

## LISTE DES ABREVIATIONS

**ACT** : Amélioration des Conditions de Travail

**AVS** : AVances sur Salaire

**BNI** : Banque Nationale de l'Industrie

**CAP** : Crédits Aux Particuliers

**DPPO** : Direction Participative par Objectif

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**RH** : Ressources Humaines

**SWOT**: Strengths-Wecknesses-Opportunities-Threats

## LISTE DES FIGURES

<b><u>Figure n°1</u></b> : Organigramme de la BNI Madagascar .....	8
<b><u>Figure n°2</u></b> : Graphique représentant la structure hiérarchique .....	15
<b><u>Figure n°3</u></b> : Graphique représentant la structure fonctionnelle .....	16
<b><u>Figure n°4</u></b> : Graphique représentant la structure Staff & Line .....	17
<b><u>Figure n°5</u></b> : Tableau d'analyse SWOT .....	22
<b><u>Figure n°6</u></b> : Démarche de vérification des hypothèses .....	23
<b><u>Figure n°7</u></b> : Organigramme de l'agence .....	26
<b><u>Figure n°8</u></b> : Les améliorations et leurs aboutissements dans l'atteinte de la performance organisationnelle .....	49

## LISTE DES TABLEAUX

<b><u>Tableau n°1</u></b> : Récapitulation des profils des différents acteurs au sein de l'agence .....	30
---	----

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : MATERIELS et METHODOLOGIE de l'étude .....</b>	<b>6</b>
Section 1 : Matériels .....	6
Section 2 : Méthodes .....	20
Section 3 : Démarche de vérification des hypothèses et les limites de l'étude .....	23
<b>CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS .....</b>	<b>25</b>
Section 1 : Une structure bien organisée conduit à la performance organisationnelle de l'agence .....	25
Section 2 : Un bon management des RH aboutit à la performance organisationnelle .....	33
<b>CHAPITRE III : DISCUSSIONS et RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>38</b>
Section 1 : Analyses et discussions concernant les résultats présentés .....	38
Section 2 : Recommandations générales .....	47
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>52</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>vi</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>vii</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>xv</b>

## INTRODUCTION GENERALE

Qu'importe les circonstances, une entreprise doit assurer son fonctionnement pour aboutir à un certain niveau de performance. La recherche de performance se figure toujours au premier rang des inquiétudes des dirigeants dans le champ du management, surtout lorsqu'il est question d'assurer la continuité de leur organisation.

En outre, une bonne organisation structurée est strictement nécessaire pour pouvoir amener une entreprise de façon plus performante. « Organiser une activité donnée, c'est le pouvoir de tous les éléments nécessaires à son fonctionnement de sorte que le rendement puisse être optimum aussi bien sur le plan technique que sur le plan humain »<sup>1</sup>.

La performance est de caractère invariable et surtout universel sur le contrôle de l'entreprise. Elle est ainsi la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer à plusieurs niveaux : au niveau individuel (l'individu, le salarié) ; au niveau collectif (un groupe de salariés, une équipe) ; au niveau organisationnel (l'entreprise).

Les deux grands points majeurs qui sont l'efficacité et l'efficience s'y déclinent aussi quand on parle de performance : l'efficacité d'une entreprise qui se rapporte à l'atteinte de ses objectifs et l'efficience qui se rattache à l'utilisation optimale de ses ressources. En outre, la durabilité des activités d'une entreprise et sa position concurrentielle dépendent aux stratégies pour atteindre les objectifs.

Depuis quelques années, on a assisté à une grande évolution importante du marché presque dans tous les différents domaines d'entreprises. Chaque entreprise utilise tous ses moyens nécessaires pour pouvoir atteindre ses objectifs. On dit qu'une organisation, une entreprise est performante si elle parvient à arriver à leurs buts. Les objectifs sont alors définis par rapport aux stratégies et la performance sera évaluée par ces objectifs. La performance est alors un critère pour évaluer et influencer les stratégies d'entreprise. La performance peut être, en conséquence, la réalisation des objectifs stratégiques.

« La performance est la combinaison de systèmes connexes, elle résulte de la vertueuse articulation entre le système de gouvernance, celui de la vente et, celui de la stratégie

---

<sup>1</sup> KABONGO K., (1999-2000) Gestion et Organisation des entreprises, Cours Inédit, ISC-Goma, G2 Finances.

prospective »<sup>2</sup>. D'une manière simple, la performance peut être définie comme le résultat obtenu par une organisation.

La société a tendance à se projeter à des meilleurs résultats appropriés à la stratégie appliquée dans la quête de cette performance. En ce qui concerne le management opérationnel, la mise en œuvre des orientations définies par le management stratégique repose surtout sur des nombreuses décisions et actions.

Par ailleurs, le succès et la pertinence de la stratégie d'entreprise sont assurés par la performance organisationnelle sur le plan de structure. Cette performance peut ainsi influencer les décisions stratégiques qui dictent son orientation à long terme.

Des activités opérationnelles et des objectifs stratégiques qui se coordonnent peuvent relater un enjeu majeur pour la performance de l'organisation pour une entreprise à structure décentralisée. Et par conséquent, les organes décisionnels et les organes opérationnels sont séparés étant donné que ces premiers sont centralisés. Parmi ces entreprises ou organisations décentralisées, nous allons nous focaliser sur le cas d'une grande banque commerciale avec de distribution composée de plusieurs agences bancaires.

Comprendre et rechercher les sources de la performance bancaire devient une question importante dans le cadre de structuration des systèmes bancaires. Le succès et la mise en œuvre de la stratégie de la banque seront surtout reflétés par l'ensemble de l'efficacité et de l'efficience de chaque succursale bancaire. En effet, nous allons pencher notre regard à une agence qui possède une grande banque commerciale à Madagascar. Nous avons choisi celle-là étant donné que Madagascar passe par des convulsions économiques actuellement. Plusieurs institutions de micro-finance se créent partout et cela engendre soit des opportunités, soit des menaces à des grandes banques commerciales.

C'est la raison pour laquelle des difficultés à différents niveaux s'y figurent. Ce sont ces institutions financières qui vont être considérées comme les principaux fournisseurs. Les dirigeants des grandes banques commerciales doivent alors adapter leurs stratégies, objectifs et des plans d'actions pour toutes les situations possibles. La même action vaut pour les gestionnaires d'agences bancaires : accorder plus d'attention aux conditions requises pour atteindre le niveau de performance requis pour répondre aux caractéristiques de leurs environnements que ce soit interne ou externe.

---

<sup>2</sup> Sallat Guy, (2013) Décider en stratégè : la voie de la performance, L'Harmattan, Paris.

Ces caractéristiques comprennent les pressions exercées par les concurrents, les nécessités et les attentes des différentes parties prenantes de la banque (comme les actionnaires, les clients, les employés, les agences et les syndicats sociaux).

Sur le plan théorique, la cohésion ou plus précisément la cohérence entre les actions stratégiques et opérationnelles dans le fonctionnement et la durabilité d'une entreprise doivent être de rigueur. A propos de la prise de décisions, c'est le siège de la banque qui y tient le rôle, et ces décisions vont être communiquées aux responsables d'agences. En revanche, les prises de décisions se mettent entre les réalités et les caractéristiques de chaque agence. Parfois, le siège n'est pas au courant de tous les détails opérationnels et des réalités de chaque agence. Et pour cela, une vision globale et à long terme de la banque lui est nécessaire. En outre, il se peut que les prévisions subissent des changements dans les principaux décideurs situés au sommet stratégique malgré le fait que les prévisions sont entraînées par les réalisations passées de chaque branche.

La seule préoccupation de chaque agence porte surtout sur le commerce, plus précisément sur la vente de ses produits. Et le pouvoir des directeurs d'agence se limite. Malgré cette ambiguïté et cette obligation, la stratégie doit être étalée dans toute l'organisation. Les directeurs de succursales sont obligés d'atteindre et de réaliser les objectifs qui leur sont assignés. Ils sont aussi en mesure d'assurer la continuité de leur entreprise de façon à être performants. Ainsi, les obstacles de chaque tête de l'agence doit s'ingénier à surmonter la mobilisation de toutes les ressources nécessaires à son pouvoir et le contrôle des facteurs externes pour atteindre les objectifs à l'avance. Dans ce cas, il s'agit de la stratégie. C'est « La fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable »<sup>3</sup> (F. Leroy)

Pour mieux cerner notre étude, et compte tenu de l'importance et de l'intérêt que porte l'étude concernant la performance de l'entreprise, nous nous posons cette question : « **Comment une bonne organisation et une meilleure stratégie assurent-elles la performance organisationnelle ?** ».

Cette problématique se réfère à identifier les différentes facteurs de performance en matière d'organisation et de stratégie. Et d'ailleurs, plusieurs recherches et théories en management traitent cette notion de performance. A partir de leurs études, des chercheurs essaient de

---

<sup>3</sup> Les stratégies de l'entreprise, (2004) Dunod collection « Les Topos », Paris.

montrer les facteurs à prendre en compte ainsi que les dimensions à considérer dans la performance d'une organisation ou d'une entreprise.

L'étude de la performance dans le cadre d'une agence bancaire est une science encore récente mais cela ne nous a pas empêché de mener notre étude sur ce plan. La double facette de notre étude : théorique et pratique nous permet d'analyser la pertinence de ces théories et de voir de plus près la réalité dans notre terrain d'étude : une agence bancaire. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi comme thème : « **Rôles de l'organisation et de la stratégie dans la recherche de la performance** ».

Pour ce faire, **nous avons pour objectif global de montrer en quoi, dans quelles mesures la performance peut être améliorée grâce à l'interdépendance de l'organisation et de la stratégie**. Et pour mieux cerner à la problématique posée antérieurement, cet objectif global va se décliner en deux objectifs spécifiques.

Le premier objectif spécifique consiste à **démontrer que la mise en place d'une structure bien organisée est un facteur pour aboutir à la performance organisationnelle**.

Le deuxième objectif spécifique est de **mettre en valeur que le bon management des ressources humaines donne une influence positive sur la performance organisationnelle**.

En parallèle, nous avons émis deux hypothèses auxquelles nous allons valider dans notre travail. **La première hypothèse montrera qu'une structure bien organisée conduit l'agence à la performance organisationnelle**. Cette hypothèse nous permettra d'identifier les différents facteurs d'organisation par les dirigeants pour mener à bien leurs activités. **Et la deuxième, il a été posé comme hypothèse qu'un bon management des RH aboutit à la performance organisationnelle**. Cela nous aidera à mieux appréhender la performance proprement dite. Ainsi, nous allons déterminer ces hypothèses par une démarche méthodologique bien définie.

De ces deux hypothèses découlent les résultats attendus suivants. Il s'agit de **connaître l'importance d'une structure bien organisée vis-à-vis de la performance**. Ensuite, le résultat attendu suivant est : **l'influence positive que conduit un bon management des ressources humaines à la performance organisationnelle**.

D'abord, nous avons choisi la méthode qualitative comme méthode de collecte des données, et pour y parvenir nous avons effectué une observation participative et un entretien par le biais de questionnaires au sein d'une agence bancaire. Et pour que notre recherche soit riche en

informations, nous avons aussi recours à des recherches documentaires et théoriques à partir des cours académiques, des littératures, et des documents sur l'internet. Puis, nous nous penchons à l'analyse du contenu et à l'analyse théorique de toutes les données recueillies. L'analyse de contenu consiste à élaborer le questionnaire et les différents thèmes à aborder selon nos deux hypothèses pour collecter les informations, ensuite à retranscrire les conversations enregistrées ou notées lors de l'entretien ; puis à les classer selon les thèmes que nous avons prédefinis dans le guide d'entretien. L'analyse et l'interprétation des idées essentielles comprendront la prochaine étape. Et dans l'analyse théorique, nous allons délimiter le cadre théorique pour pouvoir effectuer une analyse comparative entre les théories et les résultats pratiques.

Ainsi, l'organisation de notre ouvrage se présente comme suit suivant le plan IMMRED (Introduction, Matériels et Méthodes, Résultats, Discussions). Le premier chapitre comporte les matériels indispensables dans la réalisation du présent livre mais aussi les méthodologies de collecte de données ainsi que leurs traitements. Il présente les outils de base dans le but d'obtenir les résultats qui seront étalés dans le chapitre qui suit.

Le second chapitre sera orienté sur les résultats obtenus lors de la descente sur terrain auprès d'une agence bancaire par le biais d'un entretien avec le Directeur de l'agence mais aussi par l'observation participative ou stage auprès de l'agence. Ils vont relater le fonctionnement de l'agence sur le plan organisationnel ainsi que sur le plan humain.

Enfin, le dernier chapitre qui s'intitule « les discussions et recommandations » va étaler les analyses ainsi que les discussions et propositions nécessaires pour l'amélioration de la performance organisationnelle.

# **CHAPITRE I : MATERIELS et METHODOLOGIE de l'étude**

Pour conduire à des études optimales des entreprises à étudier, et afin de bien démontrer que la performance organisationnelle est le résultat d'une structure bien organisée et que la mise en place de la stratégie sur les ressources humaines conduit la banque à être performante au niveau de l'organisation, il est donc essentiel de tenir en compte un certain nombre de matériels et de relier les méthodes de traitements correspondants.

Pour ce faire, il est nécessaire de prendre connaissance de l'établissement à étudier en premier lieu. Ensuite, une étape concernant la collecte de données se place au second rang du processus. Le traitement des informations collectées constitue l'étape suivant.

Ainsi, ce chapitre a pour but de relater ces divers matériels et méthodes ainsi que l'exposition des raisons de leur choix d'utilisation.

En premier lieu, la section « Matériels » expose les matériels nécessaires à la réalisation de l'étude ; et une section « Méthodes » qui évoquera les démarches à suivre tout au long du traitement ; et enfin, la section « Démarche de validation des hypothèses et limites de l'étude» terminera ce premier chapitre.

## **Section 1 : Les matériels**

Les matériels représentent l'ensemble des dispositifs de travail d'une importance spécifique qui interviennent dans le cadre de l'accomplissement de notre étude ; à savoir l'établissement à étudier ainsi que les outils théoriques auxquelles on a eu fait appel.

### **1.1- Présentation de la zone d'étude**

Pour atteindre l'objectif de l'étude qui vise à confirmer ou d'infirmer les hypothèses de travail de façon plus générale, il est donc nécessaire de relever des informations. Pour ce faire, on a choisi comme terrain de recherche la BNI MADAGASCAR afin d'obtenir des données constituant le fondement même de la méthodologie de traitement choisie. Plus précisément, la zone d'étude est l'agence BNI 67ha dont nous avons effectué la collecte d'informations par l'intermédiaire d'un entretien auprès du Directeur de l'agence et aussi un stage au sein même de l'agence.

### **1.1.1- Historique de la BNI MADAGASCAR**

Historiquement, la BNI MADAGASCAR qui a son siège au 74 Rue du 26 Juin 1960 Analakely est une banque créée en 1977 suite à la proclamation de l'ordonnance 76 047. Elle est une Société Anonyme disposant d'un capital de 10,8 milliards d'Ariary.

Voici quelques phases essentielles qui caractérisent l'histoire de la BNI MADAGASCAR :

#### **1888-1970 : La phase de transformation**

Durant la période de 1880 à Madagascar, le Comptoir National d' Epargne de Paris (CNEP) fut ouvert à Madagascar. Puis, le CNEP a donné naissance la Compagnie de l'Océan Indien et du crédit foncier en 1919.

Ensuite durant les années 50, ce dernier est devenu une filiale de la Banque Nationale pour le Commerce et de l'Industrie (BNCI) et 4 ans plus tard, elle fut appelée « Banque Nationale pour le Commerce et de l'Industrie de l'Océan Indien (BNCI-OI) ». La dernière transformation fut de la BNCI-OI en BCIM ou la Banque pour le Commerce de l'Industrie à Madagascar.

#### **1974-1990 : La phase de fusion**

En 1977, à la suite de la nationalisation de la BCIM, une fusion entre la BCIM et la scission de la Banque Nationale Malgache de Développement (BNMD) a donné naissance à la Banque Nationale de l'Industrie (BNI) et il est à mentionner que la totalité du capital était détenu par l'Etat Malagasy.

