

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	I
SOMMAIRE	II
LISTE DES FIGURES.....	IV
LISTE DES ABREVIATIONS.....	V
INTRODUCTION :.....	1
PARTIE I – MATERIELS ET METHODES	7
CHAPITRE 1 : MATERIELS	8
<i>Section 1 : Justification de la zone d'étude :</i>	8
<i>Section 2 : Le cadre théorique de l'étude.....</i>	13
CHAPITRE 2 : METHODES	19
<i>Section 1 : Méthode de collecte des informations</i>	19
<i>Section 2 : Les différentes recherches :</i>	22
PARTIE II- RESULTATS.....	24
CHAPITRE 1 : LA RATIONALISATION DES COMPETENCES PAR LA MISE EN PLACE D'UNE GRH EFFICACE	25
<i>Section 1 : La GRH de la BOA Madagascar.....</i>	25
<i>Section 2 : Les Ressources Humaines au sein de l'Agence Vohémar :</i>	30
CHAPITRE 2 : LE RENFORCEMENT DE LA PERFORMANCE PAR LA PRATIQUE D'UNE BONNE STRATEGIE AU SEIN DE CETTE BANQUE.....	35
<i>Section 1- Les différentes stratégies.</i>	35
<i>Section-2 : L'Ajustement de la GRH à la stratégie de la BOA :</i>	37
CHAPITRE 3 : LES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE DE LA BOA	39
<i>Section 1 : La performance de la BOA Madagascar.....</i>	39
<i>Section 2 : La performance de l'Agence.....</i>	41
PARTIE III - DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	45
CHAPITRE 1 : DISCUSSIONS.....	46
<i>Section 1 : Analyse Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces.....</i>	46
<i>Section 2 : Discussions sur les résultats :</i>	51
CHAPITRE 2 : RECOMMANDATIONS	57
<i>Section 1 : Proposition au niveau de l'effectif du personnel.....</i>	57
<i>Section 2 : Proposition au niveau de l'organisation interne de la BOA et la RSE :</i>	58
<i>Section 3 : Recommandation globale sur le facteur humain et capacité d'adaptation</i>	59
CONCLUSION.....	61
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE.....	I
ANNEXES.....	II
TABLE DES MATIERES	XV

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU N° 1 : REPARTITION DES ACTIONS DU GROUPE BOA	8
TABLEAU N° 2 : DEROULEMENT DE NOTRE STAGE AU SEIN DE L'AGENCE	21
TABLEAU N° 3 : ORGANISATION DES HORAIRES DU TRAVAIL	30
TABLEAU N° 4 : ORGANISATION DE TRAVAIL D'UN GUICHETIER	32
TABLEAU N° 5 : AJUSTEMENT DE LA GRH A DES STRATEGIES	38
TABLEAU N° 6 : COMPARAISON DES CHARGES DU PERSONNEL ENTRE 2011-2012	40
TABLEAU N° 7 : EFFECTIF MOYEN PAR CATEGORIE	40
TABLEAU N° 8 : EVOLUTION DE L'EFFECTIF DE 2008 AU 2012	41
TABLEAU N° 9 : RECEPTION DES CLIENTS.....	42
TABLEAU N° 10 : CAPACITE DE GUICHETIER EN CAS DE CONGE.....	42
TABLEAU N° 11 : DUREE DE RECEPTION DE CLIENT	43
TABLEAU N° 12 : INDICE DE SATISFACTION	43
TABLEAU N° 13 : ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES	46
TABLEAU N° 14 : OPPORTUNITES ET MENACES DE L'ENVIRONNEMENT	49

LISTE DES FIGURES

FIGURE N° 1 : Représentation graphique du volume horaire.....	31
FIGURE N° 2 : Politique de rémunération au d une entreprise	52
FIGURE N° 3 : Gestion prévisionnelle de l'emploi et de compétence.....	55

LISTE DES ABREVIATIONS

BCM	: BANQUE CENTRALE DE MADAGASCAR
BFV-SG	: BANKY FAMPANDROSOANA NY VAROTRA SOCIETE GENERALE
BICM	: BANQUE INDUSTRIELLE ET COMMERCIALE DE MADAGASCAR
BMM	: BANQUE MASCAREIGNE DE MADAGASCAR
BMOI	: BANQUE MALGACHE DE L'OCEAN INDIEN
BNI-CA	: BANQUE NATIONALE INDUSTRIELLE- CREDIT AGRICOLE
BOA	: BANK OF AFRICA
BP	: BREVET PROFESSIONNEL
BTM	: BANKY TANTSAHA MPAMOKATRA
CCP	: CENTRES CHECQUES POSTAUX
DA	: DIRECTEUR D'AGENCE
DAS	: DOMAINE D'ACTIVITE STRATEGIQUE
DDF	: DIRECTION DELEGUEE A AL FORMATION
DDRH	: DIRECTION DELEGUEE AUX RESSOURCES HUMAINES
FFOM	: FORCES FAIBLESSES OPPORTUNITES ET MENACES
FIM	: FOIRE INTERNATIONAL DE MADAGASCAR
GAB	: GUICHET AUTOMATIQUE DE BANQUE OU (DAB) DISTRIBUTEUR AUTOMATIQUE DE BILLETS
GAC	: GESTION ANTICIPE DE COMPETENCE
GPEC	: GESTION PRVISIONNELLE D EMPLOI ET DE COMPETENCE
GPRH	: GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES
GRH	: GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
ITB	: INSTITUT DE TECHNIQUE BANCAIRE
MCB	: THE MAURITIUS COMMERCIAL BANK
NIF	: NUMERO D'IDENTIFICATION FISCALE
NRC	: NUMERO DE REGISTRE DE COMMERCE
OTIV	: OMBONA TAHIRY IFAMPISAMBORANA VOLA
PEA	: PLAN EPARGNE AMBITION
PTD	: PLAN TRIENAL DE DEVELOPPEMENT
RSE	: RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

SA	: SOCIETE ANONYME
SBM	: STATE BANK OF MAURITIUS
SFI	: SOCIETE FINANCIERE INTERNATIONALE
SIPEM	: SOCIETE D'INVESTISSEMENT POUR LA PROMOTION DES ENTREPRISES A MADAGASCAR
TCM	: TOUR CYCLISTE DE MADAGASCAR
TPM	: TRESOR PUBLIC DE MADAGASCAR

INTRODUCTION

Au cours de 19^{ème} siècle la gestion des hommes se rationalise. D'une force de travail disséminée et pluriactive, le passage se réalise vers une main d'œuvre qui se sédentarise dans les villes qui n'exerce qu'une seule activité. A ceci s'ajoute le développement des premières grandes entreprises, illustré par les compagnies de chemin de fer en 1869. La masse de travailleur à gérer rend nécessaire une rationalisation des pratiques de la gestion du personnel.

A la fin du 19^{ème} siècle jusqu'en 1945, la fonction connaît une véritable émergence. Sur ce, les grands groupes, notamment automobile (Renault), jouent un rôle significatif. Avec l'effectif important, la rationalisation de la production est sous l'influence des ingénieurs et voit l'apparition des premiers éléments qui structurent la vie salariale. Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail, le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève, en 1910 apparaît le code de travail et en 1919 le régime des conventions collectives voient le jour.

A cette époque, les grands patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme. Les premières activités du service du personnel résident au niveau de recrutement, de l'affectation des personnes dans les ateliers. Ensuite la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation interviennent à l'instar de la centralisation du recrutement, de l'harmonisation des procédures de notations de système de paie et de la prise en compte des syndicats et des facteurs humains c'est-à-dire moins de brutalité dans la gestion des hommes.

Dès lors, le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain se développe également. Il y avait une prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise. Selon Weiss¹, la fonction personnel se caractérise par une orientation c'est-à-dire par une homogénéisation des statuts, une structuration de mode de gestion du personnel, avec les syndicats ; par une rationalisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées ainsi que par une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

Depuis les années 1970 l'évolution de la fonction RH se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la GRH et le

¹ Weiss Dimitri « Ressources Humaines » aux Editions d'Organisation (3^{ème} Édition 2005) p 7

management des RH. L'évolution de la GRH est liée à une modification des objectifs stratégiques de l'entreprise. Les exigences contemporaines concernent les coûts, la qualité et flexibilité. Les nouvelles données de la concurrence ont une influence sur les modes de production. Les entreprises adoptent le modèle productif flexible afin de faire face aux évolutions brutales de l'activité. De fait, l'apprentissage est essentiel. Selon Cadin et ses collègues² « gagne celui qui apprend plus vite que ses concurrents ».

Actuellement, les compétences sont de plus en plus élevées et la coopération au sein d'une équipe est source de performance et d'amélioration constante. Pour cette raison, la logique de poste cède la place à la logique de compétence car les salariés cessent d'occuper un poste mais sont considérés comme porteurs de compétences. La mise en relief sur les compétences et son impact sur les pratiques de formation est liée à la nécessité de posséder une main d'œuvre en quantité nécessaire et de qualité. Tout au long des années il y a un fort changement au niveau de poids de l'environnement économique car la croissance faible conduit une GRH serrée, à la prévision et aux mesures d'ajustement, au niveau de chômage, au niveau de l'internationalisation c'est-à-dire l'accroissement de l'intensité concurrentielle impose la chasse aux coûts, l'accroissement de la productivité, l'utilisation optimale des équipements grâce à l'aménagement du temps de travail et la recherche de flexibilité, au niveau du poids des partenaires sociaux qui mettent l'accent sur l'individualisation des solutions, la négociation(...) et surtout au niveau de l'évolution des modes de management depuis les années 1950 qui s'enchaînent ou se mêlent des pratiques comme le développement organisationnel, l'enrichissement des tâches et les cercles de la qualité totale.

Dans cette optique, pour être viable sur la durée, l'entreprise devrait bien maîtriser la notion et l'évolution de la GRH. Puisque cette notion évolue, il semble qu'il est indispensable de mieux connaître ce fameux GRH. Pour en arriver là, il est important de connaître sa définition. Ainsi, P. Roussel³ donne la définition de la gestion des ressources humaines comme étant « un ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens

² Cadin, Gestion des Ressources Humaine, Edition Dunod 2004 p 7

³ ROUSSEL Patrice emprunte la définition à L. Cadin. F. Guérin et F. Pigeyre. Dans « Gestion des Ressources Humaines » édition Dunod 2007 p 5. Ces derniers précisent que cette définition appartient au langage courant et n'est empruntée à aucun auteur en particulier.

en RH, les modes de fonctionnements organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétence nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ».

D'après cette définition, la gestion des ressources humaines comprend des fonctions administratives et opérationnelles. Gérer les ressources humaines d'une entreprise ou d'un organisme veut dire voir aux besoins en matière de personnel autant du côté administratif que du côté opérationnel. Du côté administratif, elle correspond à la mise en place d'une organisation décentralisée de la fonction RH et une responsabilisation de la ligne hiérarchique. De ce fait, les activités de GRH font parties intégrantes de certaines fonctions. Du côté opérationnel et personnel, le développement de la motivation et l'implication des salariés sont primordiales. Cette motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant, donnant la direction, l'intensité et la persistance à un comportement. Elle se manifeste sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance. La motivation naît de l'enregistrement et de la régulation de nombreux paramètres qui permettent à l'individu : de s'adapter et comprendre l'environnement et les situations données, de choisir l'investissement dans le temps et le sens voulu avec l'intensité souhaitée, d'assurer la prolongation de l'action engagée jusqu'à son terme.

Les considérations concernant la motivation et l'implication des salariés s'étalent en raison de l'essoufflement du modèle de contrôle et en rapport avec un environnement de plus en plus concurrentiel. L'atteinte des objectifs passe principalement par la collaboration des subordonnés et non par l'intimidation. Sur ce, se déploient de nouveaux modèles de la GRH, notamment une haute implication qui repose sur le partenariat et la mobilisation des employés (participation et mobilisation). Il convient de connaître les attentes des salariés considérés comme des clients, notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute, d'éthique et y répondre selon une logique de réciprocité pour favoriser les attitudes et comportements souhaités. Pour ce faire, les moyens d'action comme la variété des tâches, la promotion, la rémunération, la participation, la formation(...) s'avèrent être fondamentales.

La notion de la GRH n'est pas un seul moyen pour assurer une bonne marche de l'entreprise mais il faut mettre un choix stratégique. De plus, la mondialisation et l'internationalisation amènent à la constitution d'un marché unique de tous les pays et tendent à devenir universel par abaissement des frontières entre ces économies. Pour cela, divers firmes nationales et internationales s'efforcent de suivre le rythme de cette évolution en appliquant diverses stratégies. Ainsi soufflé par cet air de mondialisation et de globalisation,

la technologie s'avère être prépondérante et omniprésente dans tous les domaines que ce soit sur le plan économique, humain(...) de toutes les firmes existantes. A cet effet, il est nécessaire de considérer tous les éléments pour mieux assurer la performance d'une entreprise. D'ailleurs, l'intensification des échanges et la mutation technologique rendent les projections dans l'avenir plus aléatoires. Toutes les entreprises se penchent sur son futur et surtout sur la pérennité de son développement. Les entreprises font face à des clients et des consommateurs de plus en plus exigeants. Pour cela les stratégies jouent un rôle prépondérant dans l'accélération du changement par l'innovation des produits, de la qualité de services et des modes de management grâce au degré de communication et d'information entre le personnel d'une entreprise.

De plus alors que le degré de compétence humaine devient de plus en plus élevé, les ressources financières sont limitées ; la réponse à la surenchère technologique à l'investissement coûteux n'est pas pratique tant que les ressources humaines ne sont pas bien maîtrisées. En outre, dans tout le domaine dans une organisation, il y a toujours de l'homme qui s'en occupe. C'est pour cette raison que les ressources humaines deviennent un élément clé dans une réflexion stratégique. La gestion des ressources humaines évolue selon le mode d'organisation. De ce fait, il est aussi important de focaliser les stratégies pour les ressources humaines. En matière des ressources humaines, pour favoriser un changement il s'agit d'encourager les comportements nouveaux, efficace grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération. Ce nouvel enjeu n'est autre qu'une orientation stratégique. Cette dernière intervient dans l'entreprise notamment au niveau des opérations, au niveau des concurrences, au niveau de son domaine d'activité et surtout au niveau des ressources humaines.

La notion de stratégie peut conduire une entreprise à s'engager dans un secteur d'activité ou dans un autre, de se retirer d'un secteur ou d'un autre pour mieux s'assurer son portefeuille d'activité bien équilibré. Ainsi, pour les organisations de grande envergure de tout secteur d'activité, institution publique, collectivité territoriales, entreprise, les projets développés, outre leur dimension devraient prendre en compte la complexité de ce choix stratégique.

