilisation, la capacité relationnelle des dirigeants est un des facteurs de succès. Ces réunions ont pour but de renforcer tout d'abord la cohésion de l'équipe, ensuite de transmettre les notes de service et les directives venant de la direction générale, puis pour faire part aux dirigeants les attentes et les problèmes du personnel et enfin pour mettre au point les organisations internes assurant le fonctionnement de l'agence selon les circonstances existantes. Théoriquement, la communication interne est une variable permettant d'apprécier la performance organisationnelle d'une entreprise. Pour le cas de l'agence B, la structure organisationnelle ne présente pas beaucoup de complexité en se référant à son organigramme. De ce fait, la supervision et la coordination du personnel ne présentent pas trop d'obstacle pour les dirigeants. De même pour la communication interne, les flux d'informations ascendantes et descendantes peuvent bien circuler au sein de l'agence si la méthode de management des dirigeants est efficace. Si le style de management n'est pas efficace, l'organisation aura des problèmes concernant cette communication interne. D'une part, les dirigeants auront besoin d'une information fiable et pertinente vis-à-vis de leur subordonnée par exemple sur les problèmes qu'ils rencontrent au niveau de la réalisation de leurs tâches. D'autre part, les managers de proximité doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris les buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale. Le manager doit alors assurer le suivi de cette communication. Le système d'information au niveau de l'agence doit être le plus rapide et le plus opérationnel pour permettre à l'organisation de réagir au bon moment et au bon endroit. Ceci permet à l'agence d'être opérationnel vis-à-vis de sa direction générale. En effet, si la direction générale communique aux directeurs d'agence des nouvelles attentes ou des pressions, ces directeurs doivent être capables de transmettre ces directives à leurs subordonnés et d'agir efficacement en fonction de la situation où l'agence se trouve. Pour les situations soumises

à des pressions, le style de direction des dirigeants de l'agence a une tendance plutôt autocratique et fait appel à leur capacité en tant que manager. Face à cela, il adopte un style plutôt consultatif c'est-à-dire ils prennent les décisions unilatéralement tout en tenant compte de l'avis de leurs collaborateurs. Le rôle d'un manager, quelle que soit sa position dans l'organisation, est de créer la condition permettant à la fois le développement du personnel dont il a la responsabilité et l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ainsi, les managers efficaces se concentrent sur leurs collaborateurs, écoutent, offrent leur soutien à la fois au niveau logique et émotionnel et attribuent un retour pour les encourager et pour leur permettre d'évoluer. L'observation des activités de management de l'agence B montre que les dirigeants essaient de garder en permanence un style approprié à leurs caractéristiques. Cependant, ce style n'est pas figé mais peut être flexible pour assurer l'atteinte des objectifs. En plus, l'analyse des réponses que ce soit au niveau du Directeur ou au niveau des commerciaux nous indique l'efficacité des dirigeants en tant que manager selon la base théorique que nous avons vue ci-dessus. Par ailleurs, le système de prise de décisions, la délégation des tâches confirment ces styles. Les agents prennent part aux décisions d'organisations et aux activités de fonctionnement de l'agence. Nous pouvons en déduire que le slogan de la BOA est visiblement manifesté au sein de l'équipe de l'agence B grâce aux méthodes de management de ses dirigeants. Ce slogan énonce que « le commercial, c'est l'affaire de tous ». Parallèlement à cela, J. DORTIER a affirmé que « *Les fortes contraintes d'efficacité et de productivité supposent la mobilisation de tous et de chacun* »²⁴. Comme résultat, la majorité du personnel se sentent intégrées, responsables et motivées. Cela leur pousse à fournir le maximum d'effort pour atteindre les objectifs qui leur ont attribués, pour être reconnaissant au niveau de leurs directeurs et au niveau de l'agence et pour assurer l'image de la banque. En outre, le style de management des dirigeants influence également la performance concurrentielle de l'agence, car son impact positif au niveau de chaque individu constitue des compétences distinctives vis-à-vis des concurrents et une des raisons pour laquelle leurs clients s'attachent et sont fidèles à la banque.

En bref, nous pouvons dire que notre première hypothèse est ainsi vérifiée c'est-à-dire que le style de management du dirigeant est un facteur déterminant pour atteindre et favoriser la performance d'une organisation et son efficacité implique la personnalité et la compétence du dirigeant lui-même ainsi que le contexte où il se trouve.

²⁴ DORTIER JF. Le blues du dimanche soir. *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, 2008, n°12, p. 25-29, op. cit.

Section 2- Analyse et discussion sur la deuxième hypothèse : « la performance d'une agence est liée aux objectifs fixés pour chaque acteur de l'organisation »

Cette section va nous permettre de faire une discussion sur les divergences ou les convergences de notre deuxième hypothèse aux résultats constatés lors des entretiens. Notre objectif est de vérifier la validation de l'hypothèse c'est-à-dire s'il y a une relation entre la performance de l'agence et la fixation des objectifs. Nous nous attacherons d'abord à l'analyse des entretiens, ensuite à rapprocher les théories avec les résultats de l'analyse et enfin à émettre des recommandations.

2.1 Analyse des entretiens

✓ **La répartition des objectifs**

Tout d'abord, la direction générale attribue à chaque agence des objectifs annuels selon les produits et en même temps elle fournit les moyens et les ressources nécessaires à leur réalisation. En retour, la direction générale évalue la réalisation globale de l'agence. De leur côté, les directeurs de l'agence répartissent ces objectifs individuellement selon les compétences des commerciaux et les responsables accueils. Face à cette situation, nous pouvons constater que les dirigeants ne disposent pas des informations permettant de piloter la réalisation individuelle de chaque agent. Ce fait est confirmé lorsque nous avons demandé auprès des chargés leur productivité par rapport aux objectifs globaux de l'agence, ils ne peuvent pas mesurer leur part de contribution par contre ils sont au courant sur la réalisation globale de l'agence. Nous n'avons pas pu montrer les données par respect de confidentialité. Nous pouvons aussi remarquer que nos interlocuteurs sont des personnes responsables et ils sont toujours prêt à fournir le maximum d'effort une fois les objectifs à atteindre ont été clairement définis.

✓ **La compétence**

A travers la représentation graphique de l'état de performance individuelle du personnel de l'agence B, nous pouvons remarquer qu'il reste encore beaucoup d'effort aux managers concernant l'amélioration de la performance humaine de l'agence. En effet, les critères d'évaluation retenus par les dirigeants sont la compétence et la conscience professionnelle des agents. D'après le directeur adjoint, les 17% ayant des niveaux excellents sont toujours efficaces et présentent les meilleurs productivités car ils sont expérimentés, compétents. Compte tenu de ces écarts de performance, la réalisation globale de l'agence est toujours meilleure selon les réponses que nous avons obtenues. Cette situation confirme la compétence des dirigeants à équilibrer ces problèmes de

compétence d'une part, et d'autre part ceci montre chacun s'implique dans la réalisation des objectifs selon leur possibilité et leur capacité. Les 75% des agents ayant un niveau de performance moyen constituent un terrain de défi pour les dirigeants de l'agence et un champ de potentialité pour obtenir des avantages compétitifs. Selon le Directeur adjoint, les services les plus efficaces sont notamment ceux des chargés de clientèle Particulier du fait de leurs expériences et le service accueil grâce à leurs compétences. Il nous a confirmé que le critère compétence est un facteur incontournable pour être performant. Les chargés de clientèle partagent ce même avis. L'amélioration des compétences du personnel de l'agence est fonction des actions entreprises par les dirigeants car ils sont les premiers responsables à évaluer et à analyser la performance de leur personnel. Par ailleurs, une des contraintes de l'agence vis-à-vis de sa direction générale est actuellement sa politique de recrutement de masse. Cela suppose, que la plupart des employés de la banque vont être des nouveaux recrutés, comme l'affirme le Directeur adjoint, ils atteignent les 65% de l'ensemble du personnel de la BOA Madagascar. Face à cette situation, les directeurs de l'agence rencontrent des problèmes de manque d'expérience et d'assimilation, en générale des problèmes de compétence. Pour les résoudre, la solution que les dirigeants jugent efficace actuellement est la réunion hebdomadaire avec le personnel pour pouvoir déterminer les actions telles que la formation, le renforcement de capacité, le partage d'expérience. Nous avons interrogé les commerciaux à propos de la qualité de service car c'est une politique véhiculée par la Banque BOA et cela devra être déployée et mis en œuvre par tous les acteurs de la banque. Pour eux, la qualité de service concerne la qualité de l'accueil, la rapidité et la ponctualité des opérations, la qualité de la relation envers les clientèles. De ce fait, cette qualité de service est directement visible et palpable pour les clients. Cependant, la prestation d'un service de qualité nécessite selon nous interlocuteurs un niveau de compétence élevé telle que la compétence relationnelle, la compétence technique, la compétence organisationnelle et la compétence commerciale.