#### **1990 à nos jours : La phase d'ère démocratique**

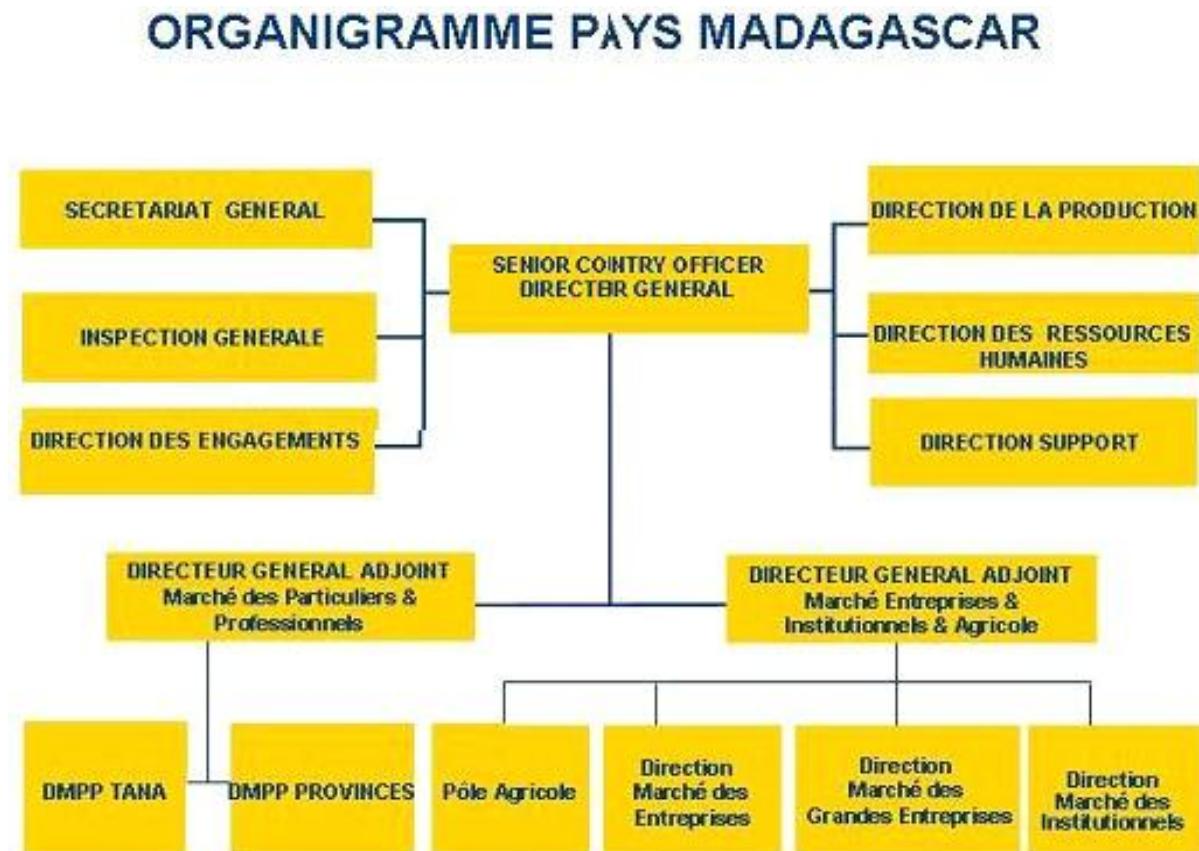
En 1991, le Crédit Lyonnais Madagascar a acheté 51% des actions de l'Etat Malagasy et la dénomination de la BNI fut la BNI-CL.

En 2005, le Crédit Lyonnais a vendu ses actions au groupe Crédit Agricole et la BNI-CL fut la CA-BNI.

Le dernier tournant marquant cette phase était le 7 Juin 2014, le groupe Crédit Agricole a cédé ses parts de 51% à Indian Ocean Financial Holding Limited (IOFHL) qui est actuellement l'actionnaire majoritaire de la BNI MADAGASCAR et est dirigé par François HOFFMAN.

### 1.1.2- Organigramme de la BNI Madagascar

**Figure n°1 :** Organigramme de la BNI Madagascar



**Source :** [www.bni.mg](http://www.bni.mg), consulté en Août 2014.

En ce qui concerne notre zone d'étude qui est l'agence à 67ha, elle est rattachée au Directeur Général Adjoint Marché des Particuliers & Professionnels comme toute autre agence se trouvant dans la capitale.

### 1.1.3-Activités de la BNI Madagascar

Comme toutes autres banques qui est en lien direct avec les particuliers pour collecter leur épargne et gèrent leur dépôt en contrepartie des commissions et intérêts tirés auprès de ces derniers, la BNI MADAGASCAR est une institution financière qui s'ouvre avec les particuliers, les associations et les sociétés.

Elle dispose d'un réseau de 32 agences réparties dans 12 régions de Madagascar dont 14 agences dans la capitale et mets environ 700 collaborateurs au service de ses clients.

Pour satisfaire ses abonnés, la BNI leur propose plusieurs produits pour les particuliers ainsi que pour les entreprises.

Ces produits mettent à la disposition de la clientèle des cartes bancaires, des chéquiers permettant d'effectuer des retraits auprès des agences dans toute l'île et aussi sur les guichets automatiques de banque (GAB).

La BNI Madagascar dispose des services en ligne comme l'Elionet et l'Eliophone qui donnent accès directement à leur compte par internet et par le téléphone.

### **1.2- Analyse théorique**

Le cadre de l'analyse théorique commence depuis la phase préparatoire consistant à délimiter le thème jusqu'à la phase d'interprétation des résultats et l'énonciation des discussions.

L'analyse théorique a pour but d'étudier les théories proposées par les auteurs pour faire valoir les hypothèses. Elle nous permet aussi d'articuler les théories et les résultats.

C'est durant cette période que nous avons identifié la problématique ainsi que les hypothèses et les résultats attendus.

### **1.3- Cadre théorique accès sur le sujet**

Concernant les données sur les théories accès sur notre sujet, nous avons recours à la consultation des ouvrages concernant notre thème sans oublier les cours académiques en matière d'organisation d'entreprise durant notre année universitaire et aussi des sites web pour enrichir notre recherche.

Nous allons parler des approches théoriques en les adaptant à notre sujet d'étude et notre zone d'étude qui est une agence bancaire. Une agence bancaire en tant qu'entreprise est une organisation.

#### **1.3.1-Notion d'organisation**

Par définition, « une organisation résulte de la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes en vue de poursuivre des buts et objectifs explicites communs par une division de travail et de fonction et par une hiérarchie, de l'autorité et des responsabilités selon des procédures bien déterminées »<sup>4</sup>. Il est aussi important de savoir qu'une entreprise vue comme une organisation, peut se définir comme « l'ensemble de moyens structurés,

---

<sup>4</sup> Cours d'organisation, Université d'Antananarivo, 2010.

constituant une unité de coordination, ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu, en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par l'ensemble de ses membres (salariés, dirigeants, actionnaires...)»<sup>5</sup>.

L'organisation a pour objectif de faciliter la circulation des flux (financiers, humains, matériels, informationnels) et ainsi d'atteindre des objectifs déterminés. La circulation des flux sera améliorée s'il n'y a pas de déformations de ceux-ci et s'il est possible de les accélérer. Pour limiter la déformation, il faut augmenter le niveau d'uniformisation de ce qui encadre le flux. Pour augmenter la vitesse du flux, il faut mettre en œuvre les synergies existantes au sein de l'organisation.

Parmi les plus importants auteurs de la théorie des organisations apparaissent FAYOL, Frederick Winslow TAYLOR, et l'allemand WEBER. Ils sont considérés comme les inventeurs de ce qu'on a l'habitude d'appeler "l'Ecole classique du management" et leurs pensées ont été largement appliquées dans les entreprises. Henri FAYOL s'est particulièrement passionné aux problèmes de direction de l'entreprise et il s'est lancé sur la théorie administrative. En ce qui concerne TAYLOR, il s'est plutôt plus intéressé sur l'organisation des ateliers de production; il a donné son nom au "taylorisme" ou "gestion scientifique du travail". Max WEBER préconise une organisation bureaucratique de l'entreprise qui est l'assurance de l'efficacité organisationnelle d'après cet auteur.

Malgré les différents courants de pensée de l'Ecole Classique, on constate une même approche de l'organisation comme la rationalité administrative pour Fayol, une rationalité productive pour Taylor et une rationalité structurelle pour Weber.

### **Le management scientifique de Taylor ou le Taylorisme**

Frederick Winslow Taylor (1856-1917) qui est contemplé parmi les membres fondateurs de la théorie des organisations a conçu l'Organisation Scientifique de Travail (OST). Les principes du management scientifique se relatent par la combinaison entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail.

Le début de processus de son approche est formé par une étude systématique des processus de travail dans l'atelier ayant pour objectif l'élimination des mouvements inutiles et des temps

---

<sup>5</sup> Robbins Stephen P., (2011) Prentice Hall, Comportements organisationnels, Pearson Education.

morts. Les idées relatives à cette analyse méthodique peuvent être résumées en quatre points :

**La division horizontale du travail** : les tâches sont spécialisées et le travail partagé. La recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche, à partir de la détermination scientifique des temps et des modes opératoires et de leur prescription par l'encadrement.

**La sélection scientifique** : il s'agit d'un recrutement de l'individu le mieux capable d'accomplir la tâche, de lui donner des formations aux méthodes scientifiques de travail. Autrement dit, il est nécessaire donc de mettre la bonne personne sur le poste qui lui convient.

**La division verticale du travail** : il convient ici de diviser la responsabilité du travail entre les dirigeants et les subordonnés, de telle sorte que ces subordonnés se chargent sur l'exécution du travail et que les dirigeants s'occupent de le concevoir, de le contrôler et de mettre en place des directives, au lieu de tout confier aux ouvriers.

**La mise en place d'un système de contrôle très strict** qui garantit que les méthodes sont suivies et accomplies suivant les conditions prescrites par tous les salariés.

### **Fayol et le courant administratif**

Henri Fayol (1841-1925), à l'inverse de Taylor, centre son analyse sur le métier de dirigeant.

Son ouvrage « **Administration industrielle et générale** » est le résultat de son expérience professionnelle et établit des principes et des règles de management qui sont surtout des instructions efficaces.

Henri Fayol considère que toutes les activités dans l'entreprise se partagent en six catégories :

**La fonction technique** qui se charge de la production, de la fabrication et de la transformation. Ensuite, **la fonction commerciale** qui s'occupe des approvisionnements et de la vente des produits finis. Puis, **la fonction financière** qui a pour rôle de la gestion des avoirs de l'entreprise. Après, **la fonction de sécurité qui prend en charge de la** protection des ressources dont dispose l'entreprise. Successivement, **la fonction de comptabilité** qui concerne les états financiers. Enfin, **la fonction administrative** : il s'agit de prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Cette dernière fonction représente ce que l'on nomme aujourd'hui « **management** ».

Pour Fayol, l'efficacité de la fonction administrative dépend de la mise en application d'un certain nombre de principes. Ces principes, qui sont au nombre de 14, sont flexibles et capables de s'adapter aux conditions de l'entreprise, de son activité et de son personnel.

Les 14 principes développés par Fayol sont les suivants :

**La division de travail :** elle a pour effets la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs, elle donne la possibilité de développement des compétences et le perfectionnement du rendement. Selon Fayol « l'ouvrier qui fait toujours la même pièce, le chef qui traite constamment les mêmes affaires, acquièrent une habileté, une assurance et une précision qui accroissent leur rendement ».

**L'autorité et la responsabilité :** En distinguant autorité statutaire et autorité personnelle. L'exercice de cette autorité implique de prendre ses responsabilités, notamment en matière de sanction.

**La discipline :** le management a une fonction importante dans le conservation de l'ordre et de la discipline. Celle-ci se rapporte à l'obéissance, l'assiduité et le respect. H.Fayol insiste sur l'exemple que doivent montrer ceux qui délivrent des ordres. Une direction efficace doit en effet contribuer à une gestion sévère et satisfaisante de l'activité.

**L'unité de commandement :** cette règle, héritée de l'organisation des armées, signifie qu'un subordonné ne reçoit des ordres que de la part d'un unique supérieur. Selon H.fayol, l'unicité de commandement est un moyen efficace pour assurer une organisation et limiter les dangers que présente une incompréhension.

**L'unité de direction :** Il conduit à avoir un seul programme pour un ensemble donné d'opérations organisées autour d'un même objectif. L'unicité de direction est un élément nécessaire pour concentrer les efforts et rendre harmonieuses les opérations.

**La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général de l'entreprise** doit prévaloir contre l'intérêt des individus et des groupes, la fermeté et le bon exemple des dirigeants est un moyen que l'on peut utiliser à cet effet.

**Rémunération du personnel :** Chaque employé doit être payé en échange de son travail une rémunération suffisante et équitable.

**La centralisation :** les décisions et la planification sont centralisées et prises par la haute direction

**La hiérarchie :** elle est composée par la suite de dirigeants allant du sommet stratégique jusqu'aux centres opérationnels. La communication accompagne la voie hiérarchique prescrite par l'unité de commandement. Des passerelles peuvent toutefois subsister entre dirigeant de même niveau hiérarchique pour faciliter la communication entre eux et en même temps assurer la rapidité de l'exécution de certaines opérations.

**L'ordre :** Il est à la fois matériel, moral et social, même si ce dernier n'est pas facile à réaliser parce qu'il demande une connaissance exacte des besoins et des ressources sociales de l'entreprise.

**L'équité :** elle est la somme de la justice et de la bienveillance, la justice résultant des conventions établies qui ne peuvent tout prévoir.

**La Stabilité du personnel :** elle permet à celui-ci de mener à bien ses fonctions. En effet, étant donné que l'employé doit s'initier à une tâche et la maîtriser, un roulement élevé du personnel est coûteux et néfaste pour l'entreprise. La stabilité du personnel a donc un effet positif sur le renforcement de l'entreprise.

**L'initiative :** l'initiative est l'opportunité de concevoir, d'exécuter et la liberté de proposer. Selon Fayol, un dirigeant qui est en mesure d'encourager l'initiative de son personnel et de lui permettre de développer cette faculté est supérieur à celui que ne le sait pas.

**L'union du personnel :** il fait la force de l'entreprise, il est obtenue grâce à l'unité de commandement et au développement des communications verbales plus rapides, plus claires et plus harmonieuses que les communications écrites lourdes et lentes.

### **La bureaucratie de Max Weber**

Weber (1864-1920) est un des créateurs de la Sociologie et un auteur important de la théorie des organisations. Dans le domaine managérial, c'est son ouvrage « **Economie et société** » sur les types de domination qui forme son principal apport.

M. Weber s'est spécialisé sur la rationalisation des organisations, caractérisées par une logique obéissant au calcul, à la prévision, à l'évaluation et à la volonté d'efficacité. Il présente ainsi que le type le plus pur de domination légale est la domination par le moyen de la

direction administrative bureaucratique garante d'une utilisation efficace des ressources organisationnelles.

En effet, M. Weber indiquait que la présence de règles et de marches à suivre bien définies et respectées à la lettre profiterait tant aux membres d'une organisation qu'à ses clients.

Ainsi, il a contribué à l'élaboration des règles visant à dégager les sources d'inefficacité organisationnelle.

A ce sujet, l'auteur propose l'application des principes suivants :

**Division du travail** : le poste, les tâches et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis.

**Structure hiérarchique** : la relation entre un chef hiérarchique et ses subordonnés doit être définie d'une façon précise et les limites de l'autorité de chacun, établies avec précision.

**Sélection du personnel** : le choix d'un nouvel employé doit être fondé sur sa formation et ses connaissances techniques, que l'on aura vérifiées à l'aide des épreuves.

**Règles et règlements normalisés** : des règles et des règlements précis doivent être mises en place pour garantir l'uniformité du travail et la normalisation des actes accomplis.

**Caractère impersonnel des relations** : les relations entre les différents membres de l'organisation doivent être impersonnelles. L'application de règles et de règlements est de nature à éviter tout conflit de personnalités.

**Avancement** : les employés doivent percevoir un salaire et obtenir de l'avancement d'après leur compétence et leur ancienneté.

M. Weber a aussi considéré séparément trois types de domination légitime. Premièrement, la légitimité charismatique qui est reposé sur la reconnaissance du charisme du leader, c'est-à-dire ses dons, ses qualités extraordinaires. Dans ce cas, la disparition du leader et le problème de la succession qui y est associé peuvent remettre en cause l'organisation et sa survie. Ensuite, la légitimité traditionnelle qui justifiée sur la croyance en la sainteté des traditions valable de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens. Cette légitimité est fragilisée par sa vision historique qui ne tient pas compte des

évolutions de l'environnement. Enfin, la légitimité rationnelle-légale : l'autorité du leader repose sur des procédures et des règles juridiques formalisées.

Dans l'organisation présentée par M. Weber, l'autorité est ici fondée sur la légitimité rationnelle-légale. L'autorité de type légal-rationnel s'impose suite à la croyance en la validité d'un statut légal et d'une compétence positive fondée sur des règles établies rationnellement.

### **1.3.2-Notion de la structure**

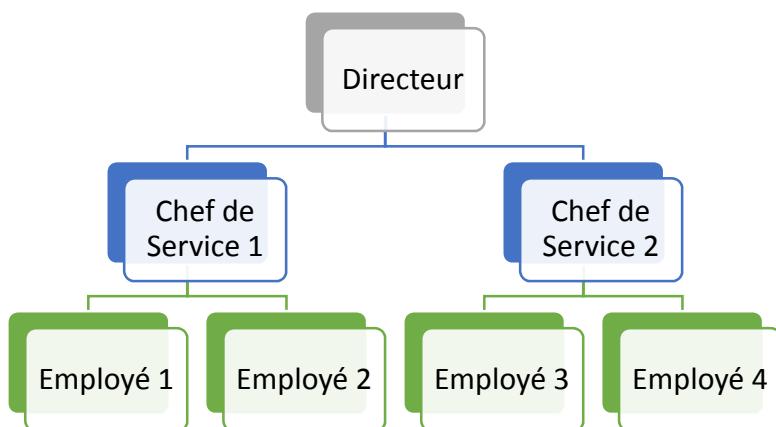
« La structure regroupe les différents organes et les relations entre eux (hiérarchiques ou fonctionnelles). En fait, il s'agit de la répartition des tâches, des responsabilités, des pouvoirs et des communications dans l'entreprise »<sup>6</sup>.