De même pour la gestion des ressources humaines du fait que l'homme est considéré comme un facteur clé de succès, l'organisation dépend une bonne stratégie pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Cependant, il arrive parfois que même si l'entreprise met en place une bonne stratégie en matière des ressources humaines, le personnel n'éprouve pas une satisfaction sur le mode de management. Et cela peut entraîner un impact très dégradant au niveau de sa performance. Pour cela, il est important de bien mettre en œuvre les stratégies.

Par définition, la stratégie c'est un processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel. Pour ce faire, il est nécessaire pour un DRH de participer à la définition de la stratégie de son entreprise et de veiller à la prise en compte en amont des conséquences RH des décisions prises. Il devrait également veiller à la cohérence de la stratégie RH avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de GRH entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique. Cette situation fait appel à la notion de contrôle. Il est important ici de mieux préciser que sans contrôle l'organisation ne marche pas très bien. De toute évidence, cette notion permet de faire référence au travail déjà réalisé et le travail restant à faire. Cette notion ne semble pas facile puisqu'il s'agit de contrôle à des niveaux différents et l'étendue des variables qui en fait l'objet. Pour cela il est impossible de déterminer la performance d'une entreprise sans contrôle.

Cela nous amène, à ressortir un sérieux problème auquel faire face une entreprise devant l'adaptation de l'homme à un changement technologique très évolutif actuellement. « **Dans quelle mesure les stratégies ont-elles un impact sur la performance du personnel d'une entreprise ?** ».

Nous constatons que la notion de la GRH, de l'orientation stratégique ainsi que de la performance occupent une place très importante dans le fonctionnement de l'entreprise. Sur ce point, nous nous sommes intéressés à mener notre réflexion suite à notre thème : « **La stratégie d'ajustement de la GRH pour la performance du personnel : cas de la BOA Madagascar** ». L'ajustement est ici non seulement l'adoption de la gestion des ressources humaines à une stratégie, mais également une meilleure adaptation dans un choix stratégique.

L'objectif global de cet ouvrage est de contribuer à l'amélioration de la GRH de la BOA.

Les objectifs spécifiques seront de rationaliser les compétences du personnel et de renforcer la performance du personnel.

De ces objectifs spécifiques découlent les hypothèses suivantes :

- Dans la première hypothèse la mise en place d'une GRH efficace concoure à la rationalisation des compétences.
- Dans la deuxième hypothèse la pratique d'une bonne stratégie permet de renforcer la performance du personnel de cette banque.

Pour la vérification des hypothèses, nous identifions comme variable de base, la pratique de la GRH au sein de la BOA et celle de l'agence par l'aptitude du personnel à assurer son travail dans la première hypothèse. Dans la seconde hypothèse, il s'agit des différentes stratégies, ses ajustements à la GRH et la performance au sein de la BOA et de l'agence.

Les résultats attendus seront, la potentialité et la rationalisation des compétences du personnel.

Nous avons suivi la méthodologie (IMMRED) dans la réalisation de ce travail. Ainsi, pour mener à bien notre investigation à terme, la répartition de notre plan de travail se divise en trois (03) grandes parties, dans la première, nous aborderons les matériels et les méthodes qui sont utilisés pour mieux connaître le fonctionnement de l'entreprise en générale et surtout pour mieux collecter des informations pertinentes à notre travail de recherche.

La deuxième partie, nous évoquerons les résultats obtenus d'après toutes les étapes que nous avons suivies tout au long de notre investigation.

Et finalement la troisième partie, nous montrerons les discussions et les recommandations afin d'améliorer davantage la gestion des ressources humaine au sein de la BOA Agence Vohémar tout en analysant des problèmes et en apportant des solutions adéquates.

PARTIE I – MATERIELS ET METHODES

Dans cette partie, nous évoquerons, la justification de la zone d'étude qui sera subdivisée par la présentation générale de la BOA et le mode de fonctionnement interne et externe ainsi que les cadres théoriques de l'étude qui sera réparti par les matériels et les documents utilisé dans le chapitre matériel. Dans le chapitre méthodes essayons d'élucider les démarches méthodologiques qui se distinguent en trois sections comme les méthodes de collecte des données, les méthodes de traitement des données et les limites de l'étude.

Dans le chapitre matériel nous mènerons notre plan de travail sur deux grands aspects à savoir la justification de notre zone de l'étude et l'application des cadres théoriques pour faciliter notre étude. Cette zone d'étude nous montre la présentation de la BOA Madagascar avec la répartition de ses actionnaires en tant que groupe de société puis son historique qui raconte ses existences et un grand changement du BTM vers la BOA, ses activités et ses objectifs, son mode de fonctionnement et enfin son environnement interne et externe afin d'assurer sa pérennité et pour pouvoir améliorer son organisation afin de satisfaire les besoins de ses clients et de garantir son développement.

Pour posséder le plus de renseignement possible et pour mener à bien notre étude nous avons utilisé dans le chapitre méthode : l'observation directe, interview avec le directeur d'Agence, entretien et questionnaires avec tous les responsables, le planning de notre stage au sein de l'agence ainsi que les outils d'analyse et traitement. Maintenant nous allons aborder le premier chapitre qui analysera les différentes démarches basées sur les zones d'étude et les cadres théoriques de nos recherches.

Chapitre 1 : MATERIELS

Dans ce chapitre nous conduisons notre travail sur la justification de notre zone de l'étude par la présentation des groupes BOA, les objectifs, visions, missions et les différentes organisations au sein de cette banque et sur l'application des cadres théoriques, les environnements et les documentations pour faciliter notre étude. Maintenant entamons sur la section première.

Section 1 : Justification de la zone d'étude :

Dans cette section nous montrons la présentation de la BOA Madagascar, les fonctionnements de la BOA en matière des produits et des services, les activités, les objectifs, la mission et visions de cette banque.

1-1Présentation de la BOA Madagascar :

1-1-1 La répartition des Actionnaires

L'action de BOA est répartie entre sept actionnaires :

Le tableau suivant montre la répartition des actions du groupe BOA

TABLEAU N° 1 : REPARTITION DES ACTIONS DU GROUPE BOA

LISTE DES ACTIONNAIRES	ACTIONS EN POURCENTAGE
AFRICAN FINANCIAL HOLDING-OCEAN INDIEN	41,3%
ACTIONNAIRES PRIVES LOCAUX	24,8%
SOCIETE FINANCIERE INTERNTIONALE (SFI)	10,4%
SOCIETE FINANCIERE NEERLANDAISE POUR LE DEVELOPPEMENT (FMO)	9,4%
ETAT MALGACHE (EM)	9,4%
PROPARCO	4,4%
AUTRES ACTIONNAIRES	0,3%
TOTAL	100%

Sources : www.boa.mg

D'Après ce tableau il n'existe pas de l'actionnaire qui possède un contrôle exclusif au sein du groupe BOA, c'est à dire qui détient le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnels pour tirer l'avantage de ses activités car il faut disposer au moins 50% de l'action. Pour le cas de l'Africain Financial Holding- Océan Indien avec **41,3%** de ses actions et les Actionnaires Privés Locaux avec **24, 8%** de ses actions ces deux sociétés conservent une grande importance sur l'influence comptable. Ils peuvent participer au politique financière et opérationnelle du groupe sans détenir le contrôle. Ils peuvent se présenter dans la détention directe ou indirecte de plus de 20% de droit de vote, dans la représentation des organes de dirigeant, dans la participation au processus d'élaboration des politiques stratégiques et dans la transaction d'importance significative, échange d'information technique essentiel ou échange de cadre et de dirigeant. Voilà en ce qui concerne la BOA en tant que groupe simultanément entrons sur son historique à Madagascar.

Source : Tableau de répartition des actions du groupe BOA

1-1-2 Historique de la BOA Madagascar :

La BOA Madagascar a été créée le 18 Novembre 1999 lors de la reprise du fonds de commerce de l'ancienne Banque nationale BTM par le Groupe BANK OF AFRICA. Comme toute autre banque, la BOA réalise bien évidemment une activité commerciale. Depuis sa création elle a connu un essor considérable au niveau de son activité et son extension. Cette Banque dispose actuellement d'un réseau composé de 80 points de vente (ANNEXE 1) et de 115 GAB repartie dans la grande île. Depuis 2005 elle a recruté plus de 500 jeunes diplômés en plus de ses actions dans les sports, la culture malagasy etc. En outre, cette banque a déjà participé aussi dans différents domaines aussi bien dans le cadre de son activité que d'autre.

Cette banque a fait un événement marquant pour le fait qu'elle a participé à la création de la BOA Kenya et la BOA France. Elle possède d'un fonds d'investissement pour venir en aide à la mise en place d'un projet non seulement au niveau national mais aussi à l'international. C'est quoi donc la politique de la BOA pour financer un projet ?

Il peut s'agir deux raisons pour mobiliser le fonds dans le financement d'un projet : soit ce fonds entre dans l'actionnariat de la société porteuse d'un projet soit il aide tout simplement cette société à monter son projet par le biais de financement. En plus de sa participation dans le financement d'un projet cette banque a participé aussi à d'autre événement. Prenons le cas de l'année dernière c'est-à-dire 2013. Les faits suivants ont marqué cette année.

Tout d'abord, la BOA Madagascar a participé au forum de l'agrobusiness qui a été organisé par l'association des entrepreneurs malgaches (FIVPAMA), pour pouvoir développer

le secteur agricole à Madagascar. C'est la BOA qui a sponsorisé ce forum. Elle a également participé à la 8^{ème} édition de la Foire Internationale de Madagascar (FIM) dans laquelle plusieurs entreprises locales et étrangères ont été participantes tout en ayant comme thème « Vita Malagasy ». Elle ne manque pas à la conférence internationale sur les guichets uniques portant sur la facilitation des échanges avec l'inter connectivité des systèmes qui a eu lieu à l'hôtel Carlton et organisée par Gasynet, tout en ayant comme objectif la dématérialisation des procédures administratives. Enfin sa participation au tour cycliste internationale de Madagascar (TCM) en tant que sponsors officiel pour la 10^{ème} année consécutive. Voilà en quelque sorte la participation de la BOA surtout pour l'année 2013.

Dans sa représentation physique, la BOA Madagascar c'est une société anonyme (SA). Son capital social au 31/12/13 a augmenté de 45509740000 MGA. Elle a actuellement 80 points de ventes dont les dernières agences ont été ouvertes respectivement le 17 et 31 janvier 2014 à ARIVONIMAMO et BRICKAVILLE. Les 4 nouvelles agences sont déjà opérationnelles avec les deux autres à savoir MAMPIKONY et CENTRE D'AFFAIRE à Ivandry Tananarive qui sont également ouvertes depuis quelques temps.

1-2 Les modes de fonctionnement de la BOA

1-2-1 Activités de la BOA :

Les activités de cette banque se présentent en activité principale et activité secondaire. Dans son activité principale elle effectue l'opération de crédit et l'opération de financement tandis que son activité secondaire réside au niveau de l'opération de transfert.

En outre, la BOA est aussi actif dans tous les marchés à savoir :

Retail : la banque propose un large éventail de produits pour les particuliers, professionnels TPE et PME

Corporate : Leasing ou crédit-bail, Opérations Internationales, grandes entreprises

Micro finance et Méso finance.

1-2-2 Les objectifs

En ce qui concerne les objectifs de la banque, celle-ci a mis l'accent sur le PTD ou Plan Triennal de Développement. Ce PTD constitue un stratégique prioritaire et basé surtout sur « la promotion d'action de crédit ».

La banque adopte un système de management de qualité. Les objectifs de la BOA d'après le DG s'articulent autour de l'amélioration des délais de traitement, de l'accroissement de la satisfaction de la clientèle, de renforcement des compétences afin de développer la polyvalence à tout le niveau et de la modernisation des méthodes pour augmenter les performances.

La BOA Madagascar détient une forte position sur le marché local qu'au sein du groupe BOA. Son ambition de développement et de professionnalisme lui impose d'évoluer constamment. Dans cet esprit, la promotion de la démarche Qualité est un axe stratégique prioritaire dont l'objectif final est la satisfaction de la clientèle centre d'intérêt de toutes les activités de la banque.

Toutes les actions entreprises par les équipes dans l'accomplissement de cette mission sont assurées du soutien de la Direction Générale, qui s'engage donc à appliquer et à faire appliquer les dispositions mises en place en donnant les moyens pour atteindre ces objectifs. L'efficacité future de banque dépend de l'effort et de la contribution de tout le personnel dans l'élaboration puis dans le respect, et enfin dans l'amélioration de leur Système Qualité.

1-2-3 Missions :

La BOA a pour mission de développer le secteur agricole, d'encourager les produits locaux, de faciliter les échanges avec l'inter connectivité de système et de participer au développement associé à la scolarisation.

1-2-4 Visions :

Les visions de la BOA réside au niveau de la Dématérialisation des procédures administratives, de déploiement de ses agences partout dans l'île et de garanti de la mise en place d'un fonds d'investissement national et international.

1-3 Organisation de la BOA:

La présentation de l'organigramme de la BOA (ANNEXE2) est nécessaire pour connaître les composants et de comprendre l'articulation des différents éléments qui la composent. La qualité du fonctionnement organisationnelle est en effet un élément essentiel dans la compétitivité et dans l'efficacité des actions à entreprendre. L'organigramme d'une société ou d'une administration relate son organisation structurelle. Au sein de la BOA nous allons centrer notre analyse sur la Direction Déléguée aux Ressources Humaines (DD RH) et

la Direction Déléguée à la Formation (DDF) étant donné que ces dernières sont plus appropriées à notre thème, mais avant tout, il est important de savoir la classification des agences selon les effectifs en place.

1-3-1 Organisation selon les effectifs :

Dans sa classification générale la BOA Madagascar a classifié trois catégories d'agence à savoir : Agence A lorsque l'effectif du personnel est allant de 4 à 9. L'agence de type B quant à elle, l'effectif du personnel varie de 9 à 17. Et finalement l'agence C possède un effectif de plus de 17 personnels. Il est évident que le cas de l'agence Vohémar constitue une petite agence avec son effectif du personnel au nombre de cinq (5).