✓ **La motivation et l'intégration du personnel**

Nous avons réservé les questions relatives à ce troisième thème pour les commerciaux étant donné que nous avons déjà demandé l'avis du Directeur adjoint concernant leurs techniques de motivation dans la première hypothèse. En analysant les propos des chargés, leurs sources de motivation sont en majorité des facteurs non matériels tels que le style de management des dirigeants, la relation interpersonnelle, la responsabilisation par rapport aux objectifs fixés et la reconnaissance. Ils partagent le même point de vue sur l'excellence du climat social de l'agence, ils se sentent de plus en

plus intégrer au sein du groupe et véhicule une culture de solidarité et de respect mutuel. Pour eux, cet environnement interne les motive et leur permet de bien travailler et fournir le maximum d'effort pour le bon fonctionnement de l'agence. Cependant, ils ont souligné que cela ne les empêche pas de rencontrer des problèmes au niveau de leur travail tels que le volume de travail, les imprévus et les pressions de la direction générale ainsi que les problèmes vis-à-vis des clients. Ces derniers sont notamment d'ordre communicationnel. Quant aux réclamations, en majorité elles ne concernent pas directement l'agence mais dues à des problèmes techniques de la direction générale sauf les erreurs de saisie d'adresse des clients.

2.2 Analyses théoriques :

Pour pouvoir démontrer cette deuxième hypothèse : « la performance d'une agence bancaire est liée aux objectifs fixés pour les acteurs de l'organisation », nous avons retenu la théorie de la fixation des objectifs de Locke et la théorie des deux facteurs de motivation de Herzberg ainsi que la théorie d'Elton Mayo portant sur la théorie de l'homme social. Pour certains auteurs, la performance est liée à la nature des objectifs fixés. Par rapport à cette théorie, une équation de la performance est proposée par Emmanuel MAIRE et Matthieu DUBOST²⁵ :

Performance = compétence x motivations x déterminations des objectifs
--

Pour être performant, il faut d'abord un certain niveau de compétence pour pouvoir atteindre les objectifs fixés par les dirigeants. Mc Clelland²⁶ a défini la compétence comme *une description générale des **habiletés** nécessaires pour atteindre un bon rendement dans un domaine précis. Le profil de compétences résume les **capacités, les connaissances, les habiletés, les qualités et les valeurs** et exprime les exigences de rendement en termes de comportement.*

En analysant le cas de l'agence B, les dirigeants adoptent cette théorie car l'assignation des objectifs dépend de la compétence de la personne concernée. De leur tour, les agents obtiennent des responsabilités qui les encouragent à fournir le maximum d'effort pour atteindre les objectifs fixés. Selon la définition d'Emmanuel MAIRE et Matthieu DUBOST²⁷, la performance est « L'exigence de parvenir à ses fins propres. Une fois l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre. Etre performant,

²⁵ Les clés de la performance.

²⁶ <http://www.cadredesanté.com/spip/profession/pédagogie/une-definition-de-la-competence.html>

²⁷ Les clés de la performance, op. Cité

c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassiez le niveau où vous vous situiez précédemment. Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre». La prise en compte du facteur humain par les dirigeants est un concept remarquable au sein de l'agence B vu les styles de management qu'ils adoptent, les techniques de sensibilisation et de motivation du personnel. Actuellement, la prise en compte du facteur humain au cœur du management est devenue une nécessité pour la réussite d'une organisation que ce soit à but lucratif ou non. De ce fait, les managers doivent concentrer davantage leurs efforts à améliorer les facteurs clés de succès relatives aux ressources humaines. En effet les ressources humaines sont des facteurs de compétitivité surtout lorsqu'il s'agit des entreprises de service, la satisfaction de la clientèle dépend en premier lieu de la qualité de service fournie et vient ensuite le résultat des produits offerts. Selon les renseignements obtenus dans les fiches d'évaluation du personnel, les qualités personnelles et les potentialités sont liées à la personnalité de l'individu tandis que les qualités professionnelles sont liées à la compétence organisationnelle, technique et relationnelle de l'individu. Pour les cadres et non cadre, les qualités liées à l'atteinte des objectifs fixés, à la productivité, à la qualité du travail ainsi que la relation interpersonnelle sont exigées. Pour résoudre les problèmes liés aux compétences du personnel, les managers doivent se concentrer et analyser de près ces critères d'évaluation. Les dirigeants devraient ainsi conscientiser leurs collaborateurs sur la nécessité de la formation et de renforcement de capacité et partagent leurs expériences. Lorsque le personnel reçoit des formations et des nouvelles expériences, leur niveau de compétence augmente, ils sont motivés à travailler car ils rencontreront moins d'obstacle en terme d'organisation, d'application des procédures et de communication que ce soit en interne ou envers les clients. De ce fait, la compétence accroît l'autonomie de l'agent. Et selon Claude Levy-LEBOYER²⁸ l'autonomie *stimule non seulement la motivation, mais également l'initiative et la créativité*. Elle favorise le bon fonctionnement du service en l'absence du cadre ; « *savoir ne pas se rendre indispensable* ». Le Directeur adjoint de l'Agence B nous a confirmé que les directeurs encouragent davantage la nécessité de la formation au niveau du personnel.

Nous avons aussi mentionné que la motivation est un facteur de performance humaine d'une organisation. Définir la motivation au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales diffèrent. D'un point de

²⁸Claude LEVY-LEBOYER. *La motivation dans l'entreprise*. Editions d'Organisations, 2000, 248 p

vue littéral, la motivation est « *l'ensemble des motifs qui expliquent un acte* »²⁹, ou plus précisément « *les raisons, intérêts, éléments qui poussent quelqu'un dans son action ; le fait pour quelqu'un d'être motivé à agir* »³⁰. La motivation désigne aussi les forces qui agissent sur une personne pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif, un but, c'est à dire un résultat auquel elle veut parvenir. Par rapport à ces définitions, le terme objectif est toujours relaté et retenu. Ainsi, si un dirigeant veut que ses subordonnés atteignent les objectifs fixés de façon efficace et efficiente, il devrait se focaliser sur les actions ou les stratégies permettant de les motiver. Dans la pratique, la motivation est variée selon l'individu mais c'est le rôle des dirigeants de trouver une solution de compromis pour que l'ensemble de l'équipe soit motivés. L'analyse des sources de motivation du personnel de la banque nous a permis de cerner les éléments que leurs directeurs doivent prendre en compte pour motiver ces collaborateurs. Herzberg dans sa théorie confirme que la motivation est liée des facteurs émotionnels, individuels et subjectifs. Il a énoncé cinq facteurs principaux : premièrement la nature du travail dans la mesure où elle correspond aux goûts, à la compétence et aux choix du travailleur, deuxièmement la responsabilité et les possibilités d'initiatives, troisièmement la reconnaissance et la considération méritées, quatrièmement l'espoir de promotion et dernièrement l'accomplissement et la réalisation de soi.

Selon Herzberg, les facteurs d'insatisfaction doivent recevoir une attention particulière de la part des managers avant de procéder à toute intervention au niveau des facteurs de satisfactions Ces facteurs sont directement exploitables au sein de l'agence B. Ceci permettra aux managers de constituer des grilles d'analyse sur les facteurs de motivation de leur personnel et de déterminer les actions qu'ils doivent accomplir. L'expérience effectuée par Elton Mayo et son équipe a été réalisée dans des usines de production. Ils ont déduit de cette recherche que ce ne sont pas seulement les facteurs matériels qui accroissent la productivité des ouvriers mais des facteurs non palpables tels que l'estime de soi et la cohésion du groupe. Parallèlement à ce phénomène, les recherches les plus récentes ont montré que la performance et la pérennité des organisations dépendent, certes, des facteurs objectifs et mesurables mais plus encore, des facteurs dit « *intangibles* » comme la confiance de l'avenir, la force de la culture de l'entreprise et de ses collaborateurs (valeurs partagées et manière de répondre aux attentes des clients), la gestion de l'organisation et surtout le développement des compétences et la force de

²⁹ Le Petit Larousse illustré, 2000

³⁰ Larousse Expression, logiciel version 2002

l'innovation³¹. Les dirigeants de l'agence peuvent ainsi adapter cette théorie à sa situation pour identifier les sources de motivation de ses collaborateurs.