L'organigramme est un schéma, un graphique représentant cette structure.

On distingue généralement différentes catégories de structure que l'on représentera sous forme d'organigramme ci-après.

- **Structure hiérarchique de H. Fayol (Line) :**

**Figure n°2** : Graphique représentant la structure hiérarchique



**Source** : Cours d'Organisation, Université d'Antananarivo, 2010.

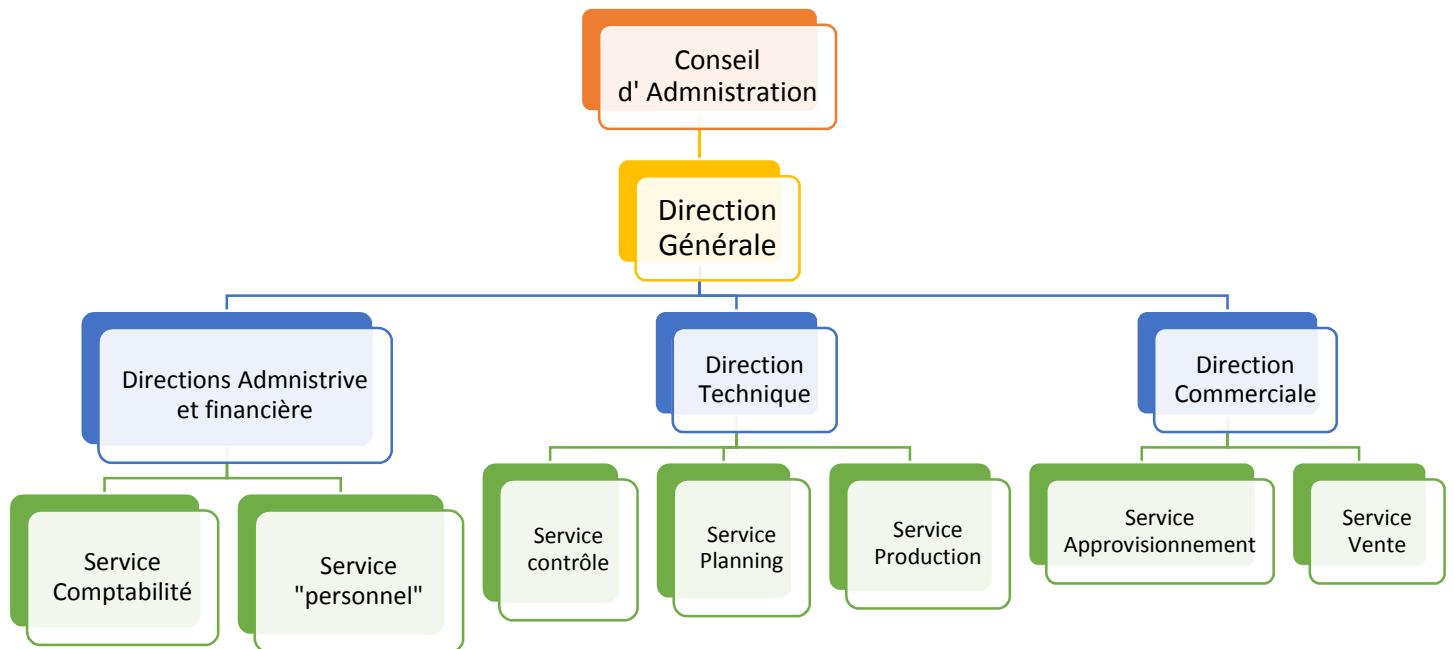
---

<sup>6</sup> <http://www.daskoo.org/246-les-structures-organisationnelles.cours> , Février 2014

D'après ce schéma, la spécificité de ce modèle de structure d'H. Fayol est qu'un subordonné ne reçoit d'ordre que d'un homme, à qui il doit rendre compte.

- **Structure fonctionnelle de F. Taylor (Staff) :**

**Figure n°3** : Graphique représentant la structure fonctionnelle

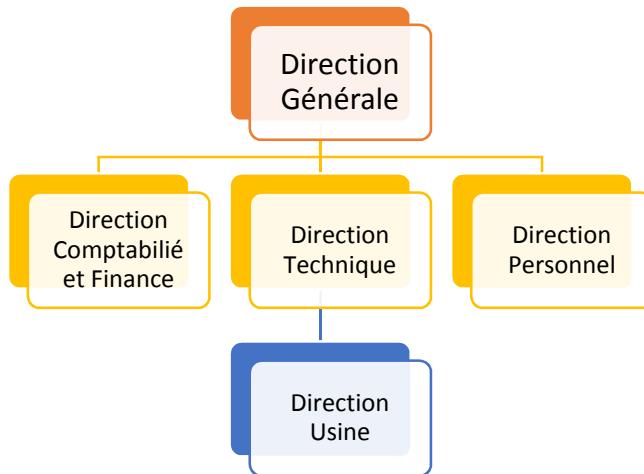


**Source** : Cours d'Organisation, Université d'Antananarivo, 2012.

La structure fonctionnelle réside dans le principe de spécialisation. Selon Taylor, il est impossible qu'un contremaître possède toutes et toujours les connaissances nécessaires au bon fonctionnement des opérations. Donc un subalterne ne doit pas avoir un seul chef.

### - Structure Staff & Line

**Figure n°4** : Graphique représentant la structure Staff & Line



**Source :** Cours d'Organisation, Université d'Antananarivo, 2010.

Cette structure est la fusion des deux modèles (le modèle hiérarchique de FAYOL et le modèle fonctionnel de TAYLOR). Ce modèle a été fondé dans le but de supprimer les inconvénients du modèle de FAYOL et de TAYLOR.

Les déterminants d'une structure sont les suivantes d'après Henry Mintzberg (né en 1939) (ou facteur de contingence) :

**L'âge de l'entreprise :** plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé. Le travail est bien contrôlé, et a tendance à être répété, ce qui favorise l'établissement de procédures

**La taille de l'entreprise :** plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée et plus les tâches sont spécialisées et formalisées.

**Le système technique** s'intéresse aux procédés développés au niveau du centre opérationnel pour produire des biens et des services.

**L'environnement :** ou les caractéristiques du contexte extérieur. Plus l'environnement est dynamique, plus la structure est organique.

**Le pouvoir :** une organisation en général tend à centraliser le pouvoir au niveau du sommet et à formaliser son comportement.

### 1.3.3-La gestion des ressources humaines

Les ressources humaines sont l'ensemble des collaborateurs de tous statuts (ouvriers, employés, cadres).

Comptant parmi une des moyens dont possèdent l'entreprise afin de garantir le bon déroulement de ses activités, les RH forment une des richesses dont dispose l'entreprise.

Ce domaine est distinctement particulier en raison de son caractère qui détermine l'intelligence même de l'entreprise. En fait, les RH forment les acteurs principaux de l'organisation. Il est donc obligatoire de porter une grande considération sur ces ressources car ils sont l'un des facteurs clés de réussite de l'entreprise grâce à leurs compétences et caractères.

Le GRH regroupe l'ensemble des activités visant à employer les ressources de manière plus performante. Se référant à la vision de l'organisation selon l'école des relations humaines, « **l'objectif de profit reste unique et universelle, mais intègre une nouvelle dimension : l'homme en tant qu'individu membre du groupe** »<sup>7</sup>. Cette conception de l'organisation suppose de prendre en compte la conséquence des facteurs humains au sein de l'organisation car les facteurs clés de réussite y résident.

La GRH recouvre un grand nombre de domaine. Il regroupe la planification des RH, l'acquisition, la conservation, le développement des RH ainsi que la communication et les rémunérations.

Il est essentiel d'incorporer la GRH dans ce présent livre car c'est la base même de l'organisation dans une entreprise.

Afin d'améliorer la motivation, les capacités, l'information et l'organisation des RH, il est vital de donner toute l'attention à certains outils de gestion :

**Le recrutement** : qui est un ensemble d'activités utilisées par l'organisation pour attirer les candidats qui possèdent les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant. Le but d'un recrutement est d'avoir un personnel approprié en nombre et en qualité.

Lors du recrutement, l'entreprise dispose plusieurs sources de recrutement comme les sources internes également la réaffectation ou mouvement du personnel, le transfert, la promotion, la rétrogradation. Il existe aussi les sources externes comme le marché informel regroupant les personnes en quête de poste qui intègrent facilement l'organisation par l'intermédiaire des

---

<sup>7</sup> Source : Cours d'Organisation, Université d'Antananarivo 2010.

relations personnelles ; le marché de service institutionnel, les associations professionnelles, les médias d'informations et les bureaux de placement.

Le recrutement est un élément formant la base de la qualité du personnel dont dispose l'organisation.

**La sélection et l'intégration :** il s'agit ici de faire un choix parmi les candidats qui convient le mieux à un poste et rendre en compte que ce dernier appartient à l'organisation à partir de ce moment.

**La formation :** qui est un moyen aux travailleurs d'améliorer les compétences et leurs connaissances afin d'atteindre l'objectif de l'organisation et de rendre à cette dernière plus performante.

**La motivation :** il existe la motivation positive comme la récompense, la félicitation, la prime, la promotion. Mais il existe aussi les motivations négatives à savoir la rétrogradation, la sanction voire même le licenciement. Chacun de ses motivations jouent un rôle important car une sanction peut être une source de démotivation pour le personnel sanctionné. D'après la sous-section qu'on a vue précédemment, l'un des principes invoqués par M. Weber est que l'avancement des salaires motive le personnel.

**La communication :** sans communication, rien ne fonctionne au sein de l'organisation. Il existe l'information descendante qui part du sommet hiérarchique au centre opérationnel et l'information ascendante qui est au sens inverse de l'information descendante.

Plusieurs moyens se présentent pour circuler les informations au sein d'une organisation. Pour le flux descendant, on distingue la réunion d'information, l'affichage d'une note, le système d'information téléphonique et la lettre au personnel. Tandis que le flux ascendant regroupe l'enquête d'options, l'expression directe du salarié, la porte ouverte, le dialogue.

**La rémunération du personnel :** qui est un centre d'inquiétude des salariés et de l'employeur. Elle est prévue dans le contrat de travail et le non-respect du montant prévu peut conduire au non performance de l'organisation.

**L'amélioration des conditions de travail (ACT) :** il s'agit ici des aspects physiques et environnementaux à savoir la sécurité, les ressources matériels et l'hygiène. Mais l'organisation du travail est aussi un élément déterminant comme la rotation consistant à faire

tourner le personnel sur différents postes ; ensuite l'enrichissement des tâches qui donne plus de responsabilité au personnel.

L'activation des RH est un ensemble de fonctions estimées comme un élément complémentaire du point de vue général, mais très important du point de vue spécifique. Etant considérée comme une pulsion intérieure, incitant le vouloir de faire, la motivation constitue un des éléments fondamentaux formant l'objet de l'activation des RH. A vrai dire, l'activation renferme l'ensemble des tâches visant à animer tous les acteurs d'une entreprise. Il s'agit de motiver, d'animer des équipes, assurer une bonne communication entre eux et avec eux pour assurer l'union et pour pouvoir amener à la performance organisationnelle.

## **Section 2 : Méthodes**

Dans les deux rubriques antérieures sont étalés le choix de la zone d'étude et du cadre théorique de l'étude ; cette section de méthodologie de l'étude permet de déterminer les différentes démarches et les méthodes de collecte et de traitement des données pour mettre à terme la recherche.

D'une façon plus détaillée, la méthodologie permet d'établir les procédés dont nous avons utilisé pour répondre à la problématique, certifier ou infirmer les hypothèses ainsi que le traitement des résultats obtenus des entretiens et des observations participatives.

### **2 . 1- La méthode de collectes des données**

Nous allons voir dans cette sous sections deux rubriques permettant d'obtenir les données théoriques et les résultats. Les méthodes de collecte sont des progressions de procédés qui visent à assurer la pertinence des données, théoriques ou empiriques recueillies.

#### **2.1.1 Recherche bibliographique et webographique :**

Cette typologie de recherche est utilisée afin de mieux cerner le thème en question à travers des visions, des affirmations et des théories d'auteurs.

Elle demeure incontournable dans le travail de recherche parce qu'on voit constamment dans chaque ouvrage sorti, une rubrique afférée aux ouvrages appartenant à des auteurs. En ce sens, « elle permet de connaître et de comprendre d'abord les travaux déjà accomplis par d'autres

pour pouvoir formuler, affirmer ou confirmer une opinion<sup>8</sup> ». On doit préciser les informations relatives aux ouvrages employés pour assurer également la qualité scientifique des données que les documents renferment.

La consultation des sites web est de plus en plus fréquente et judicieuse pour les travaux sous prétexte que l'internet regorge plusieurs documents publiés avec plusieurs thèmes en ligne pour faciliter la récolte de ceux qui ont besoin d'ouvrages ou de l'auteur en question.

### **2.1.2 La méthode qualitative : l'entretien**

A propos des collectes de données pour la réalisation de ce présent livre, nous avons choisi l'approche qualitative durant les entretiens. Ce choix est fait vu que notre sujet de recherche demande des explications détaillées recueillies presque par des questions ouvertes.

« **L'hexamètre de Quintilien** » nous permet de mieux comprendre le déroulement de l'entretien en utilisant « **la méthode QQQOCP** » (Qui, Quoi, Quand, Où, Comment, Pourquoi). Il permet d'établir les circonstances suivantes : les personnes, le fait, les moyens utilisés, le moment et le lieu, les raisons.

Nous avons pu s'entretenir avec le Directeur de l'agence qui a essayé de donner des avis et des informations relatifs à notre sujet de recherche durant notre descente sur terrain.

On a employé un questionnaire d'enquêtes (**cf. annexe**) composé de plusieurs questions ouvertes et quelques questions fermées. L'élaboration questionnaire a commencé par définir l'objectif de la collecte de données. Puis, nous avons déterminés toutes les variables et sous-variables présumées de l'étude en terminant par la formulation des questions.

Pour faciliter au dépouillement du résultat, nous avons classé les questions en 4 grandes parties : l'identité et l'activité de la banque, l'organisation et la structure de la banque, la gestion des ressources humaines et enfin la performance organisationnelle de la banque.

L'observation participative auprès de l'agence nous a aussi permis d'enrichir la recherche.

---

<sup>8</sup> Cours « Méthodologie » 4<sup>ème</sup> année Gestion, année universitaire 2012-2013

L’entretien avec le Directeur par le biais du questionnaire d’enquêtes nous a permis de recueillir des informations, des opinions et des faits concrets nécessaires pour la démonstration de nos deux hypothèses ainsi que dans la réalisation de cet ouvrage.

## **2 . 2- La méthode de traitement des données recueillies**

Cette partie relate les méthodes et techniques des données obtenues dans le but de déterminer les facteurs de performance d’une agence bancaire du point de vue organisationnel.

Deux méthodes sont utilisées pour le traitement de données qui sont, dans un premier temps, la démarche hypothético-déductive puis l’analyse SWOT un outil utilisé plus souvent en gestion.

### **2.2.1- La démarche hypothético-déductive**

C’est une méthode scientifique qui consiste à « élaborer des hypothèses en fonction d’une théorie et à examiner si les faits sont vraiment conformes à ces hypothèses et pour la même occasion, vérifier la théorie ou imposer son remaniement »<sup>9</sup>.

### **2.2.2- L’analyse SWOT**

Le SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) ou FFOM pour les francophones est un outil pratique présentant la synthèse des forces et faiblesses d’une entreprise au regard des opportunités et menaces générées par son environnement.

En résumé, l’analyse SWOT peut être présentée sous forme d’un tableau comme suit :

---

<sup>9</sup> Cours « Méthodologie » 4<sup>ème</sup> année Gestion, année universitaire 2012-2013.

**Figure n° 5 : Tableau d'analyse SWOT**

		FORCES et FAIBLESSES	
INTERNE	• Services Marketing et commercial • Service Production • Service Financier •	• Services Innovation • Service Organisation •	
EXTERNE	OPPORTUNITES et MENACES		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facteurs économiques</li> <li>• Tendances et effets de mode</li> <li>• Concurrence et marchés</li> <li>•</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorations des lois et normes</li> <li>• Progrès Technologiques</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

**Source :** Etude personnelle.

Cet outil d'analyse sera utile dans le troisième chapitre qui va relater les discussions et recommandations.

### Section 3 : Démarche de vérification des hypothèses et les limites de l'étude

Après avoir étalé les matériels utilisés ainsi que les méthodes de collectes et traitement des données, nous arrivons à la dernière section de ce premier chapitre qui va développer les démarches de validation des hypothèses et aussi les limites de l'étude lors de sa réalisation.