1-3-2 Organisation au sein de l'Agence Vohémar :

L'organisation c'est un facteur clé de la réussite d'une entreprise ; donc chaque entreprise devrait définir l'organisation compatible avec la réalisation de ses activités. La mauvaise organisation au sein d'une entreprise risquerait de faire tomber dans l'eau tous les efforts effectués par l'entreprise au niveau interne qu'externe. Ci-après les rôles de chaque poste au sein de cette Agence. (Organigramme ANNEXE 3)

Directeur d'Agence : Il assure l'exécution de la politique de la direction générale et la responsabilité globale de la gestion du développement et du management. Il anime les collaborateurs et contrôle leur travail. Et surtout, il représente la banque vis-à-vis de l'autorité. Son activité principale réside au niveau de la planification, de pilotage, d'animation et de l'organisation de l'Agence. Il est classé en tant que manager.

Animateur de guichet : Il remplace le directeur en cas d'absence. Ses rôles principaux sont les suivants. Il est le responsable de la caisse réserve, le coffre-fort. Il est également chargé de tout ce qui est administratif. Il gère et assure le fonctionnement quotidien et équilibre des ressources en front office et back office. Il est également classé en tant que manager.

Conseil client :

C'est un travail qui concerne tout ce qui est client et produit. Il négocie et vendre les produits et services au besoin des clients dans le cadres de la stratégie commerciale bien définie. Il assure la mise à jour de la base des données clientes et suit quotidiennement ses réalisations. Il assure aussi le suivi des produits et services à échéance. Il est le responsable d'accueil et prise en charge des clients. Il conseil et satisfait les clients. Il est classé en tant que service clientèle.

Les deux guichetiers :

Ils assurent la bonne exécution des opérations de guichet et d'arrière guichet. Ils traitent les opérations de retrait (ANNEXE 4) et versement (ANNEXE 5) de billet de banque et autre opération comme virement (ANNEXE 6), de cheque, de change et de WESTERN UNION (ANNEXE 7). Ils réceptionnent et saisissent le virement et mise à disposition. Ils réceptionnent également et vérifient la conformité des valeurs comme par exemple la signature. Ils réalisent les travaux comptables de fin de journée. Ils sont classés en tant service clientèle.

Planton :

Il assure la gestion des stocks de matériel et fourniture de bureau. Il est chargé de l'impression de scan d'enregistrement et de classement des dossiers. Il assure également la transmission en ville des courriers comme avis de débit, avis de crédit...etc. Il poste les courriers pour les clients hors de la ville. Il assure la liaison entre différents services. Il est classé en tant que personnel de service.

Dans cette section nous avons vu la présentation de la BOA en générale comme la présentation du groupe, son mode de fonctionnement y compris de l'agence Vohémar. Cette présentation nous permet d'avoir une connaissance sur ses actionnaires, ses historiques, ses activités et objectifs et surtout sur ses missions et visions pour garantir son avenir. Maintenant nous allons aborder le cadre théorique de notre étude dans la deuxième section.

Section 2 : Le cadre théorique de l'étude

Dans cette section nous cernons sur les documentations auxquelles nous avons fait référence pour mener à bien nos travaux de recherche à terme concret. Sur ce, nous éluciderons sur les matériels utilisés dans la préparation de ce présent mémoire et les documents que nous avons consulté mais avant cela nous essayons de mettre en évidence l'environnement de la zone d'étude que ce soit interne et externe.

2-1 Environnement interne et externe de la BOA :

2-1-1 Fonctionnement interne

- Les produits de la BOA :

Les produits de la BOA se présentent en trois catégories à savoir : les produits présentés aux entreprises, les produits aux particuliers et autres produits.

- Produits présentés aux Entreprises :

Compte courant : c'est un compte réservé aux entreprises pour mieux assurer la sécurité de celle-ci.

Appuis au PME/BTP : pour diriger une petite ou grande entreprise de BTP, le système de caution de la BOA permet d'accéder simplement et rapidement aux appels d'offres de marchés publics ou privés sans immobilisation de sommes en garantie des engagements.

Crédit-bail : C'est une solution idéale pour la résolution de problème d'investissement. Sur ce, la banque l'offre aux entreprises de tous les secteurs d'activité quelle que soit leur taille.

Règlement des opérations à l'internationale (à l'exportation et à l'importation) : la banque recommande aux entreprises d'opter comme mode de règlement via la remise documentaire afin que cette banque puisse envoyer directement les documents de l'exportation à la banque d'acheteur et le crédit documentaire pour être plus sûr.

- Produit aux particuliers

Compte chèque : C'est un compte réservé aux particuliers pour recevoir facilement les chèques bancaires.

Compte Epargne Tahiry : c'est un compte disponible pour tout le monde plus sûr, plus simple et plus rentable dans la préparation de l'avenir. Ce compte est disponible à tout moment pour effectuer les retraits mais la limite de solde est de 10000 Ariary pour le maintenir ouvert.

Prêt Vaha-olana : c'est un prêt pour résoudre le problème d'investissement.

Prêt Scolarité : c'est un prêt destiné au financement, d'une manière simple et rapide, des dépenses liées à la scolarité des enfants.

Prêt événement familiaux : la banque essaie de faciliter l'indépendance de ses clients, avec ce type de prêt, les clients peuvent profiter chaque moment important de leur à savoir mariage, naissance, baptême, anniversaire, inauguration...etc.

Prêt Habitat : ce prêt aide les clients dans la construction des maisons

Transfert vers l'étranger : la banque exécute aussi les opérations de transfert par le biais de Western Union et autre transfert à l'instar de service en ligne.

- Produits monétiques:

Carte de retrait SESAME : c'est une carte de retrait réservé au compte épargne Tahiry

Carte VISA Electron : c'est une carte de paiement pour retirer de l'argent, acheter en ligne et régler les achats. Ce carte est aussi appelée TUCANA qui ne dépend pas de compte bancaire mais il suffit tout simplement recharger auprès de l'agence. Elle est surtout utilisé pour le règlement de salaire des employés afin d'éliminer la manipulation d'espèce.

Carte VISA Classique : Cette carte comprend LIBRA et PROXIMA ayant comme serveur en Egypte. Il y a un retard de comptabilité de trois jours pour cette carte.

- **Les services de la banque :**

Les services bancaires se caractérisent en trois grandes branches notamment

- Les opérations classiques :

Ces opérations comprennent les opérations de retrait, de versement, de virement, de cheque, de western union...etc.

Opération de retrait : c'est une opération pour retirer de l'argent à l'aide de bordereau de retrait.

Opération de versement : c'est une opération pour effectuer un versement à l'aide de bordereau de versement. Elle se distingue en versement sur place et en versement hors place moyennant des frais de déplacement.

Opération de virement : c'est une opération pour virer un compte de client. Cette opération comprend deux types à savoir ; virement ponctuel s'il s'agit d'une même banque ; exemple BOA vers BOA et virement différé s'il s'agit d'une banque différente comme par exemple BOA vers BFV.

Opération de cheque : c'est une opération que ce soit de versement, de retrait, de virement mais seulement effectué par chèque.

Western Union : c'est une opération qui ne dépend pas de compte bancaire pour recevoir ou transférer de l'argent vers l'étranger.

- Les opérations de crédits

Ces opérations constituent les opérations de l'emprunt, de financement... etc. Elles représentent l'activité principale de la BOA

- Les opérations à l'internationale

Cette opération comprend les crédits documentaires, les remises documentaires...etc.

La BOA comme tout autre entreprise a des environnements externe à savoir, les concurrents, les clients, l'Etat,...etc.

2-1-2 Environnement externe :

- Les concurrents :

Ci-après les listes des banques commerciales à Madagascar :

BOA	BMOI	BGFI-BANK	MICROCRED	BCM	CCP
BNI-CA	MCB	BMM	OTIV	ACCES-BANK	
BFV-SG	BICM	TPM	SIPEM	SBM	

Pour le cas de l'agence Vohémar ses concurrents sont le BFV-SG et l'OTIV

- Les clients :

Il existe trois catégories de client au sein de la banque à savoir ; les entreprises, les particuliers et les clients de service monétique.

- L'Etat :

L'Etat fait partie de l'environnement non négligeable de cette banque pour tout ce qui est administratif. Par exemple toute garantie doit être formalisée correctement. En plus l'Etat Malgache possède 9,4% d'une part d'action au sein du groupe BOA.

Après avoir vu les environnements de cette banque, nous entrons maintenant dans le matériel utilisé dans la réalisation de ce travail de recherche.

2-3 Les matériels utilisés

Peu importe le domaine de recherche, il est nécessaire dans la collection de donnée de faire en sorte que les démarches établies soient pertinente dans la mesure du possible. Sur ce en premier lieu, nous avons fait connaissances à la direction de l'Agence. Tout de suite après,

nous avons fait également de connaissance à d'autre service telle que, l'animation de guichet, les guichetiers et le conseil clientèle. Pour mieux connaître cette Agence et la BOA en générale, ces responsables nous ont donné quelque document relatif à son fonctionnement, aux activités ainsi que les missions exercées par cette banque.

Le règlement intérieur au sein de cette Agence nous a aidés beaucoup notamment en ce qui concerne le fonctionnement interne à l'Agence. C'est-à-dire, la connaissance sur les avantages du personnel, les capacités et les performances de guichetier, les modes et organisation de travail. Le directeur d'Agence nous a donné l'organigramme de la BOA en général et celle de l'agence. Ce dernier, nous a permis de connaître les différentes tâches existantes au sein de cette agence. Il a également expliqué les différentes fonctions ainsi que leurs rôles respectifs. Nous avons également établi une communication avec le directeur d'agence par un technique de face à face, lors de notre stage ainsi que le téléphone fixe, internet lors de la rédaction puisque cette agence se situe en province. En outre, nous avons également fait recours à des différents documents.

2-4 Les documentations :

Toutes les informations sont intéressantes donc nous avons fait recours à des autres documents pour mieux cerner notre recherche sans oublier de prendre des notes lors de notre stages car les paroles s'envolent mais seule les écrits qui restent. D'ailleurs, les documents sont des supports pour le complément des informations. Sur ce, à part les documents et les renseignements que nous avons obtenu lors de notre stage au sein de l'Agence Vohémar de la BOA ; nous avons également collecté des documents auprès de notre collègue et autre document. Nous avons pris les documents qui concernent surtout notre thème à l'instar de THEORIE DE LA FIRME, le Management des organisations et stratégies, le Pouvoir et gouvernance dans l'organisation, le Principe de gestion d'Entreprise Edition CECOR du Christian Alphonse RAZAFIMBAHINY, des supports de cours GRH et Management et enfin les documents de l'agence concernant surtout les 11 fiches technique sur le fonctionnement de la BOA en général.

Ces documents nous permettront de remplir les informations à propos de fonctionnement de la BOA et surtout d'approfondir nos recherches sur sa gestion du personnel et son ajustement à des stratégies. Nous ne sommes pas limités sur les documentations car ses informations ne semblent pas suffisantes sur notre analyse. Pour cette raison nous avons également effectué une recherche sur internet.

Avec l'utilisation du moteur de recherche « Google » et « Yahoo » en spécifiant une date limite de mise à jour des sites par une recherche avancée nous obtenons des informations sur le fonctionnement de la BOA et ses diverses stratégies en matière de ses management de qualité ses charte clientèle et ses gestion du personnel. En outre, nous avons visité plusieurs sites à savoir www.boa.mg et www.bank-of-africa.net sur la présentation général et sur les actionnaires.

Dans ce premier chapitre, notre étude se basait sur la connaissance de la BOA en générale avec la répartition des actionnaires pour mieux connaître le type de décision et de contrôle au sein du groupe. Nous nous efforçons également de mettre en évidence son mode de fonctionnement aussi bien au niveau de la BOA Madagascar qu'au niveau de l'agence tout en considérant son environnement interne et externe. Cela nous a permis de connaître ses objectifs, ses missions, ses visions dans le développement futur, ses différents produits et services ainsi que ses parties prenante à l'instar de ses concurrents de ses clients. Nous ne sommes pas arrivés à comprendre cette banque sans recours aux documentations. Voilà pourquoi les documentations ont aussi fait l'objet de notre étude dans ce premier chapitre. Nous articulons maintenant de la méthode de notre travail dans le second chapitre.

Chapitre 2 : Méthodes

A la différence du matériel, la méthode est les moyens à mettre en œuvre pour avoir des informations plus pertinentes et plus de qualité, et surtout plus fiables dans la méthodologie de recherche. D'ailleurs ce dernier constitue l'un des objectifs principaux dans cette recherche pour assurer le travail de qualité.

De plus, la méthode se définit comme étant une démarche rationnelle de l'esprit pour enfin arriver à la connaissance ou à la démonstration d'une vérité. LAROUSSE a bien distingué la différence entre la méthode et méthodologie car ce dernier d'après ce dictionnaire c'est une étude systématique fondée par une observation de la pratique scientifique des principes tout en utilisant des méthodes de recherche.

Afin de posséder le maximum de renseignement dont nous avons besoin, nous utilisons la méthode comme : l'observation directe, interview avec le directeur d'Agence, entretien et questionnaires avec tous les responsables, le planning de notre stage au sein de l'agence ainsi que les outils d'analyse et traitement.

Section 1 : Méthode de collecte des informations

Afin d'avoir les informations indispensables dans l'élaboration de travaux de recherches, il paraît primordial de collecter tous les renseignements essentiels. Cela présente des démarches bien définies et des méthodes très appropriées. Dans notre cas d'espèce, nous utilisons des méthodes comme observation directe, interview, entretien et questionnaire d'enquête.

1-1 L'observation directe :

Cette observation concerne surtout une étude sur terrain. Elle est très limitée par son caractère qui s'intéresse à un groupe réduit. Il faut, pour cela à tout prix être spécifique à un phénomène étudié, à un individu, à un endroit et surtout à une action. Nous avons visité toutes les branches au sein de cette agence.

Nous avons pu observer que le fait d'enquêter fait partie de l'étude. Sur ce, ce technique nous a apporté une grande utilité surtout dans la rédaction de notre devoir. Notre observation est axée surtout au niveau du personnel, concernant leur performance, leur organisation de travail, le climat social au sein de cette agence.

1-2 Interview :

Dans le fonctionnement interne de l'agence, l'interview a pris une place très importante pour la récolte des informations surtout en ce qui concerne les ressources humaines. Nous avons seulement posé quelques questions auprès de chaque responsable. Nous avons également posé des questions qui semblent être professionnelles auprès du directeur d'agence sachant qu'il a eu un poste de directeur d'agence. Au cours de cette interview nous avons remarqué que certains responsables éprouvent quelque difficulté et du gêne à dévoiler certaines informations à l'instar de tableau de bord sur le rapport de contrôle, la part de l'agence dans le développement de la BOA, le chiffre d'affaire réalisé par l'agence, leur rémunération ; mais nous n'avons pas eu d'accès à des informations qui nous ont été notifiées de confidentielles.