Cette analyse théorique nous a permis de confirmer notre hypothèse : un individu compétent et motivé arrive toujours à produire les meilleurs résultats.

D'une part, la recherche de la performance relate le comportement des dirigeants et la manière dont ils dirigent son organisation. Le style de management adopté doit être le plus adapté possible à la situation d'une agence ou d'une entreprise pour permettre aux managers de bien assurer leurs fonctions et aux employés d'être productifs avec un minimum de coût mais un maximum de résultat. De ce fait la performance managériale qui s'apprécie aux résultats et à la qualité de management des dirigeants constitue une source de la performance globale d'une entreprise. D'autre part, nous venons démontrer qu'il y a d'autres facteurs contribuant à la performance d'une agence tels que la fixation des objectifs. Ce facteur fait appel à deux autres éléments incontournables lorsqu'il s'agit d'intégrer le facteur humain au cœur du management opérationnel. Ces deux éléments sont notamment la compétence et la motivation. L'idée centrale est qu'une entreprise qui sait utiliser efficacement le potentiel de ses salariés peut posséder un avantage compétitif face à la concurrence.³² Et pour d'autres chercheurs, les avantages liés aux compétences clés ou stratégiques de la firme ainsi repérées dont la possibilité d'accès à une grande variété de marchés, la contribution significativement à la valeur perçue par le client et la distinction de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents³³.

Ce chapitre nous a permis ainsi d'affirmer nos deux hypothèses. En plus, nous pouvons en déduire qu'ils sont complémentaires et interdépendantes. Toutefois, les travaux de recherche font toujours preuve d'amélioration et permettent d'apporter des nouvelles idées en analysant des études des cas spécifiques.

Nous allons à aborder dans notre deuxième et dernier chapitre, les recommandations ou les solutions liés à la gestion de la performance d'une agence bancaire.

³¹ DANIEL-H., *Mesurer les facteurs qualitatifs de l'entreprise*, Evaluer et piloter la performance humaine
Paru dans : Employeur Suisse, 17.8.2000, pp. 780-783 in [www.google scholar.com](http://www.google.com)

³² LANCETRE-A, GILBER-P, *Le conseil en management, analyse et études de cas* Dunod 2009, page 39

³³ JOHNSON-G, SCHOLLES-H., *Management Principes et outils*, édition F. Frery PubliUnion, 1999. P 74.

CHAPITRE 2- RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre, nous allons décrire les solutions ou les préconisations que nous souhaiterons apporter aux managers pour améliorer la performance de leur agence ou leur entreprise. Nous avons essayé de proposer des recommandations praticables et adaptables à notre zone d'étude premièrement, et deuxièmement des nouvelles idées qui sont encore sujet de recherche et exploitables dans d'autres études de cas.

Section 1- Proposition d'un outil de suivi des nouveaux recrues et d'un système d'amélioration de la relation « Personnel- Clients »

1.1 Le Reporting journalier

Nous avons comme objectif de démontrer que le style de management des dirigeants constitue un facteur déterminant de la performance d'une agence bancaire. Le style intégrateur et le style institutionnel accordent en principe un degré de liberté aux subordonnés dans l'exécution de leurs tâches. Il suppose donc un type de contrôle à posteriori c'est-à-dire, les dirigeants s'intéressent principalement aux états d'avancement des tâches de chaque employé et les corriger en fonction du résultat. Par ailleurs, ces styles exigent un maximum d'effort et d'autonomie venant des subordonnés. Il ne serait pas un obstacle à la productivité si le subordonné possède des expériences et en connaissance de cause sur les enjeux et sur ses responsabilités. Par contre, ces deux styles pratiqués en même temps peuvent être un obstacle pour les nouveaux recrutés. Vu le volume de travail que ce soit pour les commerciaux ou les AMF de la banque, ces nouveaux recrues peuvent avoir un problème d'intégration et d'organisation. Face à cela, pour pallier ces problèmes liés, les dirigeants doivent concentrer un maximum d'effort pour ces débutants par rapport aux autres. Nous suggérons la méthode de **Reporting journalier** pour rendre compte l'avancement de leurs activités, leur dépense en terme de ressource par rapport à leur productivité pour les encadrer de près jusqu'à ce qu'ils obtiennent le niveau d'autonomie et de compétence requis. Ceci évitera à ces nouveaux recrues d'être le maillon faible de la chaîne.

1.2 Le système de la boîte à idée

A part les réclamations d'ordre technique ou sur les erreurs d'adresse, il y a des réclamations d'ordre relationnel et communicationnel que les clients aimeront faire part aux responsables de l'Agence B. Pour résoudre ces problèmes, nous proposons l'utilisation de la Boîte à idée. C'est un outil très efficace car il relate les attentes ou les

insatisfactions des clients mais d'une manière anonyme. Son avantage repose sur le fait que les évidences et les pertinences des réclamations peuvent contribuer à l'amélioration directe des comportements du personnel de l'agence car il est toujours nécessaire d'avoir des points de vue externe pour voir la réalité d'une situation donnée. En plus c'est un moyen pour fortifier le canal de relation entre le public et la clientèle de l'Agence B.

Section 2- Les différentes méthodes de management orientées vers la performance d'une organisation

2.1 Le management par objectif :

D'après notre analyse, nous constatons que le domaine de la motivation, les compétences et la fixation des objectifs sont clairement retracés dans le fonctionnement de l'agence. Selon notre point de vue, le management par objectif est une solution adaptée pour une agence bancaire. Les objectifs sont déjà clairement définis au niveau de la direction générale et c'est la première mission des dirigeants de les répartir à leurs collaborateurs. Une méthode de management déjà utilisée dès les années 1930 dans des firmes américaines (notamment General Motors dirigé alors par A.P. Sloan. C'est un autre praticien, P.F. Drucker, notamment consultant de General Motors, qui déclina la DPO sur un plan méthodologique dès le début des années 1950. La DPO repose sur la décentralisation et sur la responsabilisation de salariés devant atteindre des objectifs. En d'autres termes la décentralisation des structures de l'organisation en entités autonomes (centres de profit, par exemple) dotées de moyens. Ensuite, la responsabilisation autour d'objectifs négociés avec la hiérarchie (DPPO ou direction Participative Par les Objectifs) qui seront périodiquement contrôlés et pour lesquels le salarié peut être intéressé en termes de rémunération. Et finalement, ces objectifs déclinent et segmentent les buts de l'entreprise.

La détermination des objectifs est l'utilisation de la méthode SMART. L'objectif est SPECIFIQUE car il identifie la personne ou l'instance responsable de la réalisation de l'objectif, il désigne la ou les tâches à réaliser par l'intermédiaire des plans d'action commerciale. Il précise le résultat attendu à partir d'indicateurs. Ensuite MESURABLE car il précise le résultat attendu à partir d'indicateurs. Puis ACCEPTABLE ET REALISABLE et dans un TEMPS LIMITE.

Après la détermination des objectifs, l'étape suivante consiste à animer la performance individuelle et collective par une mobilisation des ressources humaines.

- Animer la performance collective :

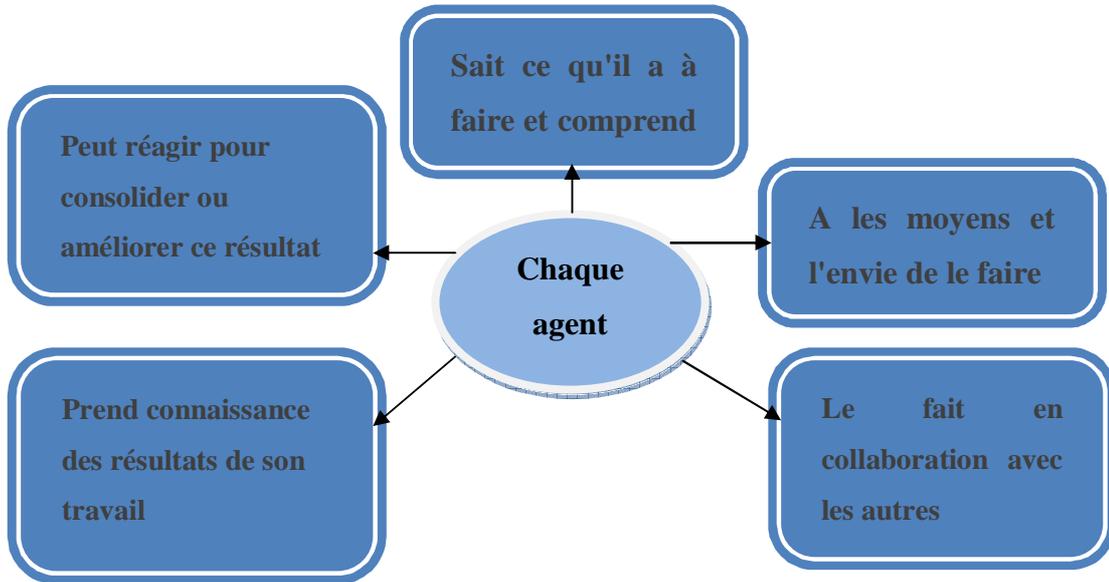


Figure n° 03: schéma illustrant l’animation de la performance collective du personnel