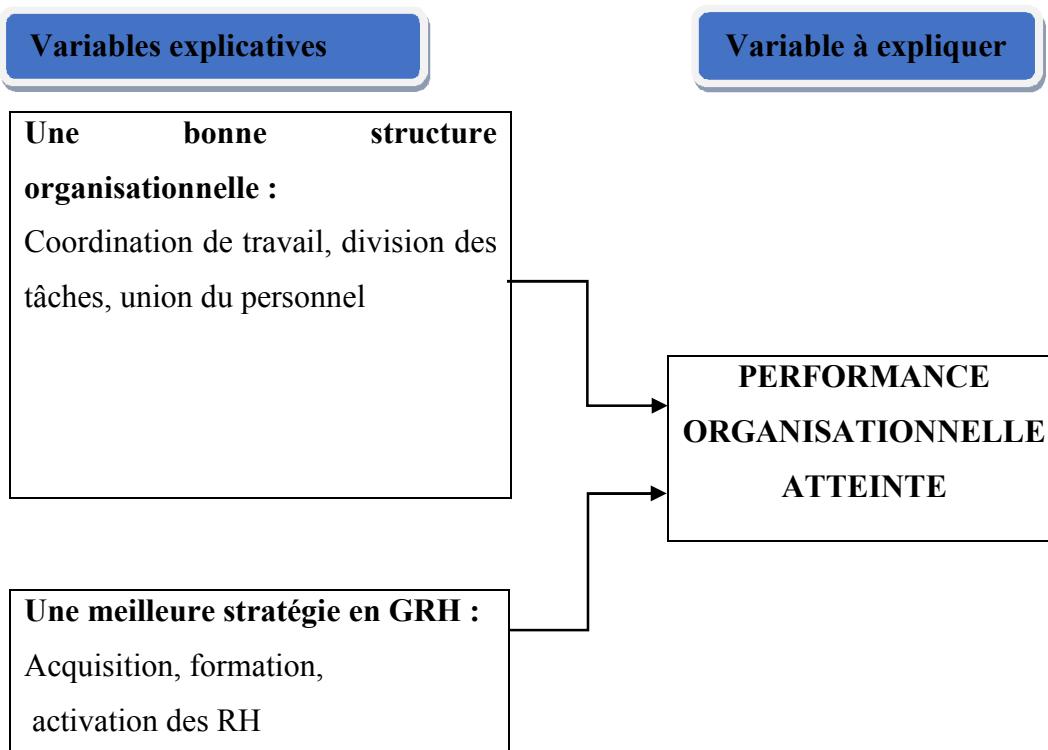
#### 3.1- La démarche de vérification des hypothèses

Cette étape consiste à mieux expliquer les aspects permettant la confirmation ou l'affirmation les deux hypothèses fixées tout au début de ce présent livre. Pour ce faire, les variables et sous variables de chaque hypothèse seront traités et analysés en fonction des résultats obtenus lors de l'entretien et l'observation participative. Pour l'analyse et le traitement des résultats, il est à rappeler que la méthode utilisée est l'analyse SWOT.

La première hypothèse est que : « **Une structure bien organisée conduit l'agence à la performance organisationnelle de l'agence** ». Et la deuxième hypothèse invoque que : « **un bon management des RH aboutit à la performance organisationnelle** ».

Plusieurs variables et sous variables sont à relever dans ces deux hypothèses que nous allons récapituler dans la figure ci-après.

**Figure n°6 : Démarche de vérification des hypothèses**



#### Source : Etude personnelle.

La figure présentant la démarche de vérification des hypothèses nous montre deux divisions : les variables explicatives relevées de nos deux hypothèses qui nous permettront de les vérifier puis la variable à expliquer qui est « la performance organisationnelle ». Suivant l'analyse SWOT, nous analyserons ces différentes variables explicatives permettant d'affirmer ou d'inflammer nos deux hypothèses de travail.

#### **3.2- Limite de l'étude**

Chaque étude comporte ses propres limites et contraintes et la réalisation d'une recherche n'échappe pas à des difficultés et la nôtre ne fuit pas à cette prescription. Notre étude a pour but de justifier que la performance organisationnelle d'une agence bancaire dépend d'une structure bien organisée et d'une bonne gestion des RH. On a distingué quelques limites lors de la réalisation de ce présent livre.

Nous avons eu quelques difficultés lors des recherches documentaires auprès des recherches vu que les ouvrages liés à notre thème est rare.

Relativement aux collectes de données sur terrain, la contrainte temporelle ne nous a pas permis de récolter certaines informations ainsi que d'effectuer des enquêtes auprès des toutes les personnes ressources.

Concernant notre domaine d'étude, il est à rappeler qu'il s'agit d'une agence bancaire, donc notre discussion ainsi que pour les recommandations se limitent sur cette seule ce qui ne nous pas permis d'effectuer un étude généralisée du thème.

## CONCLUSION PARTIELLE

Ce premier chapitre nous a permis de mieux définir la zone de l'étude qui représente une des sources de collecte des données en vue de la réalisation de cet ouvrage. Il y est décrit que cette zone d'étude est représentée par les banques primaires à Madagascar qui ont fait l'objet de diverses études nécessaires à la réponse de la problématique posée au tout début.

En second lieu, on a présenté les outils théoriques utilisés axés sur l'organisation, la structure, la GRH dans la première section.

Dans la seconde section, les démarches de collecte de données sur le terrain. Cette section décrit la méthodologie de traitement de ces données, en particulier la **méthode qualitative** en faisant appel à la démarche hypothético-déductive et l'Analyse SWOT.

La dernière section présente la démarche de validation des hypothèses, la limite ainsi que les difficultés remarquées durant la réalisation de cet ouvrage.

Cette partie concernant les composants des **matériels et méthodes** est jugée la phase la plus importante de ce travail de mémoire en raison de leur tendance à fournir des données ainsi que l'annonce des méthodes de traitement dans le but de la présentation de résultats qui seront présentés prochainement dans le second chapitre.

## **CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS**

Les étapes précédentes nous ont permis d'étaler les matériels utilisés ainsi que les méthodologies de recherche pendant la réalisation du présent livre. Maintenant, nous allons procéder à la présentation des résultats acquis lors des entretiens avec le directeur d'agence et des observations lors de la descente sur terrain afin de discuter et de donner des recommandations nécessaires pour rendre l'agence plus performante.

En gros, dans ce chapitre, nous allons voir deux sections qui vont exposer, en premier lieu, l'organisation et la structure existantes puis la GRH au sein de l'agence.

### **Section 1- Une structure bien organisée conduit à la performance organisationnelle de l'agence**

Les entretiens avec le directeur de l'agence nous ont permis de récolter des informations sur le rapport entre l'organisation et la structure, les deux variables à expliquer, et la performance organisationnelle en détaillant ses deux variables en sous variables présentées dans la section « matériels ».

L'agence BNI MADAGASCAR 67ha a ouvert ses portes il y a cinq ans et offre ses divers services du mardi au samedi de 8h à 16h aux particuliers. Le choix du jour d'ouverture est une stratégie pour cette agence de desservir la population de la zone en dehors des heures de bureau.

#### **1.1- La coordination de travail au sein de l'agence**

Concernant la coordination de travail au niveau de l'agence, deux types de coordination de travail sont pratiqués parmi les cinq types cités par H. Mintzberg. Premièrement, la standardisation des procédés de travail car des objectifs à atteindre sont fixés à l'avance pour chaque agent. Pour se faire, des méthodes de travail et procédures sont données à chacun des membres au niveau de l'agence sans recevoir des directives supplémentaires.

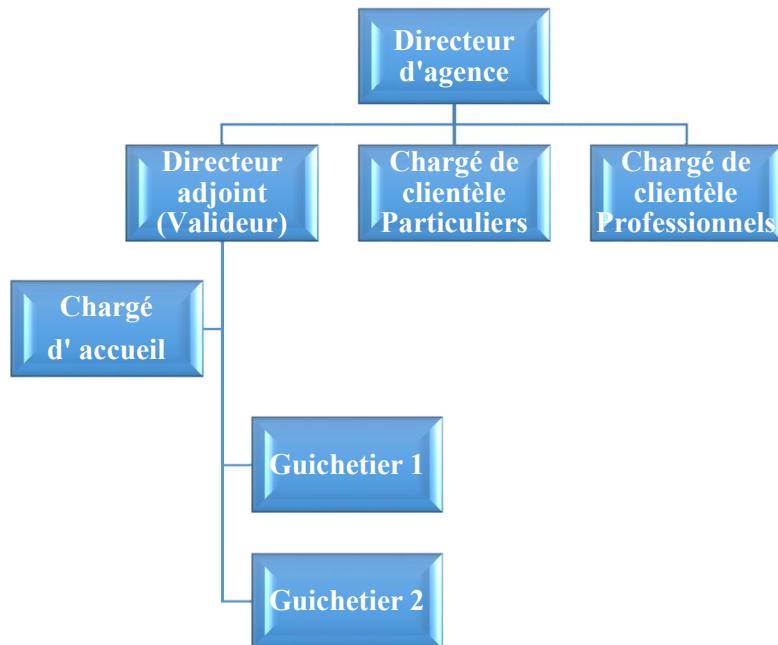
Puis, la standardisation des compétences s'y installe ; les tâches à exécuter nécessitent des qualifications et expériences apprises dans d'autres domaines.

On dit qu'il y a standardisation puisque le processus par lequel on réfère un indice à une norme est exigé afin d'en comprendre le sens intégré dans tout représentatif. Autrement dit, il s'agit d'exécuter quelque chose pour qu'elle soit conforme à des normes ou de l'exécuter à un modèle unique.

### **1.2- La répartition des tâches et le fonctionnement de l'agence**

Quant à la structure mise en place au niveau de l'agence, nous allons d'abord la présenter schématiquement puis nous allons exposer les différentes fonctions attribuées pour chaque acteur de cette agence.

**Figure n° 7 : Organigramme de l'agence**



**Source : Résultat de l'entretien auprès de l'agence**

D'après les différents types des structures qu'on a étalé dans le chapitre précédent, on constate que c'est le type de structure d'Henri Fayol qui est mise en place au sein de l'agence. En tant que structure simple, elle permet de coordonner facilement le travail entre ces sept individus de l'agence et cela est plutôt satisfaisant d'après le Directeur de l'agence mais nécessite une condition de polyvalence de chaque membre en cas d'absence ou de congé de l'un d'eux.

Au total, le Directeur de l'agence a six subordonnés dont trois agents sous son commandement direct, puis les deux guichetiers possédant un chef hiérarchique qui est le Directeur adjoint (validateur) et le chargé d'accueil se place en liaison fonctionnelle avec ce dernier.

D'après l'entretien avec le Directeur d'agence, on a pu recueillir les détails des fonctions assignées pour chaque membre de l'organisation.

### **1.2.1- Les fonctions assignées au Directeur d'agence**

Le Directeur d'agence est le premier garant de la bonne marche de son unité en plusieurs points. Premièrement, en matière de gestion commerciale, le Directeur met en œuvre la politique commerciale, il assure le développement du fonds de commerce, il garantit la relation avec la clientèle et est responsable de la gestion des engagements et ressources dont dispose l'agence.

Ensuite, en matière de gestion administrative, le Directeur est le premier responsable dans la gestion des ressources humaines comme l'organisation, les formations du personnel ainsi que la mise en œuvre de la politique adoptée en ce domaine. Le contrôle de la qualité et de sécurité des opérations (services rendus à la clientèle) est aussi sous sa garantie. Encore dans le domaine administratif, le Directeur est le premier responsable dans le respect des procédures qui sont établies par la direction générale, du contrôle interne et de la conformité.

Enfin, en ce qui concerne l'animation et la représentation au sein de l'agence, c'est le Directeur qui veille à ce que les intérêts de la banque soient préservés, à ce que la déontologie soit respectée et le Directeur est le premier garant dans la communication interne.

### **1.2.2- Les attributions du Directeur adjoint ou Valideur**

Maintenant, nous allons présenter les fonctions attribuées au Directeur adjoint ou aussi le valideur au sein de l'agence. Il est le premier responsable de l'économat ou plutôt de ce qui est administratif comme la demande de matériels nécessaires dans l'accomplissement des activités de l'agence, des commandes auprès des fournisseurs concernant les imprimés et divers bordereaux utiles. Il est le responsable de la réception des nouvelles cartes bancaires ainsi que les nouveaux chéquiers puis les confient sous la responsabilité de la chargée d'accueil pour les remettre aux clients de la banque.

Il assure la supervision des deux agents qui sont sous son autorité puis collabore avec eux sur certaines opérations courantes comme la validation des retraits par chèque ou aussi dans les vérifications des encaissements et décaissements ainsi que lors des dégagements de fonds, c'est le rôle en tant que « Valideur ».

### **1.2.3- Les commerciales**

En ce qui concerne les commerciales de l'agence qui est à la fois les chargées de clientèle et les gestionnaires de compte. Il existe deux chargées de clientèle au niveau de l'agence : l'une qui est responsable de la clientèle « entreprises et professionnels » et l'autre qui s'occupe de la clientèle « particuliers ». Leurs fonctions principales sont l'animation commerciale, la mise en place des plans d'actions pour atteindre les objectifs définis à l'avance. Elles sont aussi responsables de l'ouverture de compte qui est l'une des principales sources de profit de la banque. Pour se faire, des prospections sont à prévoir dans leurs fonctions.

Elles gèrent la relation commerciale avec les clients de la banque. Cela se traduit par les activités de prise en charge de la globalité de l'offre de la banque comme la prise de rendez-vous, le montage de dossiers de crédits pour les entreprises et pour les particuliers ; elles ont aussi pour rôle de recevoir les réclamations des clients et de les donner des conseils sur les différents packs, sur l'épargne et les cartes bancaires que la banque propose.

Les gestionnaires assurent le suivi des opérations en cours et doivent s'assurer de la qualité de service apportés. Il est à leurs fonctions d'inciter les produits et services dédiés à la clientèle. Les détails qui différencient ces deux agents de l'agence sont les suivants. La chargée de clientèle « particuliers » est le responsable d'ouverture des comptes pour les particuliers. Elle propose à ses clients trois packs différents qui est en fonction du revenu du client. Puis, le rôle du gestionnaire est de leurs proposer des Avances sur Salaires (AVS) et Crédits Aux Particuliers (CAP). Il existe deux types de CAP qui sont les crédits à la consommation et les crédits immobiliers. Elle rassemble les dossiers à fournir et assure le contrôle et la gestion administrative pour que la demande soit accordée par le Directeur d'agence puis par la direction générale. De plus, la chargée de clientèle prend en charge le renouvellement de dossier de crédit et le suivi des échéanciers.

Après avoir cité les particularités de la chargée de clientèle « particuliers », nous allons parler de la spécificité de la chargée de clientèle « entreprises et professionnels ». Elle se charge de l'accueil de la clientèle. Puis, c'est elle qui s'occupe de l'ouverture de compte professionnel.

En même temps, elle fait la proposition des produits que la banque peut offrir aux entreprises. Sans oublier que le gestionnaire effectue des prospections pour les ouvertures de comptes pour les entreprises et professionnels. Par ailleurs, en cas de prêts aux financements pour les entreprises, le gestionnaire de comptes réalise une analyse financière et une étude de risques, ensuite, elle prend en charge le montage de dossier de crédits aux professionnels. Puis, elle a pour responsabilité dans le suivi des garantis et des recouvrements en cas d'un compte débiteurs douteux. La chargée de clientèle « entreprises et professionnels » a pour tâche de suivre les échéanciers et le renouvellement de crédits aux entreprises et professionnels.

Concernant les opérations courantes, le gestionnaire de comptes « professionnels » valide les opérations bancaires comme l'ouverture de compte, les virements effectués par les clients et aussi pour les clôtures de compte.

En outre, la chargée de clientèle « entreprises et professionnels » peut remplacer le Directeur de l'agence en cas de son absence.

#### **1.2.4- Les guichetiers**

Parlons ensuite des responsabilités des guichetiers de l'agence. L'agence possède deux guichetiers qui assurent les opérations de caisse c'est-à-dire des opérations d'encaissement comme les versements en espèces et des opérations de décaissement comme les retraits par chèques et chèques volant ou même en cas de transfert d'argent venant de l'étranger. A part cela, ils peuvent fournir les relevés de mouvement de compte et aussi le relevé d'identité bancaire.

Ils sont les premiers responsables dans la vérification des opérations bancaires.

#### **1.2.5- La chargée d'accueil**

Relatif à la fonction assignée à la chargée d'accueil, elle est la première à avoir des contacts avec les clients surtout en cas d'un nouvel abonné. Elle informe et explique les produits ou les services que peut offrir banque à la clientèle, elle indique les pièces à fournir pour une ouverture de compte et pour les divers services ainsi que pour les réclamations.

Elle s'occupe de la prise des rendez-vous avec le Directeur et les gestionnaires par les clients.

Elle se charge également de la réception des demandes de chéquiers, la remise des chéquiers aux clients ainsi que les cartes bancaires. La chargée de clientèle assure la réception des réclamations et les transmettront aux responsables concernés.

Concernant les opérations courantes, les versements par chèques et les virements bancaires sont confiés à elle dans le but de réduire les tâches des guichetiers et les gestionnaires.