1-3 Entretien :

Nous avons eu un entretien avec le directeur d'agence concernant notre thème car il est le seul à pouvoir nous donner le plus de renseignement possible. L'Agence Vohémar ne bénéficie pas d'un responsable sur les ressources humaines mais celles-ci sont rattachées à la Direction Générale. Nous avons quand même demandé au directeur d'agence le processus administratif à suivre pour un nouveau recrue et les modes de rémunération du personnel mais non pas la rémunération, puisque comme il a été déjà dit auparavant nous ne pouvons pas savoir leur salaire exacte. Nous profitons également de l'occasion de demander au directeur d'agence les formations, les capacités et compétences et la gestion des carrières. Toutes les réponses qu'il n'arrive pas à répondre, il nous a fait attendre en faisant appel auprès du responsable concerné de la BOA central via intranet.

1-4 Questionnaire :

Pour avoir plus d'information nous avons utilisé le questionnaire. Nous avons posé des questionnaires (ANNEXE 8) au directeur du personnel de l'agence ainsi qu'à quelques clients pour savoir comment se comportent les clients vis-à-vis de cette banque. Et comment sont leurs degrés de satisfaction face à des nouveaux produits et services offerts par cette banque ?

Toutes ces démarches ont été effectuées au sein de l'agence au cours de laquelle nous avons effectué notre stage et justement pour cette raison que nous aimerions présenter le déroulement de notre stage au sein de cette agence.

1-5 Le déroulement de notre stage au sein de l'agence :

Nous avons effectué notre stage au sein de l'agence BOA Vohémar pendant 30 jours du 16 Avril au 16 Mai. Ce choix a été fait pour mettre en pratique les savoirs théoriques conçus au Département Gestion de la Faculté DEGS de l'Université de Tananarive et pour savoir plus sur la vie d'une entreprise. Au sein de l'agence, nous avons intégré trois poste à savoir ; l'accueil, le service clientèle et le personnel de service. Bien sûr en tant que stagiaire, nous ne sommes pas fait à l'exception des heures du travail, nous l'avons suivi et travaillé cinq jours sur sept comme les agents. Pour s'adapter facilement de travailler à la banque, il faut à tout prix être polyvalent. Le tableau suivant montre le déroulement de notre stage.

TABLEAU N° 2 : DEROULEMENT DE NOTRE STAGE AU SEIN DE L'AGENCE

CHRONOGRAMME D'ACTIVITE	SEMAINE1	SEMAINE2	SEMAINE3	SEMAINE4
Prise de contact et observations	1 Semaine			
Adaptation au milieu	2 Semaines			
Collecte des informations	3 Semaines			
Travail pratique			2 Semaines	
Rédaction du rapport de stage		3 Semaines		

Sources : Investigation personnelle

Ce tableau récapitule notre activité tout au long de notre stage au sein de l'agence depuis la prise de contact jusqu' au rapport de rédaction de notre rapport de stage. Nous n'avons pas nous concentré sur notre recherche mais nous avons également apporté notre aide au sein de cette agence dans le déroulement de leur activités. Nous avons eu des acquis technique sur certaine opération et des acquis théorique. Comme tout autre étudiant nous avons éprouvés quelque difficulté tout au long de notre stage dans les réalisations des différentes recherches.

Section 2 : Les différentes recherches :

Avant de collecter les informations, il faut d'abord faire des recherches. L'information c'est le résultat de recherches. Sur ce, il est impossible d'avoir des informations sans rechercher. Vu que cette notion de recherche représente une grande importance dans la rédaction de mémoire, il semble primordial de présenter les différentes techniques de notre recherche et nous profitons de l'occasion à mettre dans cette section les techniques de traitement de notre recherche ainsi que les limites de nos études.

2-1 La recherche documentaire :

Pour plus d'informations concernant notre thème, nous avons effectué une recherche documentaire car ces documents nous aide beaucoup à apprendre un peu plus de notions sur la GRH ainsi un peu plus de renseignements concernant l'entreprise. Cette recherche nous permet aussi de faciliter notre rédaction.

2-2 Recherche bibliographique :

Le domaine de la GRH est trop vaste et nous ne sommes pas encore satisfait des documentations que nous avons déjà en notre possession mais nous essayons de collecter le plus possible les documents. Cette recherche nous a permis de connaître l'évolution de la gestion du personnel à la GRH.

2-3 Les outils de traitement et d'analyse de recherche :

Pour le traitement, nous avons utilisé un logiciel EXCEL pour mieux représenter graphiquement le volume horaire du personnel de l'agence. En ce qui concerne les outils d'analyses nous avons utilisé l'analyse SWOT ou FF OM (Force, Faiblesse, Opportunité, Menace)

2-4 Limite de l'étude et difficulté rencontré sur les recherches :

Notre étude est limitée sur l'asymétrie d'information, lors d'une enquête pour une seule question qui demande une seule réponse, chaque personnel possède sa propre réponse. Il arrive parfois des informations qui nous sont nécessaire mais confidentiel alors que dans l'engagement du stage il est interdit au stagiaire de divulguer des informations confidentielles.

Nous avons éprouvé des difficultés surtout au domaine de nos recherches car l'agence dans laquelle nous avons effectué notre stage ne possède pas de responsable des ressources humaines et cela nous conduit à une attente trop longtemps voire une semaine pour la réponse de l'agence centrale car les ressources humaines sont situées à la direction centrale.

Cette partie nous a montrée l'application des techniques de recherches suivantes : observation directe, interview, enquête, entretien, recherche documentaire, recherche bibliographie, recherche webographie. En effet nous avons interrogé chaque personnel de l'agence puis observé son mode d'organisation, son fonctionnement, ses produits et services ainsi que ses environnement externe qui sont les concurrents, les clients ; l'Etat...etc.

La Bank Of Africa ou la BOA est l'une des banques commerciales à Madagascar. Depuis sa création, elle a connu une progression constante de ses activités et de ses résultats. A présent nous pouvons localiser ses agences partout dans l'île, mais nous nous sommes intéressés sur l'agence Vohémar. Pour la collecte des informations, les techniques de recherche citée précédemment nous a permis d'avoir les connaissances sur son histoire, ses activités, son organisation, ses objectifs et les rôles de chaque poste. Maintenant, nous aborderons la GRH au sein de la BOA, les orientations stratégiques, les ajustements de la GRH avec les stratégies et les performances en matière de GRH dans la seconde partie.

Partie II- RESULTATS

Dans cette partie, nous conduisons notre recherche sur les résultats obtenus lors de notre stage au sein de l'agence Vohémar. Nous allons diviser cette partie en deux grands chapitres dont le premier se focalisera sur la rationalisation des compétences de la BOA par la mise en place d'une GRH efficace qui se concentrera sur les directions concernées à savoir Direction Déléguée aux Ressources Humaines, Direction Déléguée à la Formation et sur les ressources humaines de l'agence Vohémar. Le second chapitre montrera, le renforcement des compétences du personnel par une bonne pratique de la stratégie.

La BOA Madagascar possède plusieurs directions mais nous allons nous intéresser sur deux directions qui sont, la DDRH et la DDF puisqu'elles occupent la GRH de toutes les agences ainsi que la GRH au sein de l'agence Vohémar pour mieux répondre à notre thème. Il est important de mettre l'accent ici que ces deux directions occupent le personnel de la BOA dès son entrée à la banque jusqu'à la retraite. Ils occupent également la mise en place des stratégies pour assurer la bonne marche de la gestion des ressources humaines. Nous trouverons ces différentes notions dans le premier chapitre.

Cette banque met également en place des différents moyens et pratiques pour renforcer la performance du personnel. Elle ne se limite pas tout simplement sur les opérations internes mais elle se préoccupe aussi de son environnement externe qui a de lien avec son activité comme les différentes stratégies aussi bien au niveau de la charte client qu'au niveau de sa responsabilité sociale. Ces stratégies font aussi partie de préoccupation du personnel de la banque. Dans le second chapitre, nous aborderons ces différentes stratégies, leurs ajustements et les indicateurs des performances de la BOA et de l'agence.

Chapitre 1 : La rationalisation des compétences par la mise en place d'une GRH efficace

Dans ce chapitre nous aborderons les différentes notions de la GRH que cette banque met en pratique et surtout la compétence des agents bancaires en matière de la réalisation de leur travail. Cela permet de déceler la rationalisation en matière de compétence. A présent, entrons directement dans la première section qui montrera la GRH de la BOA.

Section 1 : La GRH de la BOA Madagascar

Comme il a été dit, il existe deux directions qui occupent le personnel de la banque. La DDRH se penche surtout sur les différentes gestions hormis les formations. Cette direction se charge de la gestion du personnel tout court comme l'emploi, recrutement (...); la gestion de salaire et gestion sociale. Cependant, la DDF occupe seulement les différentes formations.

1-1 Direction Déléguée aux Ressources Humaines

1-1-1 Gestion du personnel :

Emplois :

Au sein de la BOA l'emploi se gère qualitativement et quantitativement entre l'idéal du plein emploi et sous-emploi. La quantité s'appuie sur les besoins des services commercial et administratif en cohésion avec les moyens financiers. La qualité est une alternative à la quantité avec les compétences du personnel puisque la BOA qualifie ses Agents comme Agent Multi Fonction ou AMF dit autrement GPP ou Guichet Pr Polyvalent. L'emploi de personnel de cette banque passe par le recrutement, formation auprès de centre de formation sis au deuxième étage du bâtiment qui abrite également l'agence BOA Ankazomanga pour suivre une carrière dessinée.

Stratégie de recrutement :

Dans la BOA comme dans toute autre société, le recrutement débute par la définition du poste au profil (adaptation des aptitudes au besoin), puis s'effectue par voie interne (personnel, recommandation) ou externe à la BOA. Elle s'achève par la sélection en utilisant plusieurs méthodes : analyses graphologique et de Curriculum Vitae, test psychotechnique et technique, entretien et interview.

Recrutement au niveau interne :

Le recrutement au niveau interne au sein de la banque s'effectue comme suit :

Le personnel qui désire avoir un poste doit tout d'abord faire une demande suivi d'une lettre de motivation au sein du DDRH (Direction Déléguée aux Ressources Humaine) à Tananarive. Cette dernière vérifie la conformité des dossiers. Une fois que cette demande est validée, le candidat procède directement au concours ou suit une formation pour mieux améliorer son aptitude au poste voulu. C'est le cas de conseiller clientèle de l'agence Vohémar en allant d'un agent de sécurité à l'époque du BTM. Il arrive parfois une lettre de recommandation sur la performance physique et intellectuelle. C'est le cas de Directeur d'Agence actuel à Vohémar. Avant il occupait un poste d'Adjoint Directeur au sein de cette Agence même puis affecté à Nosy-Be pour occuper ce même poste et finalement réaffecté à Vohémar pour occuper le poste de Directeur d'Agence. La différence est ici ce qu'à Nosy-Be constitue une grande Agence. Il est aussi important de faire une remarque qu'il n'y a pas un recrutement direct pour le poste de Directeur d'Agence et il n'y a pas de diplôme fixe mais dans la plupart des cas un Directeur est souvent un manager ou commercial.

Recrutement au niveau externe :

En ce qui concerne le recrutement externe, la banque BOA effectue une offre avec les conditions nécessaires qu'elle exige. Il y a des catégories de recrutement selon le poste et le profil exigé.

Pour le recrutement d'un guichetier le diplôme de baccalauréat est à peine suffisant. Pour le recrutement d'un conseil client il faut au moins un diplôme de technicien supérieur ou bacc + 2 et pour les chargés clientèle il faut un diplôme de Maîtrise pour le concours directe. Il est à noter qu'il n'y pas de recrutement directe pour le Directeur d'Agence.

L'Accueil :

La BOA essaie d'adapter le plus rapidement possible son nouvel employé. C'est le rôle de directeur d'agence qui sécurise le nouveau en l'informant sur l'agence en général la tâche ainsi que tout l'environnement humain et matériel.

La carrière :

La politique de carrière de la BOA se constitue par la succession des affectations à des postes de travail. Elle traduit sa politique de carrière par la politique de promotion interne. L'avancement dans ce plan dépend de l'évaluation de l'agent qui permet d'analyser les compétences et les performances dans le domaine physique, intellectuel, relationnel et personnel.

La retraite :

La BOA Madagascar verse des indemnités de départ à la retraite des primes de fin de carrière, en fonction de l'ancienneté des salariés. Des provisions sont aussi constatées pour faire face à des versements.

1-1-2 Gestion de Salaire :

Le salaire ou rémunération de cette banque s'effectue en fonction de service rendus. Son niveau de rémunération est en rapport avec la classification du Code de Travail sans être en dessous du salaire minima légale. Sur ce, le personnel de la banque éprouve un certain degré de satisfaction sur leur salaire.

Eléments :

Les éléments du salaire sont les salaires de bases dont le système s'évalue au temps (durée de travail ou présence), les heures supplémentaires, les primes (d'ancienneté, de fonction), les indemnités (de logement...) et les retenues pour la sécurité sociale (CNaPS, Santé...) ou pour les cessions sur salaire. En ce qui concerne les indemnités et les heures supplémentaire la BOA Madagascar Agence Vohémar durant cette année 2014, a reçu ses éléments de salaires sur le fait qu'elle a pu ouvrir 80 comptes des employés de la Société Flor Ibis à Vohémar.

La politique :

La politique de salaire au sein de la BOA permet d'aboutir à un système de rémunération équitable, clair et contrôlable partant d'enquête de salaire qui exerce les activités bancaires au niveau national. Le salaire moyen dans cette banque est déterminé tout en tenant compte des augmentations des minimas, des indices et du coût de la vie ainsi que des augmentations de salaire à budgéter. Cette dernière est très important pour la BOA pour garder sa performance et elle fait en sorte que tout le 6 mois chaque personnel de l'agence perçoit presque le double de salaire si chaque agence atteint ses objectifs.

La rémunération :

La rémunération dans la BOA se fait selon le Code du Travail et pendant les heures de travail et ne dépassant pas 8 jours du fin du mois calendaire. Elle est versée intégralement et par un moyen de virements bancaire. Pour plus de protection de ses personnels la BOA agit selon le Code du Travail stipule dans ses règles relatives à la preuve et à l'action de paiement de salaire en donnant et certifiant « un bulletin de paie » avec les détails de tous les éléments du salaire brut et net incluant les suppléments (primes, indemnités...) et les retenues (CNaPS, IRSA, OSIE...)