Source : Management des organisations et stratégies, dossier n°06 : « manager la performance d’une organisation »

- Animer la performance individuelle

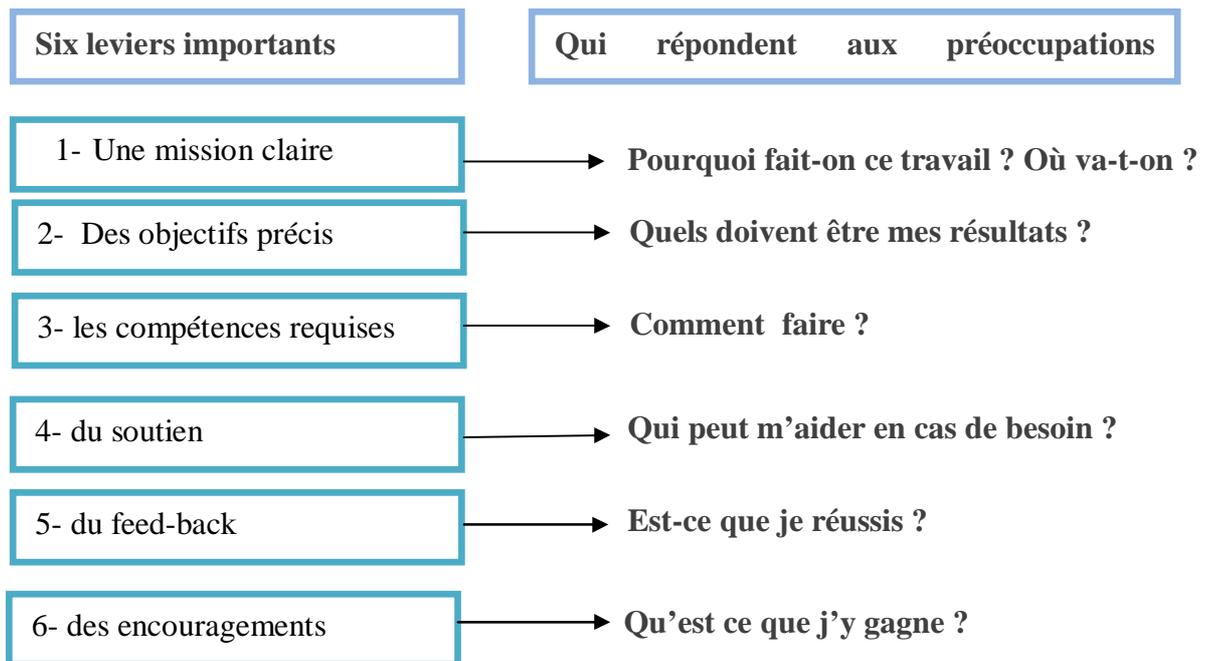


Figure n°04 : schéma illustratif de l’animation de la performance individuelle

Finalement, la dernière étape consiste à cultiver des compétences en intégrant une culture de changement individuel et organisationnel pour permettre aux entreprises de s'adapter, d'anticiper et d'évaluer face aux évolutions de l'environnement.

2.2 *Le management par reconnaissance :*

Nous l'avons clairement démontré, la reconnaissance du travail et des compétences est un facteur essentiel de la motivation de chaque individu. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés. La reconnaissance est un fait difficilement perceptible car elle est souvent informelle. Un dossier intitulé « La reconnaissance au travail » paru dans la revue web *SciencesHumaines.com* a d'ailleurs tenté de définir cette notion : « *Objet insaisissable car multidimensionnel, elle est à la fois individuelle et collective, quotidienne et ritualisée ; elle concerne autant la personne que le travail ; elle peut être financière ou symbolique* ». *La pratique de la reconnaissance doit prendre en compte toutes ces dimensions* »³⁴.

Pour mettre en œuvre ce type de management, nous préconisons dix principes à respecter.

En premier lieu : « Reconnaître les compétences ». Les managers de l'agence doivent avant tout reconnaître la valeur des compétences des collaborateurs en valorisant les progrès effectués, les comportements adoptés et les résultats obtenus. Il met en avant ce qui relève du travail et de l'implication : les compétences techniques et relationnelles, la rigueur, la disponibilité, la prise d'initiative, l'autonomie. Il sait que les attentes de reconnaissance ne portent pas forcément sur les mêmes éléments en fonction des personnels, de leur ancienneté, de leur spécialisation, et il en tient compte pour personnaliser son management.

En deuxième lieu : « Utiliser les STROKES POSITIFS ». Les strokes sont « *des marques d'attention, qui représentent un besoin vital pour l'être humain qui organise son temps pour aller en chercher* » (D. SARTORI)³⁵. Le manager félicite et

³⁴ http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html

³⁵ SARTORI D. *Management*. Cours donné à l'IFCS de Nancy-Laxou, 2009, tiré dans le mémoire « LE CADRE DE SANTE MOTIVE SES TROUPES »- <http://www.cpn-laxou.com/> 2012

remercie les agents pour ce qu'ils ont fait et pour ce qu'ils sont. Tout cela est source de satisfaction, donc de motivation.

En troisième lieu : « Etre sincère et cohérent ». La valorisation ne consiste pas à « distribuer » des compliments dont la répétition finit par lasser et faire perdre en crédibilité. Elle réside dans une véritable attention portée au collaborateur. Effectivement, comme nous l'avons vu, le personnel attend une reconnaissance franche, sincère et adaptée de leur cadre.

Pour cela, ce dernier doit bien connaître le travail qu'ils effectuent et doit les observer attentivement. Il est judicieux de demander à l'agent d'expliquer ses actions et de l'écouter « raconter » ; c'est valorisant. Pour sonner « vrais », les signes de reconnaissance doivent être adaptés à la situation et fondés sur des faits précis.

En quatrième lieu : « Dire ce qui est bien fait ». « *La tradition nationale, dans laquelle nous baignons depuis notre plus tendre enfance, nous a habitué à mettre plus souvent l'accent sur les faiblesses, les points à améliorer, plutôt que sur les réussites* » (B. DIRIDOLLOU)³⁶. Les directeurs doivent dire ce qu'ils pensent du travail de ses collaborateurs en envoyant des signes de reconnaissance positifs. Il ne doit pas seulement relever les manques, les erreurs et manifester son mécontentement. Il doit « *prendre les gens en flagrant délit de bien faire* » (B. DIRIDOLLOU)³⁷. Le collaborateur développe sa motivation et réussit dans les domaines où le manager lui envoie des messages positifs, lui montre une attention, le valorise pour ce qu'il fait de bien. Lorsque le manager formule surtout des reproches, fait des remarques désagréables, ne souligne que ce qui est mal fait, il dégrade voire détruit la motivation du collaborateur.

En cinquième lieu « **Reconnaître et faire connaître le travail de l'Equipe** ». Il est valorisant de faire connaître le travail de l'équipe au sein de l'institution voire même à l'extérieur. Les managers peuvent utiliser différents moyens : faire participer l'équipe à des projets, des publications, des formations internes pour que les personnels exposent et partagent leurs compétences.

En sixième lieu « Récompenser ». Le cadre peut montrer sa reconnaissance en délivrant des récompenses. Là aussi, il dispose de plusieurs solutions : donner des temps de récupération, favoriser l'accès à des formations, des colloques, attribuer des bonifications d'ancienneté ou encore, verser des primes. Il doit insister dans ses rapports pour faire part à la direction générale la reconnaissance méritée par un agent.

³⁶ DIRIDOLLOU B. *Manager son équipe au quotidien*. Paris, Editions d'Organisation, 2003, p166

³⁷ DIRIDOLLOU B. *Manager son équipe au quotidien*. Paris, Editions d'Organisation, 2003, p167

En septième lieu « Connaître son personnel ». Ce n'est pas parce que le manager croise ses collaborateurs tous les jours qu'il les connaît vraiment. Nous le verrons dans le troisième axe de management que nous proposons, il est valorisant, et c'est une forme de reconnaissance, de s'intéresser aux agents à travers leur personne, leur vie, leur famille.