S'occupe l'envoi des dossiers physiques à la direction par courrier et la réception des courriers venant de la direction générale.

**Tableau n° 1 : Récapitulation des profils des différents acteurs au sein de l'agence**

Profils	Fonctions	Effectifs
<b>Direction de l'agence</b>	Elle est le premier responsable dans le fonctionnement et le management de l'agence.	<b>2</b>
<b>Chargées de clientèle</b>	Elles garantissent la productivité de l'agence en termes d'ouverture de compte pour les particuliers, associations et entreprises, sans oublier les octrois de prêts et assure la gestion des comptes de ses clients.	<b>2</b>
<b>Chargée d'accueil</b>	Elle assure la réception et le premier contact ainsi que le conseil des clients.	<b>1</b>
<b>Guichetiers</b>	Ils assurent les opérations d'encaissements et décaissements effectuées.	<b>2</b>

**Source :** Entretien auprès de l'agence.

Concernant la manière d'exercer son pouvoir et la façon d'établir les relations avec les membres de l'organisation, le Direction explique le style bureaucratique s'impose. Le Directeur s'intéresse à leur vie professionnelle que privée. Le but est de ne pas avoir un climat tendu dans l'agence.

### **1.3- La discipline**

En se rapportant à la discipline qui est relatif à l'obéissance, l'assiduité et le respect du personnel au sein de l'agence, le Directeur, en tant que vecteur de stratégie, est très sévère à propos de l'obéissance car il est au rôle de ce dernier de garantir le respect des procédures par tous les acteurs de l'agence. Pour ce qui est de l'assiduité, le Directeur est très strict surtout du point de vue ponctualité puisque la qualité à arriver à l'heure est important vis-à-vis de la clientèle ainsi que pour les autres collègues afin d'éviter toute attente.

En outre, le respect interpersonnel se résume en relation « humain-humain » et en respect « hiérarchique » comme la courtoisie et le Directeur est sévère sur le respect hiérarchique.

En se rapportant aux mesures prescrites au sein de l'agence, il existe des règles et règlements normalisés permettant aux membres de l'agence de connaître leurs droits et devoirs vis-à-vis de la banque. D'abord, il y a le code de déontologie qui régit les modalités d'exercice de leurs fonctions. Ensuite, la BNI Madagascar dispose d'une convention collective assurant la gestion et l'administration entre tous les acteurs de la banque c'est-à-dire les différentes règles qui s'imposent à tous les employés. Enfin, les normes et procédures qui permettent de bien accomplir les tâches assignées à chaque membre.

D'après le Directeur d'agence, l'existence de ces règles et règlements normalisés est satisfaisante vu que cela donne plus d'efficacité pour chaque employé.

### **1.4- La centralisation et la décentralisation de pouvoir**

Au sujet de la centralisation et de la décentralisation, il est aux tâches de l'agence de donner des avis et commentaires sur les avances sur salaires et les prêts qui peuvent être effectués par les clients ainsi que certaines opérations courantes mais les décisions finales appartiennent à la haute direction. Il en est de même pour les stratégies et la planification qui sont réservées à la haute direction ou à la direction générale.

Concernant l'unité de commandement qui un principe que chaque travailleur doit avoir un seul chef hiérarchique sans autres lignes de commande contradictoires, le Directeur stipule que l'unité de commandement est respectée par rapport à la structure.

En parlant de l'unité de direction ou unité de sens qui importe d'avoir les mêmes objectifs découlant d'un plan unique, chaque acteur de l'agence a été attribué à des fonctions très définies et c'est à chacun d'eux d'effectuer leur travail en mettant l'intérêt de la banque avant ceux de chaque individu.

### **1.5- L'union du personnel**

Relatif à l'union du personnel au sein de l'agence, les employés de l'agence forment une équipe solide d'après le Directeur de l'agence. Cette union du personnel est aussi marquée par la polyvalence des membres qui permet de remplacer un membre en cas de son absence afin de combler les tâches affectées à ce dernier. Le soutien et l'assistance règnent aussi entre eux. De plus, la complémentarité entre eux subsiste en vue d'atteindre les objectifs venant de la direction générale.

### **1.6- La qualité de travail et les comportements du personnel**

La qualité de travail réunit les conditions de bien-être au travail de chacun des employés est plutôt satisfaisant mais nécessitant un appui régulier de la hiérarchie, un suivi puis des évaluations.

Quant aux comportements du personnel dans l'agence, dans l'intérêt de la banque, chaque employé agit de façon professionnelle.

### **1.7- Les compétences de chaque agent**

Concernant les compétences des différents agents, la capacité à effectuer leurs activités et à résoudre des problèmes relève certaines variables comme la connaissance personnelle, les formations et cursus universitaires ainsi que les expériences professionnelles.

La compétence des différents agents est étudiée par la direction des ressources humaines de la BNI Madagascar. L'aptitude de chaque agent est renforcée par des formations dans le but de rendre performant chaque employé.

## **Section 2 : Un bon management des RH aboutit à la performance organisationnelle**

Il s'agit des différents sous variables du mot GRH que nous avons fixés dans la cadre théorique de l'étude ainsi que dans la démarche de validation des hypothèses et de les mettre en relation avec l'entretien et l'observation participative dont nous avons effectué.

### **2.1. Le recrutement**

En commençant par le recrutement du personnel, l'agence n'a pas le pouvoir de recruter. Il est au siège de procéder à un recrutement. Les sources de recrutement sont souvent d'origine interne comme la promotion, la réaffectation ou mouvement de personnel. Mais parfois, le salon de métier permet à la BNI de faire des appels à la candidature à des postes.

A part tout cela, les demandeurs d'emploi peuvent aussi déposer leurs candidatures auprès de la BNI à un poste quelconque sans attendre des annonces d'offre d'emploi et c'est au responsable de recrutement de voir s'il existe un poste disponible pour le candidat sinon son dossier sera classé.

La BNI dispose aussi d'un site internet où on peut trouver les offres d'emploi.

### **2.2. La sélection et l'intégration**

Après le recrutement vient ensuite la sélection. Le choix du candidat est très strict dans le but d'avoir la bonne personne à un poste qui lui convient et qui va conduire ensuite à la performance. Les éléments qui favorisent la sélection sont la qualification c'est-à-dire l'expérience et les formations académiques acquises par le candidat. Ensuite, son comportement à savoir sa présentation, son expression, sa sociabilité et son interaction avec son entourage. Un des facteurs à ne pas négliger est aussi la personnalité comme l'attitude en général, les intérêts actuels et les objectifs futurs du candidat. Puis, la potentialité du prétendant qui est également son sens de créativité, son dynamisme et le leadership.

### **2.3. La formation**

Une fois le choix du candidat terminé, ce dernier reçoit tout de suite une formation suivie d'une période d'essai d'environ 1 mois. Pendant tout ce temps, le nouveau recru met en application tout son savoir-faire pour le poste afin de bien convaincre son hiérarchie. A part les formations données pour le nouveau recru, le Directeur de l'agence peut procéder en même temps à un monitorat qui peut être soit un coaching, soit un suivi. Après la période d'essai, le nouveau recru passe à une évaluation effectuée par le Directeur qui permettra d'apprécier sa capacité de s'intégrer vraiment au poste. Au cas où cette capacité d'intégration au poste ne donne pas satisfait à la hiérarchie, le nouveau recru renoncera à son poste. Il est à répéter que tout cela est fait dans le but d'avoir le meilleur candidat à un poste.

Pour tout le personnel de la BNI Madagascar, la DRH Formation offre des formations pour chaque employé à chaque début de l'année afin de transmettre les nouvelles organisations permettant à un employé de bien effectuer ses attributions.

### **2.4. L'initiative du personnel**

Relatif à l'initiative du membre de personnel au sein de l'agence à la conception, à l'exécution de certaines tâches et à donner des propositions, le Directeur donne un certain degré de liberté à chacun des membres du personnel relatif à des décisions à prendre par les membres du personnel mais tout cela doit être fait dans l'intérêt de la banque surtout du point de vue commercial, donner des propositions pour leurs clients est très importante vue que le commercial de la banque doit convaincre les particuliers en leurs donnant des conseils sur les différentes offres.

### **2.5. La communication**

La communication joue un rôle très important pour rendre l'agence plus performante. Il s'agit ici de la communication interne se traduisant par des flux d'informations descendantes et ascendantes. La communication permet une transmission d'informations. Il existe deux types de communication pour la BNI Madagascar. Premièrement la communication avec la direction générale et la communication interpersonnelle au sein de l'agence ou la communication interne. Presque chaque employé utilise le logiciel « LOTUS » qui est un système de mailing permettant de se communiquer entre eux et avec la direction générale.

### **2.5.1. La communication avec la direction générale**

Concernant la relation entre l'agence et la direction générale en général, une réunion groupée de tous les Directeurs d'agence avec la DRH tient lieu une fois par mois pour transmettre des informations venant des agences pour la direction générale.

Puis des réunions d'informations auront lieu au sein de l'agence lors des communiqués destinés au personnel venant de la direction générale à propos des objectifs à atteindre ainsi que diverses remarques dans l'accomplissement de leurs tâches pour atteindre ces objectifs fixés.

Concernant les flux d'informations ascendants entre l'agence et la direction générale, il s'agit d'envoi des avis des commerciales ainsi que le Directeur de l'agence sur des diverses opérations courantes comme les octrois de crédits afin que ce dernier donne une décision finale au déblocage de fonds.

### **2.5.2. La communication interne**

Relatif à la communication interne, des flux ascendants et descendants passent dans l'agence surtout lors des opérations courantes comme les validations des chèques pour les retraits qui sont reçus en premier par le guichetier puis validés par le Directeur adjoint ensuite les chèques reviennent au guichetier pour le paiement du tireur.

Elle permet d'informer le personnel concernant les notes de service et les rapports touchant l'agence venant des réunions du Directeur de l'agence avec la DRH. La communication interne favorise la solidarité entre les membres de l'organisation d'après le Directeur de l'agence et permet de rappeler à chaque agent les objectifs dans l'accomplissement de leurs tâches.

## **2.6. La motivation du personnel**

Puisqu'on a déjà vu qu'il existe des motivations positives et motivations négatives. La rémunération ainsi que l'ACT seront classées parmi le premier type de motivation.

### **2.6.1. Les motivations positives : la rémunération et l'ACT**

Concernant la rémunération du personnel, c'est la DRH qui détermine le salaire de chaque employé en fonction de chaque agent. Un calendrier permettant de connaître les dates de paiement est fixé dès le début de l'année qui est une stratégie de motiver le personnel. Une possibilité d'AVS peut être aussi accordée pour chaque employé. Tous les employés obtiennent chaque année une prime fixée par la direction générale qui est aussi un des cadres de motiver positivement le personnel.

Mais à part cela, la mise à disposition des bons matériels de travail est un moyen de motiver le personnel mais aussi c'est une partie de l'ACT afin que les employés puissent bien accomplir les tâches qui leurs sont assignées car les conditions de travail est en général le milieu dans lequel le personnel demeure sur l'endroit où il travaille.

La sécurité est aussi comprise dans l'ACT pour le personnel. Il s'agit d'une agence bancaire donc des mouvements de fonds existent au niveau de la banque. Pour que les employés puissent travailler sans aucune crainte, plusieurs agents de sécurité sont mises en place.

Le milieu de travail fait partie également de l'ACT afin de rendre à l'aise tout le personnel. L'observation participative nous a permis de constater que le milieu où se situe l'agence est assez accueillant surtout en cas de présence de beaucoup de clients.

### **2.6.2. Les motivations négatives**

Parmi les motivations négatives, plusieurs étapes sont à suivre pour pouvoir prendre des décisions de rétrogradations ou licenciements. Ces mesures sont à prendre en cas d'une faute qui peut être commise par un employé. Premièrement, on procède à une demande d'explication au personnel concerné.

Ensuite, si l'employé continue d'effectuer les fautes commises lors du premier avertissement, la direction générale fait appel à un rappel verbal de l'employé puis un rappel écrit qui est un sous forme d'avertissement. Puis, la hiérarchie passe aux suivis et observations si l'employé s'est amélioré ou continue encore ses délits. Après, si ce délit persiste, l'employé est mentionné de blâme. Enfin, la mise à pied est la dernière étape de cette motivation négative. La rétrogradation ou le licenciement sont appliqués afin de ne pas nuire à la performance de l'agence aussi bien que la firme toute entière.

## **2.7. L'animation auprès de la BNI Madagascar**

En dehors du domaine professionnel, la direction générale au sein de la BNI Madagascar organise souvent des soirées « **After work** » dans le but d'unifier et de souder tous les employés au sein de cette banque commerciale et de se rapprocher l'un à l'autre en tant que collaborateur. De plus, la participation à des évènements sportifs interbancaires renforce cette solidité des collaborateurs de la BNI Madagascar.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

On a pu présenter dans le deuxième chapitre les résultats obtenus des entretiens et observation participative. En résumé, on a exposé la coordination au sein de l'agence, sa structure ainsi le management des ressources humaines.

Ces résultats nous seront utiles dans le prochain chapitre dans le but de mener de la discussion et la proposition des recommandations tout en tenant compte la validation des hypothèses établies tout au début de l'ouvrage.

## Chapitre III : DISCUSSIONS et RECOMMANDATIONS

Les étapes précédentes nous ont permis d'apercevoir les matériaux utilisés lors de la réalisation de cet ouvrage. Et aussi, on a pu présenter les caractéristiques de la méthodologie de collectes et de traitement des données dans le même chapitre. Ces éléments établis dans un seul objectif d'avoir des résultats montrés dans le deuxième chapitre des résultats.

Ce chapitre qui est la dernière étape de notre ouvrage consiste à analyser les données collectées afin de vérifier les hypothèses posées dès le début du présent livre. Pour se faire, des commentaires avec l'outil d'analyse SWOT seront nécessaires concernant les résultats collectés. Autrement dit, cette étape de notre travail consiste à donner des explications, des interprétations et des analyses des résultats obtenus antérieurement afin de dégager des déductions pouvant exister. Cette dernière partie de notre étude prendra donc en considération des observations négatives, des avis personnels sans oublier les hypothèses formulées à l'avance.

Ce chapitre sera fractionné en deux sections distinctes. D'abord, la première section présentera les analyses et discussions permettant de vérifier si « **une structure bien organisée conduit à la performance organisationnelle de l'agence** » et que « **un bon management des RH aboutit à la performance organisationnelle** ».

La section qui suit comporte les recommandations et suggestions nécessaires pour apporter une évolution positive à la performance organisationnelle de l'agence.

### Section 1 : Analyses et discussions concernant les résultats présentés

Cette première section va nous permettre de faire une évaluation sur les points forts et les points faibles, mais aussi les opportunités et menaces qui tendent sur la performance organisationnelle par l'intermédiaire de son milieu interne et externe.

Tout d'abord, les aspects positifs c'est-à-dire les forces et les opportunités, seront exposés avant que les aspects négatifs c'est-à-dire les faiblesses et menaces.

### **1.1- Le changement global au niveau de la BNI Madagascar**

Nous avons remarqué que la BNI Madagascar a connu un tournant pour un changement au niveau des actionnaires il y a quelques mois. Qui dit changement d'actionnaires dit changement de stratégies, de vision et d'objectifs. Cette mutation entraîne une révision en interne telle que les objectifs stratégiques, les organisations humaines ainsi que l'organisation matérielle.

Les changements apparaissent peu à peu même si la BNI Madagascar est encore accompagnée par le groupe CA pendant 2 ans soit en 2016 et l'indépendance totale de cette banque primaire sera donc prévue en 2017.

Ces modifications peuvent présenter des forces et faiblesses du point de vue interne mais peuvent aussi procurer des opportunités ainsi que des menaces du point de vue externe à la banque.

Les rubriques suivantes vont étaler les analyses et discussions des résultats obtenus lors de l'entretien avec le Directeur de l'agence et l'observation participative effectuée au sein de cette agence.

### **1.2- Les forces de la structure organisationnelle de l'agence**

En guise de rappel, « une organisation qui est un ensemble d'individus regroupés au sein d'une structure régulée ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés »<sup>10</sup>.

La structure est le partage des fonctions, des pouvoirs ainsi que des communications au sein d'une organisation.

#### **1.2.1- Une structure bien adaptée à la taille de l'agence**

Les résultats lors de l'entretien avec le Directeur de l'agence et l'observation participative nous a permis de connaître que la structure mise en place au sein de l'agence est celui du modèle de structure d'Henri Fayol qui prévoit qu'un subordonné ne reçoit d'ordre que d'un seul hiérarchique. Ce modèle de structure permet de procurer plusieurs avantages.

Puisqu'une agence bancaire est considérée comme un lieu où la banque vend ses produits, la simplicité d'une structure est alors requise car il s'agit de commercialiser les différents produits

---

<sup>10</sup> [www.techno-science.net/?onglet=glossaire&définition=762](http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&définition=762) consulté en novembre 2014.

de la banque puis on collecte les épargnes des clients et de les gérer mais aussi leurs octroyer des crédits. Ces activités se traduisent par des ouvertures de comptes et des mouvements de fonds au niveau de l'agence. La structure est bien adaptée puisqu'en tant qu'agence, il doit y avoir une répartition simple et claire des responsabilités nécessaires pour mettre en marche l'agence. En plus, le maintien des différentes règles ne présentent pas beaucoup de difficultés car il s'agit de veiller aux six subordonnés directs du Directeur de l'agence.