1-1-3 Gestion Sociale :

La communication :

La BOA utilise un circuit de communication à partir d'un réseau intranet ou des relations et la coordination des tâches et elle facilite également les prises de décision du directeur de l'agence avec l'adhésion de personnel concerné. Au niveau du personnel de l'agence il s'agit d'une forte intégration de chaque individu dans l'organisation, car le personnel se communique entre eux, les supérieurs avec les subordonnées.

Le climat social :

Le résultat des attentes du personnel face à la politique et aux pratiques sociales de l'agence se mesure par les taux d'absentéisme ou de rotation du personnel influant sur leur performance. Ci-après les domaines de sécurité du personnel existant au sein de la BOA :

Au niveau de l'emploi :

Cette banque met en place un garanti de l'évolution de carrière si possible.

Au niveau de la santé :

Le personnel fait partie des obligations de la BOA légalement via une organisation sanitaire.

Au niveau de la protection physique et sociale :

La BOA a aussi une autre obligation contre les risques d'accident et pour les familles.

La DDRH assure les gestions du personnel depuis l'accueil jusqu'à la retraite en dehors des différentes formations. La question qui se pose qui s'en occupe ? Essayons d'étudier maintenant les fonctions et les attributions de la DDF au sein de la banque.

1-2 Direction Déléguée à la Formation

Il y a deux types de formations au sein de chaque agence de la BOA. La technique concernant le poste et le général qui a rapport au développement individuel du personnel. Pour garder sa performance la BOA procède à deux genres de formation qui sont la formation continue et la formation organisé par la BOA.

1-2-1 La Formation continue :

La formation continue comme son nom l'indique s'effectue quotidiennement et prend également deux formes à savoir l'autoformation que chaque agent se forme pour assurer l'atteinte des objectif fixés par l'agence même et la réunion d'information tout le vendredi afin de mieux connaître quel type de formation faut-il entreprendre ? Quand est ce que cette formation va se dérouler ? Dans quelle branche ? Et quel est le montant de budget alloué à cette formation ?

1-2-2 La Formation organisée par la BOA

Tout le mois de janvier la BOA organise une formation au niveau commercial. Cette formation a une durée de 3 ans. Une fois que cette formation est faite, chaque agent qui l'a suivi obtiendra un diplôme BP ou Brevet Professionnel. Pour procéder à cette formation l'agent doit tout d'abord faire une inscription suivi d'un test au près d'ITB ou Institut de Technique Bancaire à Tananarive. Tous les frais à savoir écolage indemnité et billet d'avion sont à la charge de la BOA. Il y a aussi la formation organisée par la BOA au sein de l'Agence. Pour le cas de l'agence Vohémar, elle dispose déjà des procédés à une formation au niveau informatique et au niveau de la langue française pour améliorer ses qualités de services. En parlant justement de l'agence Vohémar, essayons de trouver son fonctionnement en matière de RH.

Cette section nous a montrée les différents types de formation. La BOA met en place une grande importance sur ce domaine car l'un des facteurs qui assure la compétence et la rationalisation du personnel réside au niveau de cette formation. De tout ce qui précède, nous pouvons déduire que cette banque est performante en matière de la réalisation de leur travail vu que presque toutes les conditions nécessaires pour garantir ses forces sont déjà instaurées. Maintenant, nous nous efforcerons de trouver le fonctionnement au sein de l'agence.

Section 2 : Les Ressources Humaines au sein de l'Agence Vohémar :

Comme toute autre agence, l'agence Vohémar met en place ses propres stratégies pour assurer sa gestion des ressources humaines même s'il s'agit des organes qui sont confiés à assurer cette tâche auprès de la BOA centrale.

2-1 Organisation sur le plan de travail :

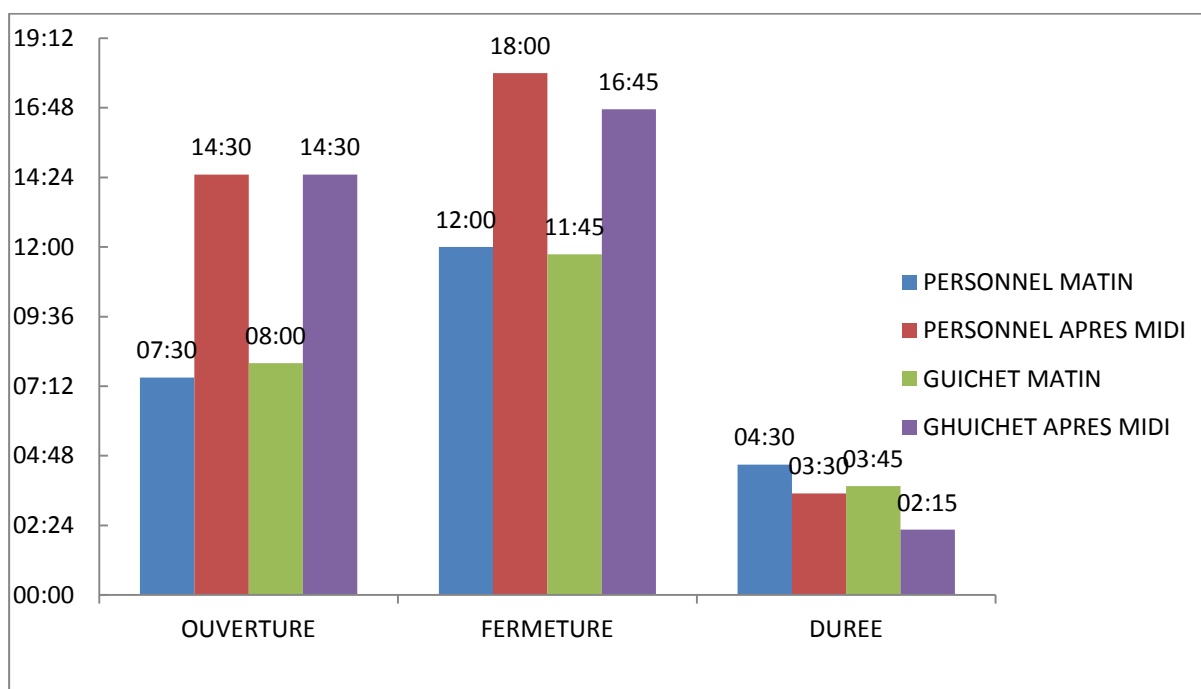
Pour mieux présenter le travail de l'agence, il est important de connaître le volume horaire en présentant un tableau qui organise l'horaire du travail.

TABLEAU N° 3 : ORGANISATION DES HORAIRES DU TRAVAIL

PERSONNEL	ENTREE	SORTIE
MATIN	7H 30	12H 00
APRES MIDI	14H 30	18H 00
GUICHET	OUVERTURE	FERMETURE
MATIN	8H 00	11H 45
APRES MIDI	14H 30	16H 45

Source : Agence Vohémar

Ce tableau montre le volume horaire du travail effectué par l'agence Vohémar. Dans le respect de droit du travail, le personnel de cette agence effectue 8 heures de travail par jour. Cet horaire se subdivise en horaire de guichet et le temps de préparation. Dans le matin la banque s'ouvre en 7h 30 seulement pour le personnel et le guichet ouvre en 8h pour le guichet, c'est à dire le personnel profite un temps de préparation pendant 30 minutes. Le guichet se ferme à 11 h 45 afin que le personnel de cette agence possède 15 minutes pour la clôture de compte. Dans l'après-midi le guichet s'ouvre simultanément avec le personnel en 14h 30 puisque toute la préparation de la journée s'effectue seulement le matin mais la fermeture au niveau de guichet comme dans le matin prend une avance de 1h 15, c'est à dire 16h 45 étant donné que le personnel sort à 18 h. En somme, le temps consacré au client est de 6h et le temps de préparation et de clôture de compte est de 2h ce qui donne 8h de temps par jour. Pour mieux éclaircir ce volume horaire présentons graphiquement ce tableau.

FIGURE N° 1 : Représentation graphique du volume horaire

Source : Investigation personnelle

Cette figure permet de mieux visualiser le volume horaire de travail exécuté par l'agence et de mieux séparer l'ouverture, la fermeture et la durée. Maintenant, entamons sur les procédures de travail accompli par l'agence.

2-2 Les procédures de travail au sein de l'Agence :

L'Agence Vohémar comme toute autre Agence à Madagascar effectue la même procédure. En tant que petite Agence, elle doit dégager les fonds auprès de la banque centrale à Sambava pour la raison de sécurité. Dans son organisation interne, cette Agence garde son propre système sur la validation des comptes. S'il s'agit par exemple un versement ou d'un retrait d'une grosse somme, le guichetier ne peut en aucun cas valider l'opération de client mais il doit à tout prix prévenir son chef hiérarchique soit l'Animateur de guichet soit le directeur d'Agence même. L'intervention de l'animateur de guichet peut suffire mais il arrive parfois l'intervention des deux chefs à la fois en cas d'un montant très énorme sur la validation des opérations puisqu'elle renferme une limite de décision à prendre. En tout cas cette intervention donne plus de poids ou plus de valeur sur le compte de client. En ce qui concerne l'ouverture de CREDOC jusqu'à maintenant seul le directeur qui s'en occupe. D'ailleurs dans cette Agence, seul un client a pu ouvrir ce genre d'opération.

2-3 Organisation sur le plan Humain :

Comme tout autre Société la BOA met l'accent sur la valeur humaine.

Ci-après l'organisation de l'agence sur le plan humain :

- ✓ Respect du droit de travail
- ✓ Contribution à la Prévoyance Sociale de ses agents (Allocation trimestrielle à la CNaPS)
- ✓ Prise en charge par la Société en cas de maladie ou accident de la famille des agents au centre hospitalier SALFA de Vohémar. Possibilité de l'évacuation sanitaire en cas de grave maladie.
- ✓ Prise en charge de la BOA de la famille du personnel y compris sa femme (marié) et son enfant à charge : frais scolaire, hospitalisation, évacuation sanitaire. Concernant ses enfants, la BOA s'engage totalement pour les enfants inférieur ou égale à 20 ans. Lorsque l'enfant est supérieur à 20 ans, il faut tout d'abord qu'il ne soit pas encore marié, ensuite il faut avoir un certificat de scolarité pour justifier qu'il est encore étudiant

2-4 Organisation sur le plan interne et contrôle :

TABEAU N° 4 : ORGANISATION DE TRAVAIL D'UN GUICHETIER

TRAVAIL MATIN	PREPARATION	RECEPTION DE CLIENT	CLOTURE
FINITION DE TRAVAUX D'HIER	20mn		
OUVERTURE DE CAISSE	5mn		
PREPARATION DES BORDEREAUX	5mn		
GUICHET		3H 45 mn	
OPERATION COMPTABLE			15mn
APRES MIDI			
GUICHET		2H 15 mn	
SCELLAGE DES BILLETS			1H
CLOTURE DE COMPTE			15mn
DUREE TOTALE	30 mn	6H	1H 30mn

Source : Investigation personnelle

Ce tableau met en cascade la répartition des volumes horaires. Une fois arrivé sur place tout le personnel prend 20 minutes pour la finition des travaux d'hier, 5 minutes pour l'ouverture de caisse et 5 minutes pour la préparation des bordereaux. Dans le matin, le temps de consacrer au client ne prend que 3h 45 mn. Dans l'après-midi, le personnel est occupé pendant 1h pour le scellage des billets et 15 mn pour la clôture de compte ce qui donne un temps d'occupation de client de 2h 15. Dans la journée comme il a été déjà dit auparavant le personnel prend en charge de son client pendant 6h pour la durée de travail 8h par jour.

Dans l'organisation interne de la BOA, les agents travaillent beaucoup parce que le personnel est au nombre de 5. Malgré cet effectif insuffisant, il leur arrive parfois de sortir à 19 heures pour assurer l'atteinte des objectifs fixés par l'agence et ceux fixés par la Direction Générale. Cela nécessite un bon contrôle au niveau de l'activité.

Les contrôles :

La BOA Madagascar effectue deux types de contrôle au sein de ses agences à savoir control à distance ou en permanence et control périodique. L'agence Vohémar a aussi sa propre procédure de control qu'elle effectue hebdomadairement.

Contrôle à distance : Chaque agence doit remplir un tableau de bord envoyé par la Direction Générale par courrier tout le matin sur le déroulement de l'activité et mieux expliquer les détails. Elle doit aussi préciser sur le pourquoi de l'atteinte des objectifs ou le pourquoi de l'échec afin de garder sa performance ou de prendre des mesures correctives.

Contrôle périodique : Le contrôle périodique de chaque agence s'effectue deux fois par ans. Pour le cas de l'agence Vohémar ce control s'effectue le mois de février et le mois d'Aout. La BOA Madagascar repartie sa procédure de contrôle en fonction des zones. Chaque responsable de zone doit bien connaitre ses zones et fait un rapport au prêt de DG.

Contrôle hebdomadaire effectué par l'agence : L'Agence Vohémar effectue un contrôle chaque semaine sur le déroulement de son activité interne et fixant un objectif pour chaque semaine et expliquant les moyens pour y atteindre. Ce contrôle prend une forme de réunion chaque vendredi et bien sûr avant l'ouverture de guichet. Chaque agent y participe et donne des idées jugeant être nécessaire sur l'amélioration de qualité de travail. Dans l'organisation au sein de l'agence c'est le directeur qui dirige toute l'opération. C'est pour cette raison que différents types de moyen et d'organisation ont été mise en place. Il est vrai que, le souci de la banque s'articule autour de la satisfaction des clients mais pour le cas des agences les

directeurs se préoccupent sur l'atteinte des objectifs fixés par la direction générale. Pour le cas de l'agence Vohémar on a mis en place des différents types de contrôle pour assurer la pérennité de leurs opérations.

Ce chapitre nous a montré les moyens à mettre en œuvre pour assurer la rationalisation du personnel comme la séparation de direction qui se charge des différentes gestion que ce soit au niveau du personnel au niveau de recrutement et au niveau sociale et de direction qui s'occupe spécialement de la formation (DDRH et DDF). A part cela, on a mis l'accent de la différente stratégie avec les différentes organisations au sein de l'agence pour garantir l'atteinte des objectifs de la BOA en générale. Tout cela revient à dire que grâce à ces différents moyens, cette banque est efficace au niveau du personnel puisque les conditions jugés importantes pour assurer la rationalisation du personnel se trouvent déjà dans cette banque. Il nous faut maintenant savoir si ces conditions sont-elles suffisantes pour dire la performance de cette banque ? C'est ce que nous allons voir dans le deuxième chapitre ; comment se pratique les stratégies au sein de cette banque et quels sont les indicateurs pour le renforcement de la performance du personnel.