En huitième lieu « Etre équitable ». Le cadre doit être vigilant et ne pas valoriser toujours les mêmes collaborateurs. Il doit montrer des signes de reconnaissances à tous les personnels qu'il encadre, quelque soit leur fonction et leur grade. Il doit être équitable dans ses rapports et ne pas agir différemment selon le statut socioprofessionnel. Chaque personnel a sa place, joue un rôle dans la chaîne de valeur de la banque et doit être reconnu comme tel.

En neuvième lieu « Reconnaître avec simplicité ». La reconnaissance s'exerce au quotidien, en usant de mots et de gestes à la fois simples et naturels. Par exemple, saluer chaleureusement un collaborateur chaque matin, c'est montrer qu'on le reconnaît dans ce qu'il est. « *S'arrêter dans sa « course » pour cordialement tendre une main à l'Autre, qu'on appelle par son nom, revêt toute une signification hautement appréciée.* » (B. Ducret)³⁸.

Et en dernier lieu « La réciprocité ». En échange du travail qu'il a fourni, l'agent recherche un peu d'attention et une reconnaissance des dirigeants. Nous pouvons se référer à la citation de V.Chague « *L'implication des membres de l'équipe attend en retour l'implication de la hiérarchie et donc du cadre de santé et, plus largement, de l'établissement* »³⁹.

Lorsque le management est reconnaissant, le collaborateur développe et accorde alors une confiance en lui qui lui permet à la fois de se remettre en cause, de se corriger et de réussir.

« *Plus le manager montre au collaborateur sa satisfaction pour le travail qu'il a réalisé, plus il parle de ce qui va bien, plus le collaborateur gagne d'énergie*» (Rémi JUET)⁴⁰.

³⁸ DUCRET B. « *Tu avais dit que tu serais avec moi...* ». extrait du Colloque « entre épuisement et épanouissement professionnel », Palais des Congrès de Nancy, 30 avril 2009, tiré dans le mémoire « LE CADRE DE SANTE MOTIVE SES TROUPES »

³⁹ CHAGUE V. L'implication des personnels. *Revue du Cadre de Santé*, 2005, n° 19, p. 15-16

⁴⁰ JUET R. *La boîte à outils du manager*. Editions DUNOD, 2ème édition, 2008, 273 p.

2.3 Une communication interne et transparente

Comme nous l'avons vu avec la théorie de la fixation des objectifs de J. Locke puis dans l'analyse des entretiens, il est très important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. En effet, les managers de proximité doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale. Le manager doit alors assurer le suivi de cette communication. En effet, il est nécessaire de faire un retour systématique aux collaborateurs sur les résultats obtenus et les actions à améliorer. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun. En d'autres termes, il est important de donner du sens au travail demandé à ses collaborateurs ce qui va leur permettre par la suite de se responsabiliser dans leur travail. De plus, il faut que la communication vis-à-vis des collaborateurs soit la plus transparente possible. Cette transparence va rendre légitime les différents choix et décisions pris par la hiérarchie. A contrario, si la direction tient un discours hypocrite et flou, les salariés vont perdre toute confiance à l'égard de leurs supérieurs et au fil du temps se démotiver. Enfin une bonne communication interne passe également par un contact privilégié d'échange et d'écoute des salariés avec la direction, créant une dynamique positive pour l'entreprise. En effet, le salarié va se sentir reconnu et intégré à l'organisation. La communication interne peut se faire par différents moyens, elle peut être formelle ou informelle, on peut également jouer sur différents supports. A ce titre, nous pouvons citer la communication électronique par le biais de l'intranet, l'affichage, les réunions d'information du personnel ou encore les boîtes à idées, autant de moyens possibles pour communiquer régulièrement auprès des collaborateurs.

2.4 Limites – apports et prolongement de l'étude :

Ces préconisations ont été prises dans le cadre de l'analyse du cas de l'Agence B. Leur mise en œuvre cependant nécessite encore une étude approfondie sur les conditions requises. Par exemple, la mise en œuvre du management par objectif présente beaucoup d'avantages car il permet à la fois d'intégrer le dirigeant et ses collaborateurs

dans le processus de la recherche de la performance. Par contre, ce type de management n'est pas efficace dans un environnement où règnent les conflits et demande également le savoir-faire et la compétence des dirigeants, l'esprit d'équipe et l'état du climat social de l'agence. En plus, nous avons apporté des solutions sous un angle managérial mais les solutions peuvent être d'ordre marketing. En dépit de ces limites, nous tenons à exprimer notre apport dans le cadre de la réalisation de ce mémoire. Durant, cette recherche, nous avons proposé des solutions directement liées aux problèmes relatés par nos interlocuteurs lors des entretiens. Les préconisations touchent les problèmes d'assimilation, d'intégration pour les nouveaux recrues. Nous avons aussi proposé des actions pouvant aider les dirigeants à mettre à jour leurs méthodes de management ou tout simplement un document de référence pour résoudre les problèmes liés à la direction des hommes et aux gestions des ressources sous leur contrôle. Il s'avère utile de faire périodiquement de formation ou séminaire pour un meilleur rendement.

Concevoir un outil de pilotage pour les dirigeants de l'agence peut être aussi une recherche très intéressante car ce sujet prend en compte la plupart des variables que nous avons relatés durant ce mémoire. C'est un outil indispensable dans le cadre de la prise de décision des dirigeants.

Dans ce dernier chapitre, nous avons pu suggérer quatre préconisations. Nous jugeons qu'elles peuvent embrasser tous les concepts clés et les problèmes que nous avons évoqués dans la phase d'analyse. La plupart des recommandations sont d'ordre managérial car ce sujet touche à la fois les dirigeants et le personnel. En plus, la performance est le corollaire du management. Après ces analyses et ses solutions, nous souhaitons que les contraintes que ce soient en matière d'objectifs à atteindre ou des exigences venant de la direction, ne soient plus un obstacle pour la performance de l'agence. Les dirigeants doivent affirmer en permanence leur rôle en tant que manager et aussi leader car ils ont sous leur contrôle des ressources humaines, un facteur de compétitivité et de performance. Les cadres et les employés bien formés ont de compétence illimitée pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Le premier chapitre de cette partie nous a permis d'analyser les résultats que nous avons recueillis lors des descentes sur terrain. Pour pouvoir démontrer la validation de nos deux hypothèses, nous avons procédé en deux étapes pour chacune d'elles, la première étape est l'analyse des contenus des entretiens et la seconde étape consiste aux rapprochements théoriques des résultats. Comme résultat des analyses, nous pouvons dire que nos deux hypothèses ont été validées et vérifiées. Le style de management adopté par les dirigeants est un facteur permettant à l'agence B de réaliser les meilleurs résultats face aux objectifs et aux directives de la direction générale. Nous avons aussi pu démontrer que le système de fixation des objectifs est une méthode très efficace pour améliorer la compétence et susciter la motivation du personnel. Ces deux éléments ont directement des impacts sur la performance humaine de l'agence. Comme synthèse des analyses, nous déduisons la relation suivante que la performance managériale et la performance humaine d'une agence bancaire contribuent à sa performance globale. Pour mieux compléter nos recherches, nous avons proposé quatre préconisations : une d'entre elle consiste à adopter la méthode de Reporting journalier tandis que les trois autres sont des méthodes de management pour servir comme document ou outil de référence pour résoudre les problèmes des dirigeants en matière de management

CONCLUSION GENERALE

La question de performance est un souci universel et permanent de toutes les organisations à but lucratif ou non. Selon les axes d'analyses retenus, la recherche de performance peut être abordée sous plusieurs angles. Dans cette présente recherche, nous avons abordé ce sujet à travers une vision managériale. De ce fait, même si nous avons effectué notre étude dans une agence bancaire, nous avons comme objectif de déterminer les facteurs de performance de cette agence selon une approche managériale au lieu d'entrer en détail dans les activités spécifiques de la banque. Ainsi, nous n'avons pas effectué des analyses financières ou des analyses commerciales pour apprécier son niveau de performance. Etant donné que la performance est devenue une condition nécessaire pour assurer la pérennité d'une entreprise et pour se démarquer des concurrents, la recherche de ses facteurs devient une occupation majeure et un défi pour tous les dirigeants quelque soit sa place dans l'organisation et pour tous les praticiens en management.