Du point de vue externe, les opportunités que peut apporter ce modèle de structure est qu'en cas de changement de modèle ou d'ajout de membre au sein de l'organisation, la facilité d'adaptation peut exister.

Quant à la coordination qui est la standardisation des compétences et la standardisation de procédé de travail, deux modèles parmi les cinq d'Henry Mintzberg, le choix est bien fait car presque les activités au sein de l'agence requièrent des normes et procédures ainsi que d'ensemble des connaissances pratiques, techniques ou commerciales acquises que chaque agent doit avoir.

### **1.2.2-Le style d'autorité bien choisi**

Le style de direction que le Directeur d'agence applique le style rationnel-légal ou la bureaucratie de M. Weber. Ce choix est fait vu que c'est la standardisation qui règne au sein de l'agence donc ce sont des règles et des procédures qui régissent les employés de l'agence dans l'exécution de leurs tâches.

Le style d'autorité appliqué est essentiel puisqu'il s'agit notamment des dispositions d'animation du personnel, de la communication interne entre chef et subordonnés, les techniques de motivation, le système de prise de décision et le suivi de la délégation des tâches ainsi que le milieu social de l'agence.

### **1.2.3-Des fonctions attribuées généralement strictement séparées**

Le fractionnement élémentaire de travail est bien divisé dès le début d'intégration de chaque personnel au sein de l'agence afin d'atteindre le résultat défini à l'avance par la direction générale. La division de travail permet de gagner du temps pour chaque membre de l'agence dans la mesure où chaque employé connaît ses responsabilités et qu'il possède la capacité d'exécuter les tâches qui lui sont confiées.

#### **1.2.4-Une discipline stricte bien fondée**

En ce qui concerne la sévérité du Directeur à propos de l'obéissance, l'assiduité et le respect, tout cela amène tout le personnel à accomplir dans toutes les conditions requises les tâches qui leurs sont assignées. Cette sévérité est une forme de dispositif permettant de réduire une mauvaise foi qui peut se présenter par certain agent durant la réalisation de son travail.

En guise de rappel, l'efficacité du personnel est le fruit de ces différents règles et règlements normalisés concernant le comportement entre les employés ainsi que les normes et procédures mises en place nécessaires à l'accomplissement des tâches qui leurs sont assignés.

#### **1.2.5-Une centralisation et décentralisation de pouvoir bien partagées**

En tant que point opérationnel de la direction générale, L'agence a pour mission de vendre les produits de la banque par le biais des différents packs ainsi que divers offres que peut offrir la banque sur les opérations courantes.

On constate une distinction au niveau du centre opérationnel (l'agence) et le sommet stratégique (la direction générale). Cette séparation est marquée par le pouvoir existant au sein de la banque. Presque les avis, les remarques et commentaires sont les pouvoirs qui sortent au niveau de l'agence. Cela permet de faciliter et d'alléger les tâches destinées aux différents agents de l'agence afin d'atteindre aisément les objectifs fixés par la direction générale.

#### **1.2.6-Membres du personnel composé d'une équipe solide**

Pour pouvoir conduire le fonctionnement de l'entreprise à une évolution du positive, il faut s'assurer que l'ensemble des organisations soient efficace et que ses actions convergent vers les objectifs de la direction générale.

Relatif à l'union du personnel au sein de l'agence, les employés de l'agence forment une équipe solide d'après le Directeur de l'agence. Cette union du personnel est aussi marquée par la polyvalence des membres qui permet de remplacer un membre en cas de son absence afin de combler les tâches affectées à ce dernier. Le soutien et l'assistance règnent aussi entre eux ; de plus, la complémentarité entre eux subsiste en vue d'atteindre les objectifs venant de la direction générale.

### **1.2.7-Des agents compétents dans le domaine bancaire**

Le nombre d'années de la banque qui est de cinq ans procure aux certains agents d'accroître ses compétences à part les critères requises par la DRH lors de la sélection. On a constaté que chacun essaye de bien accomplir leurs tâches suivant ses aptitudes et ses potentialités.

### **1.3- Les opportunités de la structure organisationnelle de l'agence**

De ces puissances internes tirées ci-dessus, on peut saisir des forces externes que procure la banque de cette structure organisée. Cette organisation structurée donne des avantages à l'agence sur le point commercial autrement dit, la banque attire des clients à cause de cette structure bien organisée.

### **1.4- Les faiblesses de la structure organisationnelle de l'agence**

La structure au niveau présente ses failles malgré les points forts du point de vue interne et externe ci-dessus.

#### **1.4.1 - Une bonne qualité de travail parfois conditionnelle**

D'après le résultat obtenu, les employés offrent une bonne qualité de service offerte à la clientèle mais requière souvent un suivi et une évaluation par le Directeur de l'agence. Le problème réside en cas d'absence prolongée du Directeur qui peut causer des néfastes sur l'atteinte de l'objectif de l'agence.

De plus, un volume intense de travail effectué provoque parfois une certaine désorganisation surtout en cas des services imprévus demandés par la clientèle ou la direction générale.

#### **1.4.2 - L'horaire de travail : un facteur démotivant**

L'horaire de travail de l'agence est du mardi au samedi de 8 heures à 16 heures. Elle est la seule agence de la BNI Madagascar qui dispose de cet horaire d'ouverture. C'est une stratégie venant de la direction générale afin de satisfaire la clientèle qui ne dispose pas le temps d'effectuer des opérations bancaires durant les heures de bureau. Même si chaque agent doit conduire d'une manière à mettre en premier lieu l'intérêt de la banque et aussi de la clientèle, cette stratégie d'horaire d'ouverture qui différencie cette agence des autres succursales peut causer un découragement au niveau du personnel.

### **1.4.3 - L'insuffisance de l'effectif du personnel**

Le résultat de notre entretien avec le Directeur de l'agence nous a stipulés que l'effectif est satisfaisant d'une manière conditionnelle. L'observation participative nous a amené à constater que même si la polyvalence exigée entre chaque membre de l'agence crée une entraide entre eux, cela est assez insuffisant pour faire tourner l'agence.

Le problème réside surtout en cas de congé d'un ou plusieurs membres de l'agence, on découvre une grande lacune au niveau de l'effectif du personnel. Pour la clientèle, ce manque se traduit par une longue file d'attente lors des opérations courantes (les retraits et les versements) au niveau des guichets et la réception de la clientèle par la chargée d'accueil et les commerciales. Quant au personnel, cette lacune se manifeste par un trouble entraînant une guerre de fonction au niveau de l'agence.

### **1.5- Les menaces de la structure organisationnelle**

Du point de vue externe, cela présente un danger pour l'agence et de même pour la banque BNI Madagascar dans son ensemble puisqu'il s'agit de donner satisfaction à la clientèle. Or, cette apparence de désorganisation incitera certains clients à donner une mauvaise image de l'agence auprès des autres clients ainsi que pour la concurrence même qui pourra ensuite donner à un avantage concurrentiel à ce dernier. La performance organisationnelle ne sera donc pas atteinte dans ce cas.

### **1.6- Les forces du management des RH**

L'importance de la GRH réside sur les moyens de recrutement ainsi que les dispositifs de sélection des prétendants. Sans oublier l'importance de la formation du personnel ainsi que la communication au sein de l'organisation de la BNI Madagascar.

#### **1.6.1- Des politiques d'acquisitions fiables**

La BNI Madagascar utilise les moyens nécessaires afin d'attirer et d'obtenir le meilleur candidat à un poste. En gros, on constate que l'acquisition se subdivise en deux : l'appel à la candidature adressé aux collaborateurs de la BNI Madagascar.

Il s'agit ici d'un recrutement interne à des postes stratégiques comme le Directeur d'agence nécessitant plusieurs années d'expériences acquis au sein de la BNI Madagascar.

Ensuite, le recrutement destiné à tous les candidats même en dehors de la banque. Le but est de sélectionner le meilleur candidat. Une sélection rigoureuse passe après l'appel à une candidature. On remarque que les critères de sélection sont rigoureuses vu les différentes variables de sélections obtenus dans le résultat.

### **1.6.2- Des techniques de formations bien planifiés**

Dès l'intégration d'une nouvelle recrue au niveau de l'agence, cette dernière recevra une formation permettant d'enrichir son savoir-faire dans le secteur bancaire ainsi que sur son poste et aussi d'améliorer les compétences et leurs connaissances afin d'arriver à l'objectif de l'organisation dans son ensemble. Le système de suivi, de coaching ainsi que le monitorat est fortement apprécié puisqu'il est important de donner les capacités nécessaires à chaque agent surtout à la nouvelle recrue pour pouvoir atteindre l'objectif de l'organisation. Pour la direction générale, la formation est aussi un moyen d'assurer la performance de l'agent dans l'exécution des tâches qui lui sont assignées.

Concernant la formation qui se tient au début de l'année pour tous les collaborateurs au niveau, elle permet de transmettre les attentes de la direction générale à chaque collaborateur en leurs donnant les politiques appliquées.

### **1.6.3- Système de rémunération motivant**

La rémunération de chaque agent est en fonction d'une grille salariale définie par la DRH. L'existence d'une grille salariale indique que chaque agent est payé en fonction du poste qu'il tient au sein de l'organisation. Il existe donc une répartition équitable de rémunération. De plus, l'avance sur salaire accordée à chaque agent ainsi que la facilité de remboursement leur donne une motivation dans l'exercice de son activité. Par ailleurs, la mise en place d'un calendrier de paiement dès le début de l'année permet de stimuler chaque employé.

#### **1.6.4- L'utilisation des technologies de pointe facilitant l'accomplissement des tâches**

Le résultat nous a montré que l'agence sert des technologies de pointe dans l'exécution de leur travail surtout dans la communication. Cette utilisation de la technologie fait partie d'une stratégie permettant de faciliter la transmission des informations nécessaires dans le but d'accomplir les fonctions qui sont affectées à chaque agent.

#### **1.6.5- Un système de communication efficace**

La communication interne est favorisée d'un côté par les flux d'informations descendants et ascendants existants au sein de l'agence et d'un autre côté par la sensibilisation de tous les agents de l'agence. La réunion est une circonstance pour faire part aux employés les notes de service, les instructions ainsi que les stratégies de la direction générale. C'est aussi une occasion pour chaque employé de se faire entendre et d'être corrigé par le Directeur de l'agence en cas de difficulté dans la réalisation de leur travail.

#### **1.6.6- Une ACT favorable**

Nous avons déjà présenté précédemment que la BNI Madagascar emploie des technologies de pointe dans l'accomplissement des tâches qui leur sont assignées. Cette politique fait partie d'une amélioration des conditions de travail de chaque collaborateur. L'emploi de ces matériels d'une nouvelle génération simplifie l'exercice de leurs fonctions.

En outre, la mise en place d'un bon système de sécurité assure chaque agent d'une absence de risque dans l'exercice de leurs fonctions.

#### **1.6.7- Une procédure de rétrogradations ou de licenciements légitime**

L'action de rétrogradations ou de licenciements est en fonction de l'attitude blâmable que peut effectuer un agent. L'existence de ces procédures amène chaque agent à réaliser avec beaucoup de concentration et d'attention dans l'exécution de son travail. Ces attentions conduisent en second lieu à l'atteinte des objectifs qui lui sont attribuées. Ce qui nous permet de dire ensuite que la performance organisationnelle est améliorée.

### **1.7- Les opportunités du management des RH**

Du point de vue externe, cela prouve que l'agence ainsi que la BNI Madagascar dans son ensemble est prête à faire face la concurrence qui est marqué par cette politique d'utilisation de technologie de pointe et aussi de la politique de satisfaction des collaborateurs de la banque par une ACT favorable.

### **1.8- Les faiblesses du management des RH**

Nous allons essayer d'analyser, de discuter et de donner des avis personnels sur les points négatifs pouvant exister d'après les résultats obtenus.

#### **1.8.1- La politique de recrutement interne : source de désorganisation**

Nous avons exposé que les sources de recrutement interne qui se manifeste au niveau de a BNI Madagascar sont souvent la promotion et a réaffectation. Cela entraîne un manque à combler à l'agence concernée. Ce cas s'est présenté comme suit durant notre observation participative. La chargée d'accueil a reçu une promotion venant de la direction générale et a été transférée dans une autre agence. Le poste de chargée d'accueil est donc à combler. Or, la procédure de recrutement est assez longue pour sélectionner la meilleure personne. Par conséquent, c'est un autre agent de l'agence qui s'est chargé du poste et en même temps, ce dernier doit assurer son vrai poste. Cela provoque un désordre qui entraîne par la suite le non atteint de l'efficacité de l'agent.

#### **1.8.2- L'usage de la technologie perturbant parfois l'exécution des fonctions attribuées**

L'utilisation du mailing présente parfois des difficultés à cause des problèmes de réseaux informatique venant du Département « système informatique » qui ralentissent la transmission des messages concernant les opérations courantes ainsi que d'autres informations ascendantes et descendantes.

Mais le problème demeure notamment en cas de congé du Directeur de l'agence ou du Directeur adjoint.

Chaque agent dispose d'un profil d'utilisateur qui est propre à lui en fonction du poste tenu par l'agent. Le personnel qui doit partir en congé doit informer le Département « système

informatique » afin désactiver son profil et personne ne peut l'utiliser soit un autre agent l'utilise et c'est le profil de ce dernier qui sera désactivé. Cela provoque une perturbation au niveau de l'organisation de travail au sein de l'agence.

La réactivation du profil d'utilisateur est en fonction de la durée du congé de l'agent et nécessite assez de temps pour sa mise en marche à nouveau.

### **1.8.3- Une partie de l'ACT présentant un désagrément**

Le désagrément qui se présente ici est l'espace de travail. Il n'est pas trop accueillant d'après notre descente sur terrain et cela peut constituer un malaise au niveau du personnel puisqu'une superficie étroite engendre des obstacles.

Du point de vue externe, ce désagrément entraînera au non atteint de l'objectif que l'agence doit parvenir. Or, c'est grâce à ces objectifs que l'on peut émettre un constat à propos de la performance organisationnelle de l'agence.

## **1.9- Les menaces du management des RH**

Du point de vue externe, le désagrément entraînera au non atteint de l'objectif que l'agence doit parvenir. Or, c'est grâce à ces objectifs que l'on peut émettre un constat à propos de la performance organisationnelle de l'agence.

## **Section 2 : Recommandations générales**

Les recommandations et les propositions des solutions que nous étudions dans cette dernière section seront exposées suivant les discussions dans la première partie de ce dernier chapitre.

La première section avait montré les forces et opportunités aussi bien que les faiblesses et menaces qui se présentent au niveau de l'agence à propos de la structure mise en place et des ressources humaines dont elle dispose. Ces différents points positifs et aspects négatifs des dispositifs mises en place nous conduisent à donner des conseils envisageables composés des mesures rectificatives des points négatifs et des améliorations des apparences positives.

De ce fait, cette partie sera renfermée des recommandations relatives à l'organisation interne et la GRH au sein de l'agence.

## **2.1- Les améliorations et les mesures rectificatives à l'organisation interne**

Les propositions sont présentées de façon à ce que l'organisation interne de l'agence soit cohérente aux objectifs à atteindre. Ces améliorations sont basées sur les différentes variables de l'organisation et de la structure de notre thème.

### **2.1.1-L'application d'une structure décentralisée (ou la DPPO)**

On a constaté que la qualité de travail des agents dépend parfois des suivis de près du Directeur ainsi qu'une évaluation fréquente. Ceci peut être la conséquence du problème d'intégration du personnel. Autrement dit, le personnel se sent de ne pas être trop impliqué dans l'agence. La mise en place d'une structure décentralisée ou la Direction Participative Par Objectif (DPPO) est à recommander vu qu'elle permet de rendre à chaque d'être plus responsable dans l'exercice de leurs fonctions et d'être plus impliqué dans l'engrenage du fonctionnement de l'agence pour l'atteinte des objectifs fixés. De plus, elle donne une autonomie de l'agence dans la fixation des objectifs à atteindre. La discussion sur les moyens de réalisation de ces objectifs se fait entre la direction générale mais c'est l'agence qui est amenée à déterminer ses points d'arrivée. En d'autres termes, l'agence fixe le nombre d'ouverture de compte qu'elle doit obtenir et c'est au Directeur de l'agence d'établir les fonctions à attribuer pour chacun de ses collaborateurs.

### **2.1.2-Augmentation de l'effectif du personnel**

Le problème majeur existant réside sur le nombre de personnel intervenant au sein de l'agence. Même si la polyvalence est exigée pour chaque agent, des difficultés apparaissent en cas d'absence de l'un d'eux. L'augmentation de l'effectif du personnel est donc préconisée surtout au niveau des guichetiers. Afin d'y parvenir, de nouveaux recrutements seront indispensables et il est préférable de ne pas être un recrutement interne dans le but d'éviter les problèmes de rotation ou de réaffectation. Un nombre d'intervenant suffisant amènera à améliorer la qualité de travail qu'offre chaque agent. La possession d'effectif du personnel suffisant permet de diminuer et de ne pas alourdir les tâches à effectuer de chacun même en cas d'absence d'un des membres.