Chapitre 2 : Le renforcement de la performance par la pratique d'une bonne stratégie au sein de cette banque.

Il importe de souligner que les stratégies que cette banque adopte ne se limitent pas forcément sur celles des RH. La banque met en place des stratégies dans le long terme mais qui reflète la gestion des ressources humaines. Ensuite, nous essayons de déterminer la performance de cette banque par la pratique de ces stratégies. Nous présenterons dans la première section ces différentes stratégies.

Section 1- Les différentes stratégies.

Dans cette section nous nous concentrons sur les stratégies sur la charte client, les axes stratégiques et les stratégies sur la responsabilité sociale de cette banque car les préoccupations majeures de la BOA résident au niveau de la satisfaction des clients et de sa notoriété. Ces différents types de stratégies semblent être prépondérants pour assurer ses opérations dans une situation pérenne.

1-1 les stratégies sur la charte client :

CHARTRE CLIENT :

L'ensemble de banque du Groupe BANK OF AFRICA s'engage formellement vis-à-vis de ses clients.

- La BOA s'engage à accueillir chaque client et à l'orienter individuellement vers le service concerné dès son entrée dans la banque.
- La BOA s'engage à attribuer à chaque client un contact personnalisé au sein de la banque.
- La BOA s'engage à traiter tous les ordres de transfert qui lui sont confiés dans un délai maximum :
 - De 24 Heures pour les opérations intra Groupe
 - De 72 Heures pour les opérations hors Groupe
- La BOA s'engage de ne laisser aucune demande de ses clients, qu'elle soit écrite ou orale sans réponse personnalisée.
- La BOA s'engage à répondre à toute demande de « crédit particulier » dans un délai maximum de 5 jours ouvrés.

- La BOA s'engage à fournir à toute demande de « crédit entreprise » la date de sa décision, dans un délai maximum de 5 jours ouvrés.

1-2 les axes stratégiques de la BOA Madagascar :

Depuis quelques années la BOA Madagascar oriente ses activités en mettant en place les stratégies suivantes :

La banque met à niveau le système d'information en incluant les projets monétiques dont les retombées favorables sur la qualité du service rendu à la clientèle se font progressivement sentir avec la réduction des files d'attentes au Guichet Automatique Bancaire (GAB)

Elle met en œuvre le Plan d'Action Commercial Annuel (PACA) pour assurer l'efficacité commerciale et opérationnelle et pour permettre d'accélérer la conquête de la clientèle et la réduction des délais de mise de crédits et de traitement des opérations.

Elle étend le réseau de distribution et réalise plusieurs chantiers de rénovation de l'ancienne agence. Exemple : cas d'aménagement de l'agence Andravoahangy aux Ex Solo prix.

Elle recrute des jeunes diplômés pour accompagner le développement du réseau et assurer une meilleure prise en charge de clientèle et mieux gérer les départs à la retraite

Elle poursuit parallèlement au recrutement de nombreux collaborateurs, des actions de formation avec l'objectif d'améliorer en permanence la qualification du personnel.

Elle oriente son développement futur à l'horizon 2015. A ce stade, il ressort des grandes orientations fixées avec la participation active des cadres de la banque, que le travail de l'année 2013-2015 s'articule essentiellement autour du renforcement de la productivité et de la rentabilité tout en assurant une meilleure qualité de service à la clientèle. Pour se faire, la BOA a mis en place, les assises financières solides qui n'ont cessé de se consolider au fil des années, la valeur intrinsèque des ressources humaines dont le professionnalisme est bien reconnue sur la place et le soutien des actionnaires

1-3 La Responsabilité Sociétale de la BOA:

Dans le cadre du protocole de partenariat pour la promotion d'action environnementale signé avec le Ministère de l'Environnement et des Forêts (MEF) une séance d'information et de sensibilisation sur le système de crédit carbone a été organisé en mars 2012 à l'endroit des chefs d'entreprise client de la banque afin de contribuer aux efforts de prévention contre les

menaces présentées par le changement climatique. La BOA Madagascar dans le cadre de son partenariat avec MEF a apporté sa contribution dans les travaux de validation et de publication du rapport sur l'état de l'environnement Mondial/ Madagascar.

La BOA participe au soutien des secteurs clés de l'économie dont le secteur agricole par le déploiement de réseau d'agence dans des zones rurales.

Dans le cadre de la campagne « Tous à l'école » cette banque réédite les dons de 64000 cahiers pour un montant total de 37233590,73 Ar.

Elle finance le collège Agricole d'Ambalavao à hauteur de 50 million d'Ariary.

Elle finance également pour l'alphabétisation des jeunes et des adultes de Faratsiho en partenariat avec le Sehatra Teolojika Laika d'Ambatonankanga à hauteur de 70% du budget de fonctionnement de ce centre.

Elle prend en charge les femmes nécessiteuses et porteuses de cancer du sein ou autre cancer curable en partenariat avec le service Oncologie du CHUA/HJRA (Centre Hospitalier Universitaire de Tananarive)/ (Hôpital Joseph Ravoahangy Andrianavalona).

Cette section nous a permis de savoir l'orientation de la banque sur le long terme et d'assurer son image et sa notoriété. Ces stratégies ont des rapports avec le GRH de la banque. Nous aborderons en deuxième section l'ajustement de la GRH à ces différentes stratégies.

Section-2 : L'Ajustement de la GRH à la stratégie de la BOA :

Dans le fonctionnement quotidien et à long terme les stratégies semblent avoir des répercussions sur la bonne marche de cette banque. Cela nous conduit à mettre en valeur une grande importance sur son ajustement avec les GRH puisqu'il existe toujours une synergie ou une interaction entre les GRH et les stratégies.

Le tableau suivant montre l'ajustement de la GRH et les différentes stratégies de la BOA :

TABEAU N° 5 : AJUSTEMENT DE LA GRH A DES STRATEGIES

Ajustement	GRH	Stratégies
-Ecart entre le travail et l'effectif du personnel	-Insuffisance des effectifs en place qui rend difficile l'atteinte des objectifs.	-Les stratégies sur la charte client dont la préoccupation majeur réside au niveau de sa satisfaction.
- Une non proportionnalité entre les postes et l'effectif	- Une faible niveau de recrutement.	-Une forte extension des réseaux de distribution.
-Ecart très important entre l'effectif en place et le travail	-Niveau de recrutement pas encore suffisant	-Recrutement des jeunes diplômés pour accompagner les réseaux et assurer une meilleure prise en charge des clients et mieux gérer les départs à la retraite.
-Compatibilité entre le savoir-faire et le travail	-Personnel compétent puisqu' il est qualifié en tant qu'agent multifonction ou AMF.	-Renforcement d'action de formation avec l'objectif d'améliorer en permanence la qualification du personnel
-Possibilité d'augmenter des salaires à budgéter.	-Masse salariale pas assez convainquant par rapport au travail effectuée par le personnel	-Financement dans diverse action comme l'an alphabétisation, la campagne à l'école et sur les prises en charge de la femme nécessiteuse

Sources : Investigation personnelle

Dans ce tableau la préoccupation majeur de cette banque réside au niveau de la satisfaction des clients, une forte extension de réseau de distribution, un recrutement massive et financement des diverses actions avec un problème de l'effectif en place, la non proportionnalité entre le poste et l'effectif en place, de renforcement de savoir-faire et une faiblesse au niveau de la masse salariale. Nous profitons de l'occasion de discuter cette performance en essayant d'étudier les indicateurs de la performance de la BOA face à des bonnes stratégies qu'elle a mise en place malgré son effectif du personnel encore insuffisant actuellement.

Chapitre 3 : Les indicateurs de la performance de la BOA

Après avoir étudié les différents moyens et stratégies nous ne pouvons pas encore trouver toutes les raisons pour dire la performance de la BOA. A présent, essayons de voir les différents indicateurs de performance de la BOA Madagascar et au niveau de l'agence. Avant cela il est important de savoir que la performance de cette banque se trouve au niveau du groupe, au niveau national et au niveau de l'agence mais nous allons nous concentrer sur la performance à Madagascar et celle de l'agence.

Section 1 : La performance de la BOA Madagascar.

La performance de la BOA Madagascar regroupe l'ensemble de la performance au niveau de chaque agence. Elle peut représenter par exemple l'ensemble des comptes consolidé. Nous n'allons pas entrer en détail mais nous nous concentrons seulement la performance en générale et en matière de la ressource humaine.

1-1 Performance en générale :

Actuellement, la BOA Madagascar se trouve dans la position de leader dans le domaine des activités bancaire à Madagascar.

L'année 2012 marque la fin du PTD de la banque engagé depuis 2010 et les objectifs ont été atteintes dans l'ensemble, malgré un environnement économique difficile lié à la persistance de la crise politique.

1-2 Performances sur la gestion du personnel :

Au niveau de Direction Générale :

La Direction Générale exhorte le personnel à poursuivre leurs efforts dans la consolidation de la position de place de la banque ainsi que de sa solidité financière dans un environnement économique encore incertain et un contexte concurrentiel de plus en plus difficile.

Charges du personnel :

Tout en étant en ligne par rapport au budget, ce sont alourdies de 19,8% en raison principalement de la réévaluation des salaires et de l'accroissement des effectifs bancaires.

Tableau de comparaison des charges du personnel entre 2011 et 2012 :(En Million D'Ariary).

TABEAU N° 6 : COMPARAISON DES CHARGES DU PERSONNEL ENTRE 2011-2012

NATURE	AU 31/12/2011	AU 31/12/2012
Salaire et Traitement	19 672	24 181
Charges Sociale	3532	3623
TOTAL	23 204	27 804

Source : Rapport annuel de la BOA

Les ratios :

Salaire et Traitement= $24181 / (19672+24181) \times 100 = 55,14\%$

Charges Sociales= $3623 / (3532+3623) \times 100 = 50,63\%$

Nous avons pu constater une augmentation de charge de personnel qui se distingue en salaire et traitement et charge sociale. En ce qui concerne salaire et traitement on constate une hausse de 55,14% et pour les charges sociales une hausse de 50,63%

L'Effectif :

Le recrutement de 120 nouveaux agents en 2012 compense partiellement par les départs à la retraite. Depuis 2005 jusqu'alors, la BOA a recruté plus de 500 jeunes diplômés réparties à des différentes agences. Les tableaux suivants montrent l'effectif moyen en catégorie entre 2011 et 2012 et l'évolution des effectifs moyens de 2008 au 2012 c'est-à-dire pendant 4 ans :

Tableau de l'effectif moyen par catégorie :

TABEAU N° 7 : EFFECTIF MOYEN PAR CATEGORIE

CATEGORIE	2011	2012
Cadres expatriés	3	3
Cadres Locaux	278	288
Grades	260	269
Employés	325	444
Personnel non bancaire	69	65
Personnel Temporaire	0	0
TOTAL	935	1069

Source : Rapport Annuel en 2012

Ratios total = $935 / (1069+935) \times 100 = 46,65\%$

Par rapport en 2011 l'effectif total du personnel représente une hausse de 46,65%. Cette hausse se répartît par des catégories. Pour les cadres expatriés l'effectif reste stable, pour les cadres locaux l'effectif augmente de 10 cadres, une augmentation de 9 pour les grades, une

forte augmentation pour les employés c'est à dire de 119 et une diminution de 4 personnel non bancaire.

Tableau de l'évolution des effectifs de 2008 au 2012

TABLEAU N° 8 : EVOLUTION DE L'EFFECTIF DE 2008 AU 2012

PERSONNEL			2008	2009	2010	2011	2012
Effectif	moyen	des	807	820	874	935	1069
salariés	pendant						
l'exercice							
Montant	de la	masse	17195	18324	20313	23204	27807
salariale	de l'exercice						
de l'exercice							
en							
million d'Ariary							

Sources : Rapport annuel

L'effectif du personnel passe de 807 à 1069 pendant 4 ans. Cette augmentation est le résultat de recrutement de plus de 500 jeunes employés pour assurer le fonctionnement du réseau de distribution. Cette augmentation de l'effectif entraîne également une hausse très important au niveau de la masse salariale c'est à dire de 17195 au 27807 million d'Ariary. Par le déploiement de réseau de distribution, l'effectif reste quand même insuffisant malgré le recrutement massif effectué par cette banque.

Dans cette section nous avons vu une degré importante de la performance de la BOA que ce soit au niveau de renforcement des charges salariale et au niveau de l'effectif. Cette situation répond à l'objectif de la BOA qui est la satisfaction des clients. La banque a déjà établi un grand pas à ce point mais l'effectif en place reste toujours insuffisant puisque le recrutement qu'elle a effectué va combler le nouveau réseau de distribution. Cela concerne la BOA en générale mais qu'en est-il de la performance de l'agence ?

Section 2 : La performance de l'Agence

Chaque agence cherche des moyens pour assurer l'atteinte des objectifs fixés par la direction générale et des moyens pour renforcer et garder sa performance. Nous allons voir le cas de l'agence Vohémar pour étudier la capacité de guichetier dans la réception des clients, et dans la réalisation de leur travail.

Capacité de deux guichetiers pour la réception des clients:

TABLEAU N° 9 : RECEPTION DES CLIENTS

Opérations	Minimum (en cas de pluies)	Moyenne	Maximum (Vendredi)
GUICHET 1	50	70	100
GUICHET 2	50	70	100
TOTAL	100	140	200

Source : Investigation personnelle

Au sein de l'agence Vohémar deux guichetiers se trouvent au front office pour réaliser l'opération classique comme les opérations de retrait, de versement, de virement, de cheque...etc. Dans la réalisation de ces opérations un guichet reçoit au minimum 50 clients en moyenne 70 et au maximum 100 clients. Tout dépend du nombre de client en place. Il arrive parfois que le nombre de client en une journée dépasse 200 alors que la capacité de réception de client de ces deux guichetiers est limitée à ce nombre, dans ce cas, l'autre personnel vient en aide pour éliminer les files d'attente.