Dans notre recherche, nous avons développé quelques facteurs clés de la performance d'une agence à travers les deux hypothèses que nous avons définies préalablement : d'une part la performance d'une agence est liée au style de management des dirigeants et d'autre part, la performance d'une agence est liée aux objectifs fixés. Nous avons opté la méthode qualitative pour les démontrer. Cette méthode fait appel à des entretiens semi-directifs utilisant des questions ouvertes. Cela nous a permis de puiser dans les témoignages et les opinions du directeur adjoint et ceux des commerciaux les réponses empiriques dont nous avons besoin pour assurer la pertinence de notre recherche. Lorsque les données sont recueillies, elles sont ensuite soumises à des analyses telles que l'analyse de contenu des entretiens et l'analyse théorique.

L'analyse théorique nous a permis dans un premier temps de cerner le cadre théorique de notre recherche et cela nous a conduits à définir des hypothèses selon la problématique que nous avons posée, ensuite, nous avons sélectionné quelques théories relatives à nos hypothèses de départ. La grille managériale de Blake et Mouton nous a servi de grille d'analyse pour cerner les styles adoptés par les dirigeants de l'agence B. Les points communs entre la théorie d'Elton Mayo, de Frédéric Herzberg et de Locke concernent la prise en compte du facteur humain au cœur du management opérationnel et dans la recherche de la performance de l'entreprise. Ils ont montré à travers leur recherche plusieurs facteurs de performance : ces facteurs sont notamment, la motivation du personnel, la compétence et la nature des objectifs à atteindre.

Lorsque les données ont été recueillies, nous avons procédé à l'analyse de contenu des entretiens pour pouvoir tirer les idées essentielles et les concepts clés que nous avons constatés dans la pratique. L'étape suivante consiste à articuler les théories et à vérifier leur pertinence par rapport aux résultats empiriques que nous avons obtenus pour confirmer ou d'infirmer nos deux hypothèses. Viennent ensuite les recommandations de notre part.

Tout d'abord, il est essentiel que les dirigeants aient une opinion et une perception claire sur la notion de la performance de son organisation même si c'est déjà prédéfini par la direction générale car les efforts de tous les acteurs de l'agence doivent converger à cette perception. Ainsi les plans d'action et le système de coordination des dirigeants peuvent facilement s'aligner à cette contrainte de performance et aux attentes de la direction générale. Certes, ces dirigeants sont déjà informés sur les stratégies à suivre et les directives de son Siège sur les limites de l'utilisation des ressources. C'est à ce point qu'ils doivent adopter les méthodes nécessaires pour informer et pour transmettre ces directives. L'analyse des entretiens nous ont permis de déduire que le style adopté par le directeur adjoint est le style intégrateur tandis que celui du directeur de l'agence est le style institutionnel. Pour une agence bancaire ayant en même temps un directeur et un adjoint, il serait nécessaire que leurs méthodes de management soient complémentaires et les plus appropriées pour mener leur équipe vers la réalisation des objectifs de façon efficace et efficiente. Le directeur est avant tout un manager car il a des ressources à gérer et des personnes à diriger. En effet, dans une entreprise de service telle que la banque, la principale ressource à gérer est la ressource humaine. Le système de sensibilisation, de communication interne, de motivation et de prise de décision doivent être bien définis et bien efficace pour mobiliser le personnel à produire le maximum de résultats. Nous tenons à souligner que le style de management du dirigeant est à la fois produit de facteurs personnels (tels que l'expérience, la compétence, le caractère, les croyances et les valeurs personnelles) et de l'environnement dans lequel il travaille. L'esprit d'équipe est primordial pour le développement de l'entreprise. Nous pouvons ainsi déduire que les styles adoptés par les dirigeants de l'agence B a été fonction de ces deux facteurs. En effet, nous avons pu constater à travers le discours du directeur adjoint qu'il est vraiment en mesure de bien manager ses subordonnées surtout sur le domaine dont il est responsable. Par ailleurs, les commerciaux interrogés n'ont pas manqué de souligné que les compétences et les expériences de leurs dirigeants sont parmi les points forts de l'agence.

Et les réunions qu'ils organisent hebdomadairement permettent de mettre à jour leurs méthodes de management selon la situation de l'agence.

L'efficacité de la performance managériale sera visible à travers l'efficacité de l'organisation interne de l'agence, du résultat de la réalisation des objectifs globaux et de la satisfaction des clients. En d'autre terme, la performance managériale permet d'assurer la réactivité de l'organisation et la capacité des agents à répondre aux besoins de leurs clients.

Notre deuxième hypothèse se porte sur la relation entre la fixation des objectifs et la performance. Pour bien clarifier cette hypothèse, nous avons appuyé notre recherche par la théorie de fixation des objectifs de Locke. En effet, il explique que l'attribution des objectifs à un individu lui pousse à bien travailler. Dans ce cas, l'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement. L'étude auprès de l'agence B nous ont permis de retracer cette théorie car nous avons constaté un fort besoin d'accomplissement au niveau des personnes interrogées. L'atteinte de ces objectifs fait appel à la compétence et à la motivation de l'individu pour pouvoir s'engager et pour pouvoir produire des meilleurs résultats. En se référant aux fiches d'évaluation de personnel de l'agence B, nous pouvons en déduire que la compétence renvoie en même temps les qualités personnelles, professionnelles et les potentiels de chaque agent. Théoriquement, la définition donnée par Mc Clelland⁴¹ lui a permis de ressortir onze compétences génériques : initiative, persévérance/ténacité, créativité, planification/sens de l'organisation, esprit critique/analyse critique, contrôle de soi, leadership/aptitude au commandement, persuasion/influence, confiance en soi, relations interpersonnelles, préoccupations et sollicitudes envers les autres. La compétence peut être aussi définie comme le professionnalisme et le savoir-faire. Les dirigeants doivent d'abord sensibiliser ses collaborateurs à améliorer leurs compétences. Ensuite ces dirigeants peuvent élaborer une autre grille d'analyse à partir des théories de Mc Clelland pour étudier de près le niveau de compétences de leur personnel pour que les programmes de formation seront vraiment utiles et permettant de produire des meilleurs résultats. Dans tous les cas, la compétence est un des facteurs non négligeables pour améliorer la performance humaine d'une entreprise. Nous avons parlé aussi de la motivation du personnel, l'analyse du cas de l'Agence B nous ont permis de constater que la majorité des sources de motivation du personnel de l'agence B ne sont pas d'ordre matériel telles que la rémunération et les sécurités d'emploi. Ainsi,

⁴¹ [http:// www.cadredesanté.com/spip/profession/pédagogie/une-definition-de-la-competence.html](http://www.cadredesanté.com/spip/profession/pédagogie/une-definition-de-la-competence.html)

les dirigeants doivent ainsi baser leur analyse à la théorie de Frédéric Herzberg pour pouvoir déterminer les facteurs de motivation de leurs employés. Ils devraient davantage concentrer leurs efforts à résoudre les facteurs qui pourront conduire à l'insatisfaction de leurs collaborateurs.

Après avoir analysé le cas de l'agence B, nous avons déduit que nos deux hypothèses sont validées et exactes. La performance est liée aux méthodes de management ainsi qu'à la fixation des objectifs.

En effet, nous avons constaté que la recherche de la performance implique à la fois la mobilisation des dirigeants et les subordonnés.

La phase de recommandation nous a permis d'apporter notre contribution en proposant des solutions adaptables et praticables non seulement pour le cas de l'agence mais aussi pour les organisations ayant une structure et une caractéristique similaires. Nous avons essayé de procurer des méthodes liées à la supervision des nouveaux recrues et d'un outil améliorant la relation de la banque avec sa clientèle ainsi que des méthodes de management reconnues efficaces pour les organisations de type décentralisé.

Nous avons préconisé l'utilisation du Reporting journalier pour les nouveaux recrues, c'est un outil permettant en même temps au dirigeant de suivre l'état de réalisation des activités et de se communiquer individuellement avec l'agent pour faciliter son encadrement et pour le sensibiliser jusqu'à ce qu'il atteigne le niveau nécessaire pour être autonome et compétente. Ensuite, nous avons développé comme solution permettant d'améliorer la relation entre les clients et la Banque, le système de la boîte à idée. Par rapport à notre deuxième hypothèse, nous avons d'abord développé la méthode de management par reconnaissance. Vu la nature des sources de motivation du personnel de l'agence B, les dirigeants peuvent adopter ce type de management. Il permet de favoriser la motivation et la compétence de l'individu, d'instaurer un climat de confiance entre le chef et le subordonné. Nous avons aussi proposé la favorisation de la communication interne et de sa transparence. C'est une solution faisable auprès de l'agence car sa structure n'est pas complexe. Enfin, nous avons présenté le modèle de management par objectif, une méthode de management très pratique actuellement et peut être mis en œuvre dans une agence bancaire. Il suscite la définition des objectifs à atteindre, les activités correspondantes et les personnes qui vont y participer. Pour se faire, les animations de la performance individuelle et collective sont sollicitées pour assurer sa réussite.