### **2.1.3-L'octroi d'une prime spéciale pour tous les collaborateurs de l'agence**

Vu que l'agence est ouverte du mardi au samedi, on a déjà montré l'analyse et l'interprétation concernant cet horaire d'ouverture qui est une source de démotivation du personnel alors que

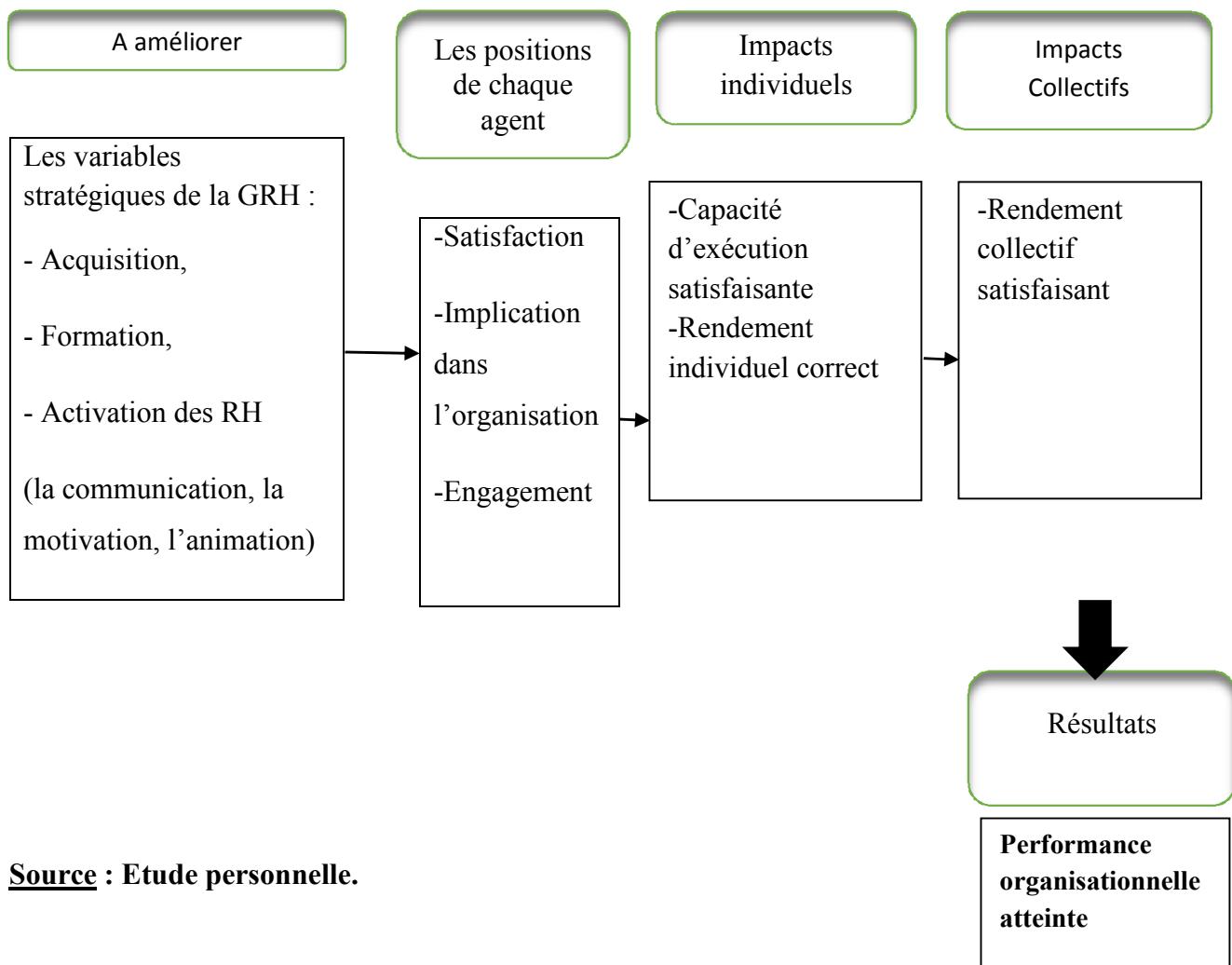
c'est une stratégie adoptée par la direction générale afin de satisfaire la clientèle. A part la prime accordée par tous les collaborateurs de la BNI Madagascar chaque année, il est juste si une prime spéciale sera attribuée à tous les collaborateurs travaillant dans cette agence. Cela permet de stimuler leur volonté durant l'exercice de leurs fonctions.

## 2.2- Les évolutions à apporter à la GRH

Les éléments constituant des points positifs sont conseillés à être garder. Alors que les faiblesses et menaces aperçues lors de l'interprétation et analyse des résultats montrent que des améliorations sont à prévoir afin d'arriver à la performance organisationnelle. L'amélioration touche donc sur l'efficacité et l'efficiency au sein de l'agence.

La figure ci-après nous expose les améliorations envisagées et ses aboutissements en termes de performance.

**Figure n°8 : Les améliorations et leurs aboutissements dans l'atteinte de la performance organisationnelle**



**Source :** Etude personnelle.

L'amélioration de ces différentes variables des RH offre à chaque agent une satisfaction dans l'exercice des fonctions qui leur sont attribuées et les rendra une personne responsable au sein de l'organisation. La satisfaction et la prise de conscience d'avoir une implication dans l'organisation conduisent à une bonne aptitude ; autrement dit, il y aura un meilleur rendement ou efficacité individuelle. Puis, cette efficacité individuelle de chaque agent entraîne une le rendement collectif. Cela se traduit par l'atteinte des objectifs que l'agence devra attendre. Par la suite, cela signifie que la performance organisationnelle est atteinte et ceci est le résultat qu'apportent les différentes améliorations au niveau de la GRH.

### **2.2.1- Avoir plus d'attention sur la politique d'acquisition**

En commençant par l'acquisition qui regroupe le recrutement et l'intégration, il s'agit de « **mettre la bonne personne sur la bonne place et à un bon moment** ». Ceci est préconisé afin d'éviter les troubles que présente un poste vacant et aussi d'obtenir le meilleur candidat au poste. Relatif au recrutement interne, une prévision à l'avance à une nouvelle embauche sera nécessaire afin d'éviter un poste vacant suite à une promotion ou une réaffectation.

### **2.2.2- Une révision du programme de formation**

Concernant la formation, une révision est requise sur la période de formation du personnel ainsi que sur le programme de formation. La formation ne doit pas seulement être un rappel et la transmission des politiques adoptées par la direction générale dans l'attente de ses objectifs. La formation devrait assurer l'acquisition des connaissances, des attitudes et des habiletés de base requises dans l'accomplissement d'une fonction.

### **2.2.3- Amélioration de l'activation des RH**

L'assurance d'une bonne communication, de la motivation et d'animation est nécessaire pour arriver à une activation des RH. On a constaté que certains de ces éléments apportent des forces et opportunités pour l'agence comme un système de rémunération stimulant chaque agent à agir d'une façon raisonnable. L'exploitation des technologies de pointe simplifiant l'accomplissement des tâches et aussi un système de communication efficace ainsi qu'une ACT favorable au niveau de la sécurité et la mise à disposition des bons équipements dans l'exercice de leurs fonctions.

Mais des points négatifs apportant des faiblesses et menaces à l'agence sont remarqués concernant l'activation des RH.

On a distingué que le milieu de travail au sein de l'agence est assez étroit pour recevoir suffisamment de clients. Cela peut apporter une gêne pour le personnel.

Une extension de l'espace de travail de l'agence est donc à planifier afin de produire une efficacité individuelle et qui, par la suite, tendra vers une efficacité collective. En complément de cette extension, l'application d'un des principes d'économie de mouvement de l'OST qui stipule « la position de l'opérateur et l'ambiance dans laquelle il travaille est une grande influence sur la fatigue, le rythme,... .

De ce fait, l'éclairage doit être satisfaisant. Et aussi, une ventilation bien étudiée doit permettre d'évacuer poussière, odeur, vapeur. De plus, les bruits, les causes de dérangement ou d'interruption doivent être étudiés et réduits au minimum ».<sup>11</sup>

Ces recommandations sont aussi préconisées vu que l'agence se situe dans un endroit un peu agité.

En guise de résumé des points principaux, ce chapitre a principalement traité des discussions et recommandations. En d'autres termes, les interprétations des résultats collectés sur le terrain en les mettant en rapport avec les hypothèses fixées dès le début et sans oublier quelques mesures rectificatives et améliorations qui en résultent. La première section nous a établi les analyses et discussions concernant les résultats présentés au cours desquelles on a effectué une analyse SWOT des différentes variables et sous-variables des hypothèses liées aux résultats.

La deuxième section nous a permis de présenter les recommandations générales comme des propositions et des solutions à propos des faiblesses et menaces constatées afin de les éviter et d'apporter la performance à l'agence.

---

<sup>11</sup> Cours d'Organisation stratégique, Université d'Antanarivo 2012.

## CONCLUSION GENERALE

Pour atteindre sa fonction économique, une entreprise a une obligation d'arriver à un certain nombre d'objectifs. Pour sa survie, elle utilise ses moyens nécessaires comme les ressources financières, humaines, matérielles, temporelles et informationnelles pour réaliser ses objectifs.

Il existe un moyen permettant de mesurer ces atteintes d'objectifs, il s'agit du terme « performance ». L'évolution de la performance se caractérise par deux points. D'une part, la mesure de l'objectif fixé par l'entreprise par rapport à sa réalisation effective ; on parle d'efficacité. D'autre part, elle se distingue par une meilleure utilisation possible des ressources dont l'entreprise dispose, on appelle ceci l'efficience.

En guise de rappel, dans le cadre de notre étude sur le thème relatif aux rôles de l'organisation et de la stratégie dans la recherche de la performance Cet objectif global nous a amené à fixer la problématique, un problématique a été fixé dès le début : « Comment une bonne organisation et une meilleure stratégie assurent-elles la performance organisationnelle ? ». Ce problématique ressort l'objectif global qui est de montrer en quoi, dans quelles mesures la performance peut être améliorée grâce à l'interdépendance de l'organisation et de la stratégie. De ce fait, deux objectifs spécifiques en découlent. Le premier objectif spécifique est de démontrer que la mise en place d'une structure bien organisée est un facteur pour aboutir à la performance organisationnelle. Ensuite, le deuxième de mettre en valeur que le bon management des ressources humaines donne une influence positive sur la performance organisationnelle.

Chaque objectif spécifique est décliné en hypothèse composée de base d'orientation de travail. La première hypothèse concernant le premier objectif spécifique est de montrer qu'une structure bien organisée conduit l'agence à la performance organisationnelle. Tandis que la deuxième hypothèse énonce qu'un bon management des RH aboutit à la performance organisationnelle.

Ceci représente le fondement et le dispositif servant à la réalisation de cet ouvrage. Afin d'arriver au terme de ce mémoire, trois grandes parties ont été développées ; d'abord les matériaux et méthodes choisis dans la mise en œuvre de l'étude, les résultats issus de l'entretien et 'observation participative faisant appel aux différents matériaux et méthodes, ainsi qu'aux discussions et recommandations.

La première étape relative aux matériaux et méthodes a permis de déterminer les éléments faisant l'objet même de l'étude. Les matériaux utilisés, les méthodologies de l'étude, la

démarche de validation des hypothèses et les limites de l'étude forment les divisions du premier chapitre.

En premier lieu, la partie « Matériels » regroupe la description de notre zone d'étude qui est une agence de la BNI Madagascar ; ensuite, les bases théoriques auxquelles on a eu recours.

La phase « Méthodes » concerne les chemins suivis pour le traitement. Premièrement, elle montre la méthode de collectes de données primaires comme les axes d'informations relatives à notre sujet. Ensuite, on a opté la méthode qualitative durant notre collecte de données. Pour ce faire, on a fait appel à un entretien avec le Directeur de l'agence par le biais d'une guide d'entretien et aussi une observation participative auprès de l'agence. Le guide d'entretien est composé des questions ouvertes et quelques questions fermées. Il est divisé suivant nos deux hypothèses fixées au début.

Puis, l'analyse des résultats obtenus des enquêtes se fait par l'application de la méthode SWOT permettant de relever les forces et opportunités qui se présentent ainsi que les faiblesses et menaces.

Ensuite, la démarche de vérifications des hypothèses s'effectue en identifiant les différentes variables explicatives permettant de vérifier les facteurs de la performance organisationnelle. Enfin, la limite qu'on a rencontré durant la réalisation de notre étude termine le premier chapitre.

Ces matériels utilisés ainsi que les méthodes de collectes et de traitements étaient nécessaires pour obtenir les résultats qu'on étalera dans le paragraphe qui suit.

La deuxième partie de notre étude comportant les résultats obtenus de l'entretien et l'observation participative se présente suivant nos deux hypothèses.

Concernant la structure organisée au sein de l'agence, divers points se présentent. D'abord, le type de coordination de travail existant au niveau de l'agence. La standardisation de compétences et la standardisation de procédé de travail y règnent vu que tous les sept membres (composés de deux membres de direction de l'agence, deux chargées de la clientèle, une chargée d'accueil et deux guichetiers) sont soumis à des règles, des normes et des procédures dans l'exercice de leurs fonctions. Ensuite, le résultat obtenu étaie la répartition des tâches entre chaque acteur et le fonctionnement de l'agence. Successivement, on a découvert que la discipline règne concernant l'obéissance, l'assiduité et le respect du

personnel. A part cela, le code de déontologie ainsi qu'une convention collective et les normes et procédures existent pour harmoniser la discipline entre chaque membre.

La centralisation et la décentralisation de pouvoir est aussi marquée au sein de la BNI Madagascar. Une nette séparation existe entre l'organe opérationnel (qui est l'agence) et l'organe stratégique (la direction générale) permettant une division de travail et facilite par la suite l'atteinte des objectifs fixés.

En outre, l'union du personnel faisant partie de l'organisation est marquée par la composition d'une équipe de tous les employés au niveau de l'agence.

Enfin, la qualité de travail, les comportements du personnel et les compétences de chaque agent constituent les derniers variables de notre première hypothèse.

Relatif à la deuxième hypothèse qui exprime la GRH, on a spécifié les variables « acquisition des RH », « l'initiative du personnel », « la formation » et « l'activation du personnel ». A propos de l'acquisition des RH, il existe le recrutement interne à la BNI Madagascar qui est traduisé par la réaffectation du personnel. L'acquisition comprend aussi le recrutement par l'utilisation des moyens comme le site de la banque et la participation à des salons des métiers. Toutes fois, toutes personnes peuvent mettre leurs dossiers de candidature à un poste sans attendre les salons de métiers et les offres d'emploi dans le site de la banque.

En se rapportant à la formation, les nouveaux recrus recevant des formations leurs permettant d'évoluer positivement leurs savoir-faire, leurs connaissances ainsi que leurs compétences sur le poste à occuper et aussi dans le domaine bancaire en général. A part ces nouveaux recrus, tout le personnel au sein de la BNI Madagascar bénéficie aussi des formations permettant de transmettre les objectifs fixés par la direction générale.

Pour ce qui est dit de l'initiative du personnel au niveau de l'agence, un certain degré de liberté est accordé par le Directeur de l'agence permettant au personnel de développer ses compétences ainsi que leur savoir-faire.

Concernant l'activation des RH, trois variables sont à évoquer : la motivation composée de la rémunération et de l'ACT ainsi que les motivations négatives comme la rétrogradation ou le licenciement. La communication faisant partie de cette activation des RH offre au personnel l'emploi des technologies de pointes donnant la facilité dans l'exercice de leurs fonctions. Enfin, l'animation est aussi comprise dans cette activation des RH qui est caractérisé par des soirées « After work » et la participation à des diverses événements sportifs interbancaires.

L'étape « discussions et recommandations » suit ces résultats obtenus de l'entretien et de l'observation participative afin de porter une analyse en pratiquant la méthode SWOT et de porter des recommandations et solutions pour l'atteinte de la performance organisationnelle.

Avant de commencer la troisième section de ce dernier chapitre, nous allons voir si le fondement de deux hypothèses établi auparavant est confirmé ou affirmé.

L'étape « discussions » nous a permis d'étaler les forces et opportunités ainsi que les faiblesses et menaces à propos de la structure et de la stratégie de la GRH au sein de l'agence. On a constaté une structure bien adaptée à la taille de l'agence, un style d'autorité bien choisi, des fonctions attribuées généralement strictement séparées, une discipline stricte bien fondée, une centralisation et décentralisation de pouvoir bien partagées, des membres du personnel composés d'une équipe solide et des agents compétents dans leur domaine. Malgré tout cela, des points négatifs se présentent comme une bonne qualité de travail parfois conditionnelle, l'horaire de travail qui est un facteur démotivant, l'insuffisance de l'effectif du personnel. Du point de vue externe, ces faiblesses au niveau de l'agence peuvent donner des avantages concurrentiels. Contrairement à cela, le changement d'actionnaires qui s'est présenté au niveau de la BNI Madagascar amène à conduire la banque de plus en plus performante.