Capacité d'un guichetier en cas d'absence ou de congé de l'autre :

TABLEAU N° 10 : CAPACITE DE GUICHETIER EN CAS DE CONGE

Opération	Minimum	Moyenne	Maximum (Vendredi)
GUICHET	60	80	120
AUTRE AGENT EN FONCTION DE DISPONIBILITE	40	60	80
TOTAL	100	140	200

Source : Investigation personnelle

En cas de congé, le directeur d'agence met en place une politique de renforcement de la capacité d'un guichetier. Il reçoit au minimum 60 clients au lieu de 50 dans le temps normal, en moyenne 80 et au maximum 120. Les autres agents occupent les restes au minimum 40 en moyenne 60 et au maximum 80. Pour en faire, le guichetier utilise une machine à compte pour effectuer l'opération le plus rapide possible puisqu' en temps normal il n'arrive pas à dépasser 100 clients.

Capacité d'un guichetier pour recevoir un client :

TABLEAU N° 11 : DUREE DE RECEPTION DE CLIENT

OPERATION	DUREE MINIMUM	DUREE MAXIMUM
VERIFICATION DE CONFORMITE DES PIECES	5mn	15mn
COMPTAGE DE BILLET (retrait, versement ...etc.)	Nulle en cas d'un seul billet exemple 10000 Ar	2H s'il s'agit d'un montant allant jusqu'à 60 Millions d'Ariary
SAISIE D'OPERATION	15 Secondes	30 Secondes
DUREE TOTALE	5mn 15 Secondes	2H 15 mn 30 Secondes

Source : Investigation personnelle

Pour effectuer une opération il faut au moins trois étapes à suivre. Dans la première étape un guichetier prend au minimum 5 minutes et au maximum 15 maximum en cas de difficulté pour vérifier la conformité des pièces. Dans le comptage des billets tout dépend du montant de l'argent pour un seul billet c'est nulle et 2 heures pour un montant allant jusqu' à 60 millions d Ariary sans l'utilisation de machine à compte. Ces deux étapes précédentes sont les plus difficiles. Pour la saisie d'opération un guichetier ne prend que 15 secondes au minimum et 30 secondes au maximum quel que soit le montant et le genre d'opération. Face à cette difficulté de l'emploi effectué par le personnel de la BOA, nous essayons maintenant de déterminer les indices de satisfaction du personnel de l'agence.

TABLEAU N° 12 : INDICE DE SATISFACTION

Personnel	Indice de satisfaction
Directeur de l'agence	80%
Animateur de guichet	60%
Conseil clientèle	45%
Guichet 1	50%
Guichet 2	40%
Planton	70%

Sources : Investigation personnelle

Au sein de l'agence Vohémar la satisfaction se caractérise par la motivation du personnel dans l'exécution de travail. Le directeur d'agence éprouve un fort degré de motivation étant donné qu'il représente cette banque vis-à-vis de l'autorité. Il effectue le contrôle en permanence les travaux du personnel et il réalise l'autocontrôle sur ses propres tâche. L'animateur de guichet quant à lui, il se charge la bonne marche du plan de travail et

assiste les guichets dans la réalisation de l'opération pour s'assurer que les erreurs ou l'omission soit réduites. Il n'éprouve pas du tout le maximum de satisfaction mais il essaie quand même d'assurer la motivation pour animer son équipe puisque cela fait partie de son travail. Le Conseil clientèle ne semble pas satisfait de son travail pour le fait que le temps de se consacrer à la famille représente pour lui une difficulté majeure. Il en est de même pour le cas des deux guichetiers. En dehors du directeur, seul le personnel de service ou planton éprouve une motivation sur le fait qu'il ne reste pas au bureau mais exécute une course en ville et parfois libre pendant presque tout le temps pour exercer un autre travail car il lui est interdit de réaliser les travaux bancaires.

Cette deuxième partie nous a évoqué le fonctionnement de la GRH de la BOA en générale en allant de recrutement jusqu'à la retraite. Malgré nous n'avons pas des données chiffrées en ce domaine, nous pouvons quand même dire que cette banque en matière des RH se conforme au droit de travail à Madagascar. Nous avons également pu remarquer que dans cette banque il y a deux types de formation qui sont la formation continue ou organisée par l'agence et la formation organisée par la BOA. Ces formations sont réalisées pour avoir plus performance en matière de la satisfaction du client et de son système de management.

Pour atteindre les objectifs de la BOA que nous avons déterminés dans la partie première, elle a mis en place des stratégies pour pérenniser ses activités, comme stratégie basée sur la charte client étant donné que toutes les préoccupations de la banque s'articulent autour de la satisfaction de ses clients, des axes ou orientation stratégique qui englobe les stratégies au niveau des ressources financières, et humaines et finalement les activités sociales de la banque. Toutes ces stratégies sont en rapport avec la GRH de cette banque, ce qui nous conduit également à analyser l'ajustement de cette GRH à ces différentes stratégies. Et cela nous permet de trouver que le problème majeur auquel faire face la BOA, c'est au niveau des effectifs et au niveau de degré de satisfaction dans critère employabilité. Malgré cette situation, la BOA arrive toujours à garder sa performance. Essayons de discuter de ce résultat dans la troisième partie sans oublier d'apporter nos recommandations.

Partie III - DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans la troisième partie, nous allons discuter les résultats obtenus sur la GRH de la BOA Madagascar et sur l'agence Vohémar en utilisant les outils d'analyse FF OM. Dans la première section essayons de diviser en deux sections dont les forces et faiblesses sur les ressources dans la première section et opportunité et menace de l'environnement dans la deuxième section. Après cette analyse nous allons apporter notre recommandation au niveau de la GRH, des stratégies et surtout sur la performance pour pouvoir enfin élaborer le plan d'action concernant les résultats escomptés et les moyens pour y parvenir.

Dans le chapitre discussion, nous allons focaliser notre analyse sur les ressources notamment, sur les ressources matérielles, financières, informationnelle, temporelles et surtout sur les ressources humaines étant donné qu'il y a une synergie entre ces différentes ressources ainsi sur l'instabilité de l'environnement à laquelle la banque doit faire face.

Dans le chapitre recommandation nous allons apporter des solutions face à tous les problèmes que nous avons trouvé précédemment afin d'améliorer d'avantage la GRH au sein de la BOA et surtout pour le cas de l'agence Vohémar. Cela permet d'améliorer la GRH de la BOA que ce soit au niveau générale et au niveau de l'agence. Nous entrons directement le premier chapitre pour discuter les différentes approches et analyser les hypothèses.

Chapitre 1 : Discussions

Dans ce chapitre nous portons notre analyse sur les forces faiblesses, opportunités et menaces pour mieux approfondir notre thème de recherche. En plus les détections des lacunes de cette banque en matière de RH face à l'environnement instable actuellement.

Section 1 : Analyse Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

Dans cette analyse, il est nécessaire d'étudier toutes les ressources, puisque ces différentes ressources ont une cohésion avec les ressources humaines. Cette analyse nous permet de trouver d'une synergie entre la GRH de cette banque et ces différentes ressources.

1-1 Forces et Faiblesses de l'organisation

TABEAU N° 13 : ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES

	FORCES	FAIBLESSES
-Ressources Matérielles	-Installation des nouveaux matériels au sein de chaque agence. -Possession des machines à compte pour chaque agence (deux pour le cas de Vohémar).	-Insuffisance de l'imprimante pour le cas Vohémar. -Des matériels obsolètes au niveau des immobiliers.
-Ressources Financières	-Augmentation de chiffre d'affaire annuel de la BOA	-Manque d'investissement pour le cas de Vohémar.
-Ressources Informationnelles	-Information à temps via son système de réseau très puissant.	-Asymétrie d'information pour le cas de Vohémar.
-Ressources Humaines	-Personnel polyvalent -Personnel motivé -Personnel sécurisé	- Cumul de fonction - Effectif insuffisant - travail dur et sans repos.
Ressources Temporelles	-Rapidité d'opération	- Gaspillage de temps

Sources : Investigation personnelle

Comme toute autre entreprise la BOA a aussi ses propres forces et ses propres faiblesses.

Au niveau des ressources matérielles :

La BOA a connu un fort développement en matière des ressources matérielles. Par son déploiement de ses agences, elle a mis en place des nouveaux équipements pour assurer les besoins de ses agences en matériel. Actuellement avec ses 115 GAB, la banque a pu réduire un fil d'attente des clients et surtout diminuer les tâches de personnel en matière de retrait. Cela permet non seulement une satisfaction du client mais aussi un gain de temps pour la prospection des clients. D'ailleurs, la banque essaie incessamment de trouver toujours des clients pour garder sa performance. Par contre, pour le cas de certaine agence comme par exemple le cas de l'agence Vohémar, d'après notre observation, nous avons remarqué que certain client n'éprouve pas une satisfaction totale pour le retard de traitement qui est causé par la panne d'une machine à compte. Il y a toujours une file d'attente presque dans toutes les heures. Pour cette raison, la plupart des clients prennent deux ou trois bordereaux pour la prochaine visite à la banque. Ce qui rend difficile la tâche du personnel de service pour la gestion des stocks de fourniture de bureau puisque normalement, il devrait sortir au moins 80 bordereaux par jour avec les stocks d'hier.

Au niveau du conseil clientèle, on constate un problème d'imprimante ce qui lui oblige d'aller tout droit vers les fronts offices. Les clients peuvent attendre jusqu'à trente minutes car ce responsable attend aussi les opérations effectuées par les caissiers ce qui aura bien évidemment une répercussion au niveau des clients de caisse ainsi qu'au niveau de ceux de conseil clientèle. Pour le cas de mobilier, l'ancienneté des meubles, la dislocation et l'insuffisance de certaines chaises conduisent certains clients à rester debout pendant toutes les opérations. Le manque de climatiseurs n'encourage pas du tout le personnel à effectuer correctement son travail. Ainsi, pas seulement à Vohémar mais presque partout dans l'agence, on rencontre toujours ce type de problème.

Au niveau des ressources financières :

La BOA Madagascar a pu augmenter ses chiffres d'affaires par sa modernisation des méthodes de travail et la sophistication des produits. Nous n'avons pas malheureusement pu obtenir la part de l'agence Vohémar concernant ce chiffre mais nous remarquons quand même une hausse de nombre des clients. Cependant, cette agence n'a pas investi bon gré cette hausse. La décision d'investir n'appartient pas au Directeur d'agence mais il effectue tout

simplement une demande auprès de la Direction Centrale. A titre d'illustration, si une agence envisage une acquisition d'un nouveau GAB par un manque ou une destruction, il n'a pas le droit de le faire même en cas d'urgence. Il arrive parfois que les stocks de matériel sont épuisés, dans ce cas, il faut attendre car ces matériels sont presque importés. Cette circonstance alourdit les tâches du personnel voire même la non atteinte des objectifs.

Ressources informationnelles :

Par son système de réseau très puissant, la BOA arrive à communiquer le plus rapidement possible concernant le grand changement que son activité. Ces ressources sont très importantes surtout au niveau du contrôle des activités à distance. Mais vis-à-vis de ses clients certaines agences n'arrivent pas à communiquer très bien que ce soit au niveau de l'existence des produits nouveau par exemple le cas de BE-WEB sur l'agence Vohémar car le personnel se consacre surtout sur les activités bancaires. Cela réduit la relation entre client et entreprise.

Ressources Humaines :

En ce qui concerne le personnel de la banque, la polyvalence ou la maîtrise de toutes les activités bancaires est respecté. Cette polyvalence dans la fonction vient des conditions nécessaires dès le recrutement suivi de formation. Par ses diverses politiques sur la GRH la banque a pu motiver ses employés au niveau de salaire, de diverse primes et surtout au niveau de sécurité par la prise en charge de certaine circonstance comme la maladie, l'éducation des enfants,....

En outre ses motivations viennent aussi de la fierté de prestige et des réputations en tant que personnel de la banque. Mais par manque des effectifs, il y a un cumul de fonction au niveau de ses activités voire une lourde tâche en cas de congé car il faut à tout prix atteindre l'objectif quel que soit le prix. Pour le cas de l'agence Vohémar les employés sortent presque à 19 heures au lieu de 17 heures car le temps de fermeture de guichet, il reçoit toujours le client et cela tarde le clôturé des comptes. Certains employés se plaignent de ne pas pouvoir avoir eu le temps pour se consacrer à sa famille.

Ressources Temporelles :

Le personnel de la banque a une capacité d'effectuer toutes les opérations de la banque ce qui lui permet d'être rapide et efficace dans l'exécution de ses fonctions. Malgré certain

paramètre non négligeable, le personnel éprouve parfois une difficulté à assurer correctement cette efficacité à l'instar d'une panne d'une machine à compte de l'insuffisance de l'imprimante conduit à un gaspillage du temps. Au niveau des horaires du travail il y a une difficulté aussi car normalement le personnel entre à 7h 30 et sort à 12 et dans l'après-midi de 14h 30 à 17h c'est-à-dire juste un temps pour déjeuner, mais cela n'est pas le cas, tout dépend de nombre de client et de genre d'opération. Le plus souvent il sort à 13 heures pour le cas de Vohémar.

D'après tous les paramètres que nous avons pris, la BOA Madagascar a quelque problème pour la ressource humaine au niveau de certaines agences. Pour voir un peu plus sur cette analyse, nous parlons maintenant de ses opportunités et menaces sur l'environnement auquel elle vit.

1-2 Opportunités et Menaces de son environnement :

TABLEAU N° 14 : OPPORTUNITES ET MENACES DE L'ENVIRONNEMENT

	OPPORTUNITES	MENACES
Au niveau International :	<ul style="list-style-type: none"> -L'accès à des financements internationaux. -L'importance de ses partenaire financier -Groupe BOA au niveau international 	-Degré de la concurrence au niveau international.
Au niveau National : Volet Politique :	<ul style="list-style-type: none"> -Amélioration de la stabilité politique. -Continuité de projet (exemple MAP 13% de taux de pénétration des ménages auprès des IMF). 	Incertitude de la situation politique dans le futur.
Volet Economique :	<ul style="list-style-type: none"> -Relance du secteur économique. -La Seul banque qui effectue une échéance allant jusqu'à 60 ans. 	<ul style="list-style-type: none"> -Recrudescence des marchés bancaires à Madagascar. -Degré des concurrences très important.
Volet Social :	<ul style="list-style-type: none"> -La connaissance et la notoriété de la BOA. 	-L'appauvrissement général des populations

Source : Investigation personnelle

Dans ce tableau nous avons pu constater que la BOA a des opportunités sur le fait qu'elle a des accès à des financements au niveau international et une grande importance avec ses partenaires financiers et sa filiation au niveau internationale ; sa menace réside au niveau du degré important de la concurrence au niveau international.