Comme résultat de ce mémoire, nous avons pu identifier les styles de management des dirigeants, leurs compétences et leurs personnalités, les dispositions qu'ils

ont prises pour sensibiliser et pour animer leurs collaborateurs vers une efficacité, les impacts et la pertinence de ces styles sur la performance de l'agence. En plus, ce mémoire nous a permis de connaître les sources de motivation de la plupart du personnel de cette agence bancaire, les critères retenus par les dirigeants pour fixer les objectifs par agent.

Nos apports sont illustrés à partir de ces différentes préconisations que nous avons proposées. Nous tenons à souligner qu'il n'existe pas de manager parfait ni un style de management figé à toutes les situations mais ce sera le devoir des dirigeants de bien analyser la situation et d'adapter son style pour assurer la performance de l'organisation dont il est responsable. Le manager doit être de son temps, il faut qu'il suive les évolutions technologiques pour améliorer la gestion de son organisation.

Les limites temporelles et méthodologiques que nous avons évoquées durant cette recherche constituent tout de même une autre voie pour des nouvelles recherches.

Avant de terminer cette section, nous tenons à faire part des avantages que nous avons eus en élaborant ce mémoire. Tout d'abord, la réalisation de cette recherche nous a permis de nous familiariser avec le monde de la banque étant donné que nous avons effectué un stage dans une agence bancaire. Ensuite, nous avons pu tisser des bonnes relations avec toutes les personnes qui nous ont accueillies et avec qui nous avons travaillé. L'accueil et l'enthousiasme du personnel de la banque nous ont vraiment marqués. Puis, les recherches et les analyses que nous avons effectuées nous ont permis d'élargir nos connaissances et nos expériences en matière de management. En effet l'enquête sur terrain nous a aidés à mieux saisir ce sujet de manière concrète notamment lors des entretiens menés auprès des professionnels de la banque. Ces rencontres ont été enrichissantes pour notre part, d'un point de vue personnel mais également professionnel.

Pour terminer, nous espérons que les faits relatés et les solutions proposées dans ce mémoire constitueront des documents de base permettant aux dirigeants de résoudre les problèmes de management liés à la performance globale de l'agence.

Dans le cadre de management, le pilotage de la performance d'une entreprise surtout au niveau des agences bancaires reste encore un domaine exploitable. Ainsi, les questions suivantes méritent une réflexion: quelles sont les domaines à piloter par un directeur d'agence ? Existe-t-il des outils spécifiques pour le pilotage d'une agence ? Comment les choisir et comment assurer la réussite de leur utilisation ?

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Bernard DIRIDOLLOU. *Manager son équipe au quotidien*. Paris, Editions d'Organisation, 2003, 107p, ISBN : 978-2-212-53905-9.
- JOHNSON-G, SCHOLES-H., *Management Principes et outils*, édition F. Frery PubliUnion, 1999. Page : 12-73-74-75
- JUET R. *La boîte à outils du manager*. Editions DUNOD, 2ème édition, 2008, 273 p.
- Claude LEVY-LEBOYER. *La motivation dans l'entreprise*. Editions d'Organisations, 2000, 248 p.
- LANCETRE-A, GILBER-P, *Le conseil en management*, analyse et études de cas DUNOD 2009, page : 39-40-52
- Emmanuel MAIRE, Matthieu DUBOST, *Les clés de la performance*, Edition DEMOS, 2004, 132p, ISBN : 2915647003
- MARCHESNAY-M, *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-compétences*, essai de praxéologie, collection dirigée par Desrenaux A& Verstrae T. Les éditions de l'ADREG, mai 2002, page : 14-16-20-21-22-23-24-37- 57-79
- Le Petit Larousse illustré, 2000

COURS ACADEMIQUES

- Cours de principe et technique en management, année universitaire 2010-2011, Département GESTION, Université d'Antananarivo
- Cours de méthodologie, année universitaire 2010-2011, Département GESTION, Université d'Antananarivo

ARTICLES INTERNET

- CHAGUE V. L'implication des personnels. *Revue du Cadre de Santé*, (publié dans le site <http://www.cpn-laxou.com/> 2012)

VII

- DORTIER JF. Le blues du dimanche soir. *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, revue périodique (publié dans le site <http://www.cpn-laxou.com/> 2012)
- DANIEL-H., *Mesurer les facteurs qualitatifs de l'entreprise*, Evaluer et piloter la performance humaine Paru dans : *Employeur Suisse*, 17.8.2000, pp. 780-783 in [www.google scholar.com](http://www.google.com)
 - La motivation des salariés et la performance dans les entreprises, mémoire professionnel (publié dans le site <http://dumas.ccsd.cnrs.fr> - 2011)
 - La reconnaissance au travail disponible sur le site (<http://www.scienceshumaines.com/> 2011).
 - Le cadre de santé motive ses troupes, mémoire diplôme cadre de santé (publié dans le site <http://www.cpn-laxou.com/> 2012)
 - Management des organisations et stratégies, dossier n°06 : « manager la performance d'une organisation » disponible sur le site (www.managmarket.com/ 2012)
 - Une définition de la compétence (parue dans le site <http://www.cadredesanté.com/> 2012)

WEBOGRAPHIE

- <http://www.boa.mg>
- <http://www.cadredesanté.com>
- <http://www.cpn-laxou.com>
- <http://leg.u-bourgogne.fr>
- <http://www.memoireonline.com>
- <http://www.management.free.fr>
- www.managmarket.com
- <http://www.12manage.com>
- <http://www.scienceshumaines.com>
- <http://www.wikiberal.org/>

ANNEXES

IX

LISTE DES ANNEXES

Annexe n°01 : Guide d'entretien

Annexe n°02 : tableau récapitulatif des profils et effectifs des personnes à interviewer

Annexe n°03 : tableau de synthèse des critères d'évaluation de la performance individuelle de la BOA.

ANNEXE N° 01 : QUESTIONNAIRE GUIDE

Questions relatives aux fonctions des dirigeants et des commerciaux de l'Agence :

Pouvez-vous nous décrire votre fonction au sein de l'agence en tant que directeur adjoint ?

En tant que commerciaux, pouvez-vous nous décrire votre fonction ?

H1 : la performance d'une agence bancaire est fortement liée aux styles de management adoptés par les dirigeants

Thème 1 : notion de la performance d'une agence bancaire

Interviewé : le Directeur Adjoint :

Q1- D'après vous, à quoi fait-on référence lorsqu'on parle de la performance d'une agence bancaire ?

Q2- En tant que dirigeant de cette agence, comment assurez-vous sa performance ?

Q3- D'après vous, quels sont les points forts de votre agence ?

Interviewé : les chargés de clientèle « Entreprise » et « Particulier ».

Q4- Comment voyez-vous la performance de votre agence ? pouvez-vous justifier votre point de vue ?

Thème 2 : style de management du dirigeant

Interviewé : le Directeur Adjoint :

Q5- Selon votre opinion, la performance est-elle fonction du style de management ?

Q6- Comment assurez-vous la sensibilisation de votre personnel ?

Q7- Comment assurez-vous la communication interne au sein de votre agence ?

Q8- Comment motivez-vous votre personnel ?

Q9- Qu'en est-il de la délégation des tâches, le système de prise de décision et le climat social de votre agence ?

Q10- Le style de management remet en cause la capacité du manager à maîtriser son environnement externe, avez-vous des techniques spécifiques pour dépasser vos concurrents et acquérir le maximum de part de marché possible ?

Interviewé : les commerciaux :

Q11- Pensez-vous que le style de management de vos dirigeants influence la réalisation de votre activité ?

Q12- Pouvez-vous nous décrire le style de direction de vos dirigeants ?

Q13- D'après vous, est-ce que style est efficace ? pourquoi ?

XI

Q14- D'après vous vos dirigeants éprouve-t-il plus d'intérêt au résultat ?

H2 : la performance d'une agence bancaire est liée aux objectifs fixés.

Thème 1 : répartition des objectifs

Interviewé : le Directeur Adjoint :

Q15- Comment répartissez-vous les objectifs assignés à l'agence ?

Q16- Comment la Direction Générale évalue-t-elle la réalisation de l'agence ?
évaluation individuelle ou globale ?

Q17- Est-ce que la répartition des objectifs de l'agence est elle liée à la compétence des agents ?