A propos de la deuxième hypothèse, il est prouvé que des techniques d'acquisition fiables, des systèmes de rémunération motivant, l'utilisation des technologies de pointe facilitant l'accomplissement des tâches pouvant emmener à la performance organisationnelle apportent les points positifs même si l'usage de la technologie peut parfois perturber le personnel dans l'exécution des fonctions qui lui est attribué et que la politique de recrutement interne est un source de désorganisation au sein de l'agence.

Toutes fois, les recommandations et propositions sont nécessaires pour que la performance soit atteinte. Au niveau de l'organisation interne, l'amélioration porte généralement sur l'augmentation de l'effectif du personnel qui est la source de tous les points négatifs au sein de l'agence. Sur le plan GRH, la direction générale doit porter plus d'attention sur la politique d'acquisition afin de ne pas perturber le fonctionnement des organes opérationnels. Une révision du programme de formation est aussi à préconiser afin de transmettre les attitudes ainsi que les comportements de chaque agent. Une amélioration de l'activation des RH est à prévoir au niveau de l'espace de travail de l'agence.

Toutes ces recommandations sont utiles afin de porter une amélioration positive de la performance organisationnelle.

D'après tout, la vérification des hypothèses est nécessaire pour apporter le fruit de notre étude. Il s'agit de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de notre travail fixées au début. On peut déclarer que « une structure bien organisée conduit à la performance organisationnelle de l'agence » et qu' « un bon management des RH aboutit à la performance organisationnelle » sont confirmées d'après les analyses présentées et les recommandations apportées.

On peut aussi exprimer que le succès d'une organisation peut dépendre de ces deux éléments qui sont la GRH et la structure organisationnelle. Autrement dit, ces deux variables sont interdépendants pour atteindre à la performance organisationnelle vu qu'une structure bien mise en place ne serait pas cohérente à l'amélioration de la performance sans un bon management des RH. Et réciproquement, une bonne GRH ne colle pas à l'atteinte d'une performance organisationnelle sans une structure bien organisée.

Puisque la performance est fortement recherchée par toutes organisations et entreprises, à part une structure bien organisée et un bon management des RH, « existe-t-il encore d'autres moyens pour faire encore évoluer la performance organisationnelle ? »

## BIBLIOGRAPHIE

### **Ouvrages généraux :**

- Décider en stratège : la voie de la performance, Sallat Guy, (2013), Editons L'Harmattan, Paris, 268 pages, ISBN : 978-2-343-01682-5.
- KABONGO K., (1999-2000) Gestion et Organisation des entreprises, Cours Inédit, ISC-Goma, G2 Finances.
- Les stratégies de l'entreprise, (2004) Edition Dunod, Collection « Les Topos », Paris. 128 pages.
- Robbins Stephen P., (2011) Prentice Hall, Comportements organisationnels, Pearson Education, 718 pages.

### **Webographies :**

- [www.bni.mg](http://www.bni.mg) , consulté en Août 2014.
- [www.daskoo.org/246-les-structures-organisationnelles.cours](http://www.daskoo.org/246-les-structures-organisationnelles.cours) , Février 2014.
- [www.techno-science.net/?onglet=glossaire&définition=762](http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&définition=762) , consulté en novembre 2014.

### **Autres documents :**

- Cours d'Organisation, Université d'Antananarivo, 2010.
- Cours d'Organisation stratégique, Université d'Antananarivo, 2012.
- Cours « Méthodologie » 4<sup>ème</sup> année Gestion, année universitaire 2012-2013.
- Cours de Gestion des Ressources Humaines, Université d'Antananarivo 2013.

### **Personnes ressources :**

- Madame RASOAMBOLANORO Tantely, Directeur de l'agence BNI Madagascar 67ha et ses collaborateurs au niveau de l'agence.

## ANNEXE

### **Annexe 1 : Questionnaire d'enquêtes**

#### **Questionnaire d'enquêtes**

##### **Identité de l'entreprise et Historique**

**Raison sociale de la banque** : BNI Madagascar

**Capital social** : 10,8 Milliards d'Ariary

**Localisation de l'agence** : 67ha

**Activité de la BNI Madagascar** :

Comme toutes autres banques qui est en lien direct avec les particuliers pour collecter leur épargne et gèrent leur dépôt, la BNI MADAGASCAR est une institution financière qui s'ouvre avec les particuliers, les associations et les sociétés.

Elle dispose d'un réseau de 30 agences réparties dans 12 régions de Madagascar dont 16 agences dans la capitale et mets environ 700 collaborateurs au service des ses clients.

Pour satisfaire ses abonnés, la BNI leur propose plusieurs produits pour les particuliers ainsi que pour les entreprises.

#### **1- Quelle est la forme juridique de la banque BNI Madagascar ?**

- Société Anonyme (S.A)
- Société Anonyme Unipersonnel (S.A.U)
- Société A Responsabilité Limitée (S.A.R.L)
- Société A Responsabilité Limitée Unipersonnel (S.A.R.L.U)
- Entreprise Individuelle (E.I)

#### **2- Quel est le nombre d'année d'existence de l'agence ?**

►

## Organisation et Structure de l'entreprise

**3- La banque est ouverte du mardi au samedi, pouvez-vous donner la raison de ce choix ?**

➤

**4- Comment procédez-vous à la coordination au sein de l'agence ?**

- L'ajustement mutuel : coordination du travail par simple communication informelle
- La supervision directe : c'est le supérieur qui donne des directives sans que les subordonnés d'un même supérieur hiérarchique ne puissent discuter à propos des directives.
- La standardisation des procédés de travail : réalisation des activités par rapport à des normes ou des règlements préétablis
- La standardisation des résultats ou des produits : ce sont les dimensions de la performance à réaliser qui sont spécifiées. Elle se focalise sur un résultat à atteindre dans son travail ou sur la norme à respecter sans savoir à se préoccuper des autres membres de l'organisation
- La standardisation de compétence : elle se réfère à des savoirs développés dans l'entreprise appris dans des formations ou développés dans l'expérience professionnelle de telle sorte que le travail d'ensemble s'effectue de façon coordonner.

**5- Quelle modèle de structure mettez-vous en place au sein de l'agence ?**

- Structure hiérarchique
- Structure fonctionnelle
- Structure Staff & Line (hiérarchique + fonctionnelle)
- Autre (à préciser)

**6- Etes-vous satisfait de ce modèle de structure ?**

- Pas satisfait
- Satisfait
- Très satisfait

**7- Quel style de direction pratiquez-vous ?**

- Style charismatique : fondé sur la reconnaissance du charisme du leader, c'est-à-dire ses dons, ses qualités extraordinaires. Dans ce cas, la disparition du leader et le problème de la succession qui y est associé peuvent remettre en cause l'organisation et sa survie.
- Style traditionnel : fondé sur la croyance en la sainteté des traditions valable de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens
- Style rationnel-légale qui repose sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens
- Autres (à préciser)

**8- Concernant l'autorité et la responsabilité dans votre entreprise, existe-t-il une distinction entre autorité statutaire et autorité personnelle au sein des dirigeants de l'agence ?**

►

**9- A propos de la discipline, pouvez-vous nous étaler l'obéissance, l'assiduité et le respect du personnel au sein de l'agence?**

►

**10- Relatif à l'unité de commandement qui est un principe qui signifie qu'un subordonné ne reçoit des instructions que de la part d'un seul supérieur, comment se présente ce principe au sein de l'agence ?**

►

**11- En ce qui concerne l'unité de direction qui importe d'avoir un seul programme pour un ensemble donné d'opérations organisés autour d'un même but, pouvez-vous noter de 1 à 10 l'unicité de direction au sein de votre établissement ?**

►

**12- Où se situe-t-elle la centralisation des décisions et des planifications ?**

- A la haute direction (à préciser)
- Autres (à préciser)

**13- Comment trouvez-vous l'union du personnel au niveau de l'agence ?**

►

**14- Comment trouvez-vous le respect des relations entre les supérieurs et les subordonnés (la structure hiérarchique) ? (très strict, strict, pas du tout strict)**

►

**15- Pouvez-vous nous exposer les règles et règlements normalisés au sein de l'agence ?**

►

**16- Etes-vous satisfait de ces règles et règlements normalisés établis au sein de l'agence ?**

- Pas satisfait
- Satisfait
- Très satisfait

**17- Comment trouvez-vous la qualité de travail de votre personnel ?**

►

**18- Comment trouvez-vous le comportement du personnel dans l'agence ?**

►

**19- Pouvez-vous nous dire concernant les compétences de votre personnel au sein de l'agence ?**

►

## Gestion des Ressources Humaines

**20- Pouvez-vous nous donner l'effectif du personnel dont vous disposer au sein de l'agence ?**



**21- Etes-vous satisfait de cet effectif ?**

- Pas satisfait
- Satisfait
- Très satisfait

**22- Lors d'un recrutement du personnel, quelles sont vos sources de recrutement ?**

- Sources internes (réaffectation ou mouvement du personnel, transfert, promotion, rétrogradation,...)
- Sources externes (marché informel, marché de service institutionnel, associations professionnelles, médias d'informations, bureaux de placement)
- Autres (à préciser)

**23- Pour une sélection d'un personnel, lequel ou lesquels de ces facteurs vous favorise à sélectionner un candidat à un poste vacant ?**

- La qualification (expérience et formations académiques)
- Le comportement (présentation, expression, sociabilité, interaction)
- La personnalité (attitudes en général, intérêts actuels, objectifs futurs du candidat)
- Le potentiel (sens de créativité, dynamisme, leadership)
- Autres (à préciser)

**24- Comment procédez-vous à l'organisation du travail ?**

- La rotation
- L'élargissement
- L'enrichissement des tâches
- Le groupe de production : intégrant la rotation, l'élargissement et enrichissement des tâches
- Autres (à préciser)

**25- Etes-vous satisfait de cette organisation de travail ?**

- Pas satisfait
- Satisfait
- Très satisfait

**26- Existe-t-il une rotation de fonction au niveau du personnel ?**

- Jamais
- Souvent
- Très souvent

**27- Pouvez-vous nous parler de l'initiative du personnel à concevoir, à exécuter et à proposer librement au sein de l'agence ?**

►

**28- Lequel de ces flux d'informations sont les plus pratiqués dans votre entreprise ?**

- Flux descendant
- Flux ascendant

**29- Pour un flux d'information descendant, quelle est votre méthode d'information du personnel ?**

- Réunion d'information
- Affichage d'une note
- Système d'information téléphonique

- Lettre au personnel
- Autres (à préciser)

**30- Pour un flux d'information ascendant, quelle est la méthode d'information utilisée par le personnel ?**

- Enquête d'options
- Expression directe du salarié (boîte à idée,...)
- La porte ouverte
- Le dialogue
- Autres (à précision)

**31- Pouvez-vous parler de la formation du personnel au sein de l'agence ?**

►

**32- Quels sont votre moyen de motiver positivement le personnel ?**

- Le Prime
- La Promotion
- La Récompense
- Autres (à préciser)

**33- Pensez-vous que l'utilisation des matériels de qualité motive le personnel ?**

►

**34- Parmi les motivations négatives, pouvez-vous nous indiquer ce que vous procédez lors d'une faute commise par un personnel :**

- La rétrogradation
- Le licenciement
- Autres (à préciser)

**35- Comment procédez-vous à la rémunération du personnel ?**

- Le principe d'égalité de rémunération
- La négociation du montant du salaire
- En fonction d'une grille salariale
- Autres (à préciser)

**36- Accordez-vous des avances sur salaire à votre personnel ?**

►

La performance organisationnelle
----------------------------------

**37- Comment trouvez-vous la performance organisationnelle au sein de l'agence ?**

►

## TABLE DES MATIERES

<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>ii</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS .....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>iv</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>v</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : MATERIELS et METHODOLOGIE de l'étude .....</b>	<b>6</b>
Section 1 : Matériels.....	6
1.1- Présentation de la zone d'étude .....	6
1.1.1- Historique de la BNI MDAGASCAR.....	7
1.1.2- Organigramme de la BNI Madagascar .....	8
1.1.3- Activités de la BNI Madagascar .....	8
1.2- Analyse théorique .....	9
1.3- Cadre théorique accès sur le sujet .....	9
1.3.1- Notion d'organisation .....	9
1.3.2- Notion de la structure .....	15
1.3.3- La gestion des ressources humaines.....	18
Section 2 : Méthodes .....	20
2.1- La méthode de collectes des données.....	20
2.1.1- Les données primaires.....	20
2.1.2- La méthode qualitative : l'entretien .....	21
2.2- La méthode de traitement des données recueillies .....	21
2.2.1- La démarche hypothético-déductive .....	22
2.2.2- L'analyse SWOT .....	22

Section 3 : Démarche de vérification des hypothèses et les limites de l'étude .....	23
3.1- La démarche de vérification des hypothèses .....	23
3.2- Limite de l'étude .....	24
<b>Conclusion partielle .....</b>	<b>26</b>
<b>CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS .....</b>	<b>27</b>
Section 1 : Une structure bien organisée conduit à la performance organisationnelle de l'agence .....	27
1.1- La coordination de travail au sein de l'agence .....	27
1.2- La répartition des tâches et le fonctionnement de l'agence.....	28
1.2.1- Les fonctions assignées au Directeur d'agence .....	29
1.2.2- Les attributions du Directeur adjoint ou Valideur .....	29
1.2.3- Les commerciales .....	30
1.2.4- Les guichetiers .....	31
1.2.5- La chargée d'accueil .....	31
1.3- La discipline .....	33
1.4- La centralisation et la décentralisation de pouvoir .....	33
1.5- L'union du personnel.....	34
1.6- La qualité de travail et les comportements du personnel .....	34
1.7- Les compétences de chaque agent.....	34
Section 2 : Un bon management des RH aboutit à la performance organisationnelle .....	35
2.1- Le recrutement.....	35
2.2- La sélection et l'intégration .....	35
2.3- La formation .....	36
2.4- L'initiative du personnel .....	36
2.5- La communication .....	36
2.5.1- La communication avec la direction générale .....	37
2.5.2- La communication interne .....	37
2.6- La motivation du personnel .....	37
2.6.1- Les motivations positives : la rémunération et l'ACT .....	38

2.6.2- Les motivations négatives .....	38
2.7- L'animation auprès de la BNI Madagascar .....	39
<b>Conclusion partielle .....</b>	<b>40</b>
<b>CHAPITRE III : DISCUSSIONS et RECOMMANDATIONS .....</b> <b>41</b>	
Section 1 : Analyses et discussions concernant les résultats présentés .....	41
1.1- Le changement global au niveau de la BNI Madagascar .....	42
1.2- Les forces et les opportunités de la structure organisationnelle de l'agence .....	42
1.2.1- Une structure bien adaptée à la taille de l'agence .....	42
1.2.2- Le style d'autorité bien choisi .....	43
1.2.3- Des fonctions attribuées généralement strictement séparées .....	43
1.2.4- Une discipline stricte bien fondée .....	44
1.2.5- Une centralisation et décentralisation de pouvoir bien partagées .....	44
1.2.6- Membres du personnel composé d'une équipe solide .....	44
1.2.7- Des agents compétents dans le domaine bancaire .....	45
1.3- Les opportunités de la structure organisationnelle de l'agence .....	45
1.4- Les faiblesses de la structure organisationnelle de l'agence .....	45
1.4.1- Une bonne qualité de travail parfois conditionnelle .....	45
1.4.2- L'horaire de travail : un facteur démotivant .....	45
1.4.3- L'insuffisance de l'effectif du personnel .....	46
1.5- Les menaces de la structure organisationnelle de l'agence .....	46
1.6- Les forces du management des RH .....	46
1.6.1- Des politiques d'acquisitions fiables.....	46
1.6.2- Des techniques de formations bien planifiés .....	47
1.6.3- Système de rémunération motivant .....	47
1.6.4- L'utilisation des technologies de pointe facilitant l'accomplissement des tâches .....	48
1.6.5- Un système de communication efficace.....	48
1.6.6- Une ACT favorable .....	48

1.6.7- Une procédure de rétrogradations ou de licenciements légitime .....	48
1.7- Les opportunités du management des RH .....	49
1.8- Les faiblesses du management des RH .....	49
1.8.1- La politique de recrutement interne : source de désorganisation .....	49
1.8.2- L'usage de la technologie perturbant parfois l'exécution des fonctions attribuées .....	49
1.8.3- Une partie de l'ACT présentant un désagrément .....	50
1.9- Les menaces du management des RH .....	50
Section 2 : Recommandations générales .....	50
2.1- Les améliorations et les mesures rectificatives à l'organisation interne .....	51
2.1.1- L'application d'une structure décentralisée (ou la DPPO) .....	51
2.1.2- Augmentation de l'effectif du personnel .....	51
2.1.3- L'octroi d'une prime spéciale pour tous les collaborateurs de l'agence.....	51
2.2- Les évolutions à apporter à la GRH .....	52
2.2.1- Avoir plus d'attention sur la politique d'acquisition .....	53
2.2.2- Une révision du programme de formation .....	53
2.2.3- Amélioration de l'activation des RH .....	53
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>vi</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>vii</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>xv</b>