En ce qui concerne son environnement au niveau national, cette banque a des opportunités à des volets différents. Sur le volet économique, il s'agit d'un lancement du secteur économique et l'accroissement du taux d'emprunt comme opportunité et les risques résident au niveau de non remboursement face à cette situation instable constituent une menace face à cette banque. Par contre, le volet social a comme opportunité qui se base sur la connaissance et la notoriété de cette banque et a également comme menace l'appauvrissement de la population qui amène à la recrudescence de l'insécurité sociale. Enfin, sur le volet politique, toutes les institutions de micro finance ont des opportunités sur la continuité du projet sur la pénétration du ménage au près des IMF (Institution des Micro Finance) à la hauteur de 13% dans l'objectif du projet MAP.

Ces circonstances conduisent la banque à mener ses stratégies comme les stratégies sur la charte client, les axes stratégiques ainsi que les RSE. Ces derniers ont des impacts sur l'activité de la banque puisqu'ils améliorent la vie des populations en générale et surtout permettent à la banque une grande image vis-à-vis de ses clients.

En effet, ces stratégies en tant que des lignes conductrices pour l'atteinte des objectifs, il est aussi primordial de mettre en considération les facteurs de développement interne, notamment les différentes ressources.

Pour le cas des ressources humaines, il est vrai que cette banque a mis en place une poursuite des promotions et des mobilisations des ressources humaines en assurant la continuité de Plan de Développement des Ressources Humaines (PDRH) qui est déjà engagé par la création des centres de formations intra-groupe.

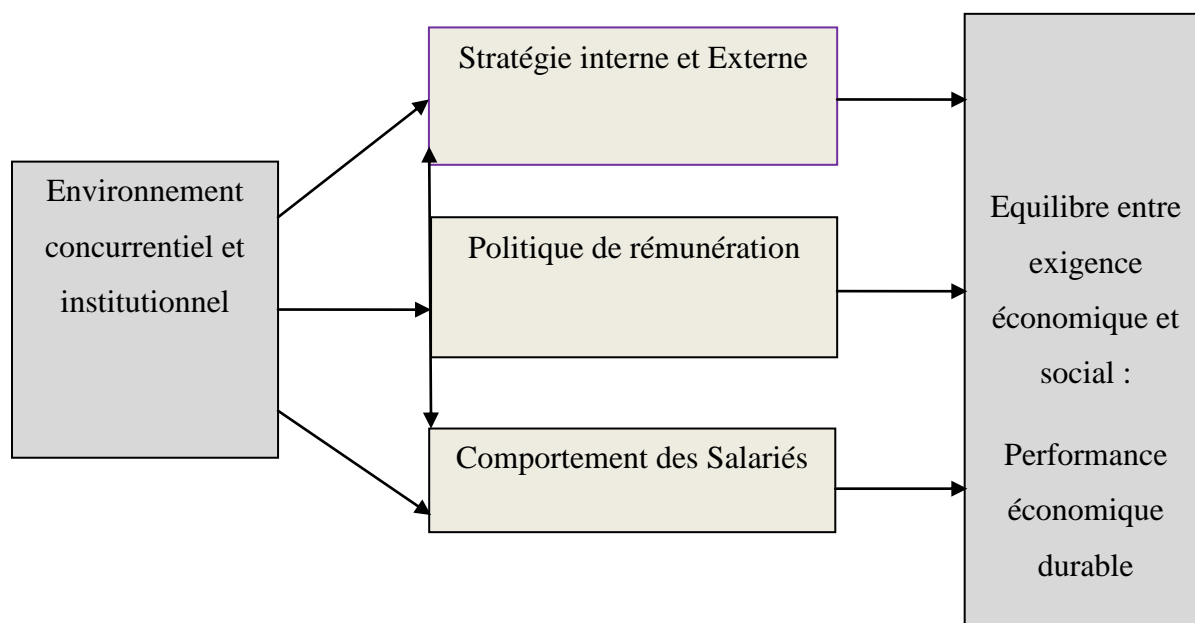
Force est de noter que pour orienter stratégiquement les ressources humaine, il est important de discuter sur le résultat de notre recherche et surtout de mettre en considération la politique de rémunération face au temps trop chargé de travail par manque d'effectif.

Section 2 : Discussions sur les résultats :

Cette section nous montre les différents politiques concernant la GRH. Parmi ces politiques nous nous accentuons sur les rémunérations puisque cette dernière représente l'un des facteurs clé de la motivation. Une fois cette politique est en place nous nous efforcerons ensuite de faire une évaluation de la compétence étant donné que la performance n'existe pas sans compétence et expérience.

2-1 Les politiques de la GRH :

Au sein de la BOA, les politiques de la GRH peuvent se résumer en politique de l'emploi, de recrutement, de salaire ainsi qu'en politique sociale. La banque maîtrise bien ses différentes politiques mais ses agents n'éprouvent pas encore de satisfaction au niveau de salaire par le volume de travail très important qui vient de l'insuffisance des effectifs en place. Il est donc important de porter la discussion au niveau de rémunération même si nous n'avons pas des données chiffrées sur le salaire. D'ailleurs, durant l'année 2013, l'effectif du personnel et la masse salariale reste les mêmes. Peut-être cette banque a mis en place une stratégie statu quo sur le RH mais la question qui se pose est pourquoi. La plupart des agences se trouve actuellement dans une difficulté face à ce manque d'effectif. Il est vrai que cette banque recrutait massivement les jeunes diplômés pendant quatre années consécutives mais cela c'est juste pour accompagner le déploiement de réseau de distribution. Si on effectue l'analyse sur la proportionnalité du réseau de distribution et le recrutement cela revient toujours dans la situation de départ. Pour le cas de l'agence Vohémar actuellement le personnel n'éprouve pas la totalité de satisfaction en matière de l'employabilité et cela réduit bien évidemment la motivation. Sur ce point, l'un des moyens pour assurer cette motivation et la performance de cette banque est la mise en place d'une politique de rémunération efficace. Le schéma suivant nous montre comment fonctionne une politique de rémunération au sein d'une entreprise :

FIGURE N° 2 : Politique de rémunération au d une entreprise

Source : « Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000 ».⁴

Stratégie externe :

Il s'agit d'une tendance à l'alignement des politiques de rémunération sur le marché financier, des produits et de travail.

La politique de rémunération envoie des signaux aux porteurs des capitaux et favorisent le développement de l'actionnariat, donc le marché financier influence la rémunération, notamment des dirigeants. Le mode de gouvernance de l'entreprise (management et gouvernement de l'entreprise) a des effets sur le système de rémunération.

Dans le marché des produits, la politique de rémunération est influencée ou non sur le secteur d'activité. La rémunération est une variable efficace quel que soit le contexte. L'alignement entre politique de rémunération et stratégie d'affaire est peu efficace. La difficulté à réaliser un système de rémunération oriente les comportements nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie. Cependant, il existe le cas où la stratégie et la rémunération sont liées. La stratégie de domination par le coût conduit généralement à des salaires de base et avantage sociaux par rapport à la normale. En revanche, la rémunération doit être cohérente avec la stratégie globale du groupe.

⁴Sire et Trembley « Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000 », Edition Vuibert gestion page 16

Dans le marché de travail les périodes de sous emplois relâche la contrainte sur les rémunérations. Comme dans notre cas actuellement, la demande de travail est très élevée, ce qui entraîne l'entreprise à annoncer leur niveau de rémunération. La logique est différente en période de plein emploi où la main d'œuvre est rare sur le marché. Il s'agit donc un problème d'attraction et de rétention des compétences.

Stratégie interne :

La stratégie interne influence la culture de l'entreprise et le mode d'organisation du travail. Par exemple, le mode de management participatif qui sollicite certains de ses salariés sur la base de volontariat rend difficile une rémunération des efforts perçue comme équitable. La participation est en soi une rétribution (satisfaction de voir ses propositions prises en considération). La rémunération doit permettre d'atteindre les objectifs poursuivis d'accroissement de la responsabilisation servie par une rémunération individuelle.

Dans les nouvelles organisations où, l'équipe de projet, l'organisation qualifiante sont caractérisées par la polyvalence, la poly fonctionnalité comme le cas de la BOA, le management est participatif au niveau de l'autocontrôle des performances. Dans ses conditions, la rémunération basée sur la performance individuelle semble délicate. C'est à ce point que la rémunération collective (prime d'équipe, participation...) voit le jour. Il existe aussi une influence sur la problématique de qualité. La rémunération doit participer à la création d'une culture qualité, encourager le comportement désirées, véhiculer une image externe quant à l'importance accordé à la satisfaction des clients.

La BOA Madagascar dans sa stratégie externe sur la rémunération est influencé par le marché des produits et s'oriente surtout sur la stratégie interne. Tout cela ne se réalise pas tant qu'il n'existe pas la mise en considération de critère compétence au sein de la banque. De toute évidence cette banque possède déjà ce critère compétence car malgré l'effectif en place insuffisant, elle arrive pourtant à atteindre ses objectifs dans le temps par son système de rapidité dans la réalisation du travail. Pour pouvoir trouver sa rationalité en matière de compétence dans la pratique d'une GRH efficace nous essayons de discuter sur l'évaluation de la compétence de cette banque.

2-2 Evaluation du personnel selon la compétence :

La compétence signifie, savoir combiner et savoir mobiliser les ressources de façon pertinente au regard des finalités poursuivies dans l'activité de travail et en prenant en compte

les caractéristiques de la situation du travail. La compétence s'entend comme une capacité à agir. On est compétent pour un ensemble de situation professionnelle dans un contexte donné et avec un niveau d'exigence également donné. La compétence suppose l'action, l'adaptation à un environnement comme la modification de cet environnement.

Nous pouvons constater que la notion de compétence est difficile à cerner car il s'agit également une construction en fonction du développement et du contexte social de l'entreprise.

Pour autant, chaque individu doit disposer de compétence indispensable, savoir, savoir-faire, et savoir-être et des compétences dites distinctives qui distingue des individus performants d'autres qui le sont moins. Ces ressources appartenant aux individus sont les caractéristique de chacun telles que les concepts de soi, les traits du caractère, des motivations, le fait, et les responsabilités de chacun.

Un fait peut être constaté mais la compétence constitue une part importante du capital immatériel de l'entreprise. Il y a trois niveaux de compétence selon Cécile Dejoux⁵ à savoir :

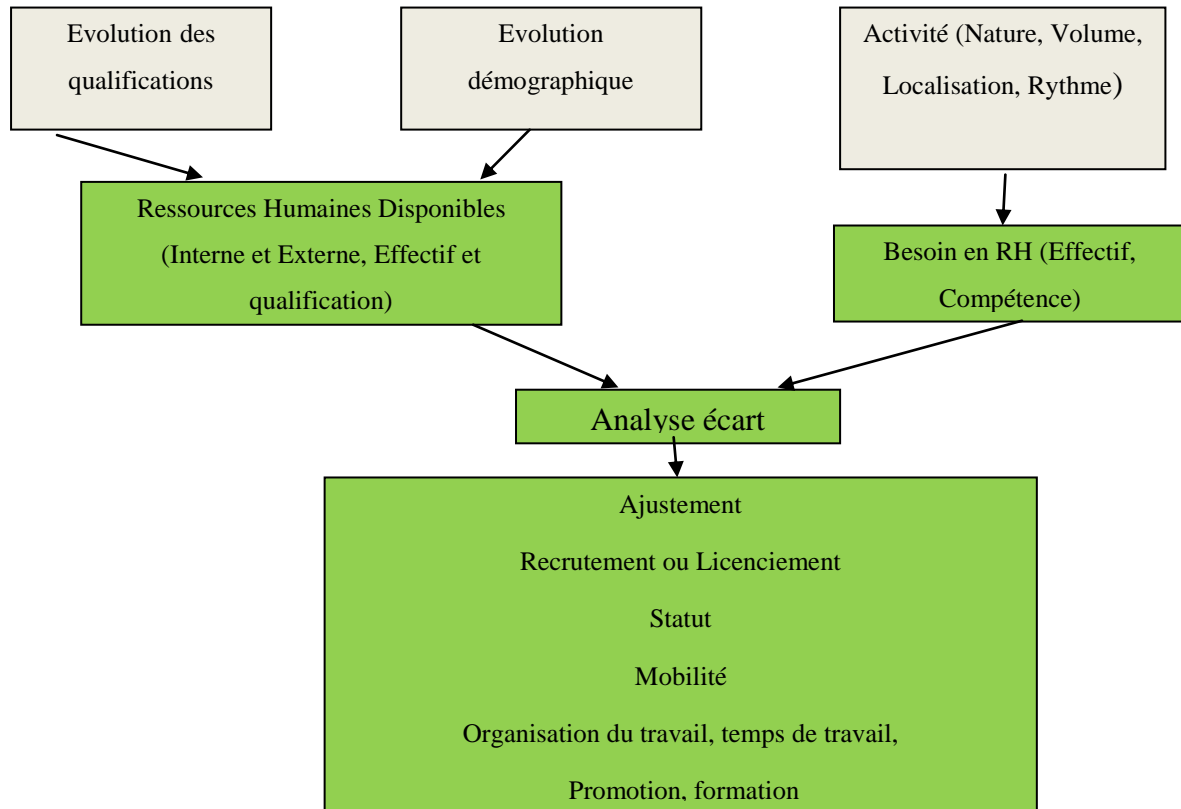
- La compétence individuelle concerne surtout la personne en situation de travail.
- La compétence collective qui se traduit par l'analyse des compétences individuelles
- La compétence organisationnelle qui met en œuvre les de l'entreprise c'est-à-dire ce que l'entreprise sait faire par rapport à ce qu'elle possède.

Ainsi, que la compétence varie-t-elle en fonction des objectifs fixés et de son niveau d'exigence de l'environnement et du contexte dans lequel il se développe. Comme nous venons de trouver dans le résultat, le personnel de cette banque que ce soit au niveau individuel qu'au groupe progresse très bien en matière de compétence. Si nous prenons par exemple la capacité de réception de client, il est rare pour certaines entreprise de recevoir 50 à 100 clients pour un personnel et par jour. En plus, le temps de consacrassions au client ne prend que 6 h par jour. Le problème de cette banque en matière de GRH ne se trouve pas au niveau de compétence mais plutôt au niveau de l'insuffisance de l'effectif qui conduit à un manque de motivation. Nous pouvons déduire ici qu'il existe une rationalité au niveau de compétence mais l'irrationalité réside au niveau de la GRH même. Pour cette raison pour rendre rationnel la GRH, il importe de faire une meilleur prévision sur l'emploi et la compétence. A l'aide de schéma suivant emprunté à JM Peretti nous allons consulter les

⁵ DEJOUX Cécile « l'