Interviewé : les commerciaux :

Q18- Quels sont les critères retenus par vos dirigeants pour l'assignation des objectifs ?

Q19- Est-ce que vous posez des objectifs personnels pour atteindre les objectifs qui vous sont assignés ?

Thème 2 : compétence

Interviewé : le Directeur Adjoint :

Q20- Pouvez-vous nous décrire l'état de la performance individuelle de votre personnel actuellement?

Q21- Sur quel critère basez-vous l'organisation interne de votre personnel ?

Q22- Pouvez-vous nous décrire les méthodes que vous utilisez pour gérer la compétence de votre personnel ?

Q23- Quelle est la fréquence de la formation du personnel dans votre agence ?

Q24- Quels sont les problèmes que vous rencontrez actuellement au niveau de votre personnel ?

Interviewé : les commerciaux :

Q25- A part l'encadrement de vos dirigeants, quels peuvent être les facteurs déterminants pour mener à bien votre travail ?

Q26- Pensez-vous que la qualité de service est liée à la compétence de chaque agent ?

Q27- Pouvez-vous nous définir la « qualité de service » ?

Thème 3 : motivation du personnel et intégration du personnel

Interviewé : les commerciaux :

- Q28- Quelles pourraient être votre source de motivation ?
- Q29- Vous sentez vous utile et responsabilisé au travail ?
- Q30- Vous sentez vous intégré au sein de l'agence ?
- Q31- Qu'en est-il de la collaboration des équipes au sein de votre agence ?
- Q32- Quels sont les problèmes que vous rencontrez souvent dans la réalisation de votre tâche ?

XIII

Annexe n°02 : tableau récapitulatif des profils et effectifs des personnes à interviewer

Fonction	Caractéristiques	Effectif
Direction de l'agence	Ils assurent le management et le bon fonctionnement de l'agence	02
Chargé de clientèle entreprise	Ils garantissent la productivité de l'agence en terme d'ouverture de compte et d'octroi de crédit aux entreprises.	02
Chargé de clientèle Particulier	Ils assurent la productivité de l'agence en terme d'ouverture de compte et d'octroi de crédit aux particuliers.	02
Responsable accueil	Il assure l'accueil, le premier contact avec les clients et le premier conseiller clientèle de l'agence	

Source : enquête personnelle (avril 2012)

XIV

ANNEXE 03 : tableau de synthèse des critères d'évaluation de la performance individuelle de la BOA

Catégorie	Qualités personnelles	Qualités professionnelles	Potentialités	Autres critères
Cadre	<ul style="list-style-type: none"> - discipline et ponctualité - conduite - prévoyance et conduite - honnêteté et confidentialité - communication/coopération 	<ul style="list-style-type: none"> - connaissance de travail/compétence technique - dynamisme et détermination - niveau de réalisation des objectifs fixés - organisation de travail - quantité de travail/efficacité - qualité de travail/efficience - facilité d'adaptation/esprit d'équipe - esprit BOA 	<ul style="list-style-type: none"> - aptitude à manager - négociation - délégation 	
Non cadre	<ul style="list-style-type: none"> - discipline et ponctualité - conduite - honnêteté et intégrité - sens de l'économie - capacité à travailler sous pression - travail sans supervision 	<ul style="list-style-type: none"> - connaissance de travail/compétence technique - contribution aux objectifs fixés. - Productivité/quantité de travail - Organisation de travail - Qualité de travail/ attention aux détails - Coopération avec les autres départements ou service - Facilité d'adaptation/esprit d'équipe - Esprit BOA 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité à résoudre des problèmes/ autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les non cadres occupant la fonction de superviseur - Relation avec le client - Négociation - Aptitude à manager - Délégation - Dynamisme et détermination. - Intérêt pour l'entreprise - Analyse/synthèse
Personnel de service	<ul style="list-style-type: none"> - Aptitudes physiques - Discipline et ponctualité - Conduite - Honnêteté et intégrité - Capacité à travailler sous pression. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coopération avec les autres départements ou service - Facilité d'adaptation/ esprit d'équipe - Qualité de travail/ esprit d'équipe - Organisation de travail - Esprit BOA 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité à résoudre des problèmes/ autonomie 	

Source : fiche d'évaluation des performances (cadre, non-cadre, personnel de service) / 2012

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES FIGURES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	iii
SOMMAIRE.....	iv
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I- DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	7
CHAPITRE 1- METHODES ET MATERIELS POUR LA COLLECTE DES DONNEES.....	8
Section 1- Choix de la zone d'étude et ses caractéristiques.....	8
Section 2- Collecte des données primaires : la méthode qualitative.....	9
2.1 <i>La méthode qualitative : les entretiens et l'élaboration du guide d'entretien ...</i>	10
2.2 <i>Le contenu du guide d'entretien.....</i>	10
2.3 <i>Les personnes ressources.....</i>	11
2.4 <i>Déroulement des entretiens.....</i>	12
Section 3- Collecte des données secondaires.....	12
3.1 <i>Les informations secondaires à collecter.....</i>	12
3.2 <i>Les matériels utilisés.....</i>	13
CHAPITRE 2- METHODOLOGIE DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE DES DONNEES- LIMITE DE L'ETUDE ET CHRONOGRAMME DES ACTIVITES.....	14
Section 1- Méthode de traitement des données : l'analyse de contenu.....	14
1.1 <i>L'analyse de contenu.....</i>	15
1.2 <i>La retranscription des données</i>	15
1.3 <i>La présentation des données : Catégorisation par thème</i>	15
Section 2- Méthodes d'analyse et d'interprétation des données : l'analyse des entretiens et l'analyse théorique.....	16

XVI

2.1 Analyse des entretiens	16
2.2 Analyse théorique	17
Section 3- Limite de l'étude et chronogramme des activités.....	17
PARTIE II- PRESENTATION DES RESULTATS.....	20
CHAPITRE 1- RELATION ENTRE LA PERFORMANCE D'UNE AGENCE BANCAIRE ET LE STYLE DE MANAGEMENT DES DIRIGEANTS- RELATION ENTRE LA PERFORMANCE ET LA FIXATION DES OBJECTIFS.....	21
Section 1- Identification des personnes ressources.....	21
1.1 Les attributions des interviewés.....	21
Section 2- Présentation thématique des résultats.....	22
2.1 La performance de l'agence est liée au style de management des dirigeants	22
2.3. La performance de l'agence est liée aux objectifs fixés pour chaque acteur de l'organisation	25
CHAPITRE 2- RESULTATS DES COLLECTES DES DONNEES SECONDAIRES : LES FACTEURS DE PERFORMANCES MANAGERIALES ET HUMAINES D'UNE ORGANISATION.....	29
Section 1- Les données secondaires internes.....	29
Section 2- Les données secondaires externes.....	30
2.1 La performance de l'entreprise liée aux méthodes de management.....	30
2.2 La théorie de la fixation des objectifs de Locke.....	31
2.3 Les deux facteurs de motivation d'Herzberg.....	32
2.4 La théorie de l'Homme social selon E. Mayo.....	32
PARTIE III- ANALYSE – DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	35
CHAPITRE 1 – PARTIE ANALYTIQUE.....	36
Section 1- Analyse et discussion sur la première hypothèse : « la performance d'une agence bancaire est fortement liée aux styles de management des dirigeants ».....	36
1.1 Analyse des entretiens.....	36
1.1 Analyses théoriques.....	38

XVII

Section 2- Analyse et discussion sur la première hypothèse : « la performance d'une agence bancaire est liée aux objectifs fixés pour chaque acteur de l'organisation ».....	41
2.1 <i>Analyse des entretiens</i>	41
2.2 <i>Analyses théoriques</i>	43
CHAPITRE 2- RECOMMANDATIONS.....	47
Section 1- Proposition d'un outil de suivi pour les nouveaux recrues et d'un système d'amélioration de la relation « Personnel-Clients ».....	47
1.1 <i>Le Reporting journalier</i>	47
1.2 <i>Le système de la boîte à idée</i>	47
Section 2- Les différentes méthodes de management orientées vers la performance d'une organisation.....	48
2.1 <i>Le management par objectif</i>	48
2.2 <i>Le management par reconnaissance</i>	50
2.3 <i>Une communication interne et transparente</i>	53
2.4 <i>Limites – apports et prolongement de l'étude</i>	53
CONCLUSION GENERALE.....	56
BIBLIOGRAPHIE.....	VI
ANNEXES.....	VIII
LISTE DES ANNEXES.....	IX
TABLE DES MATIERES.....	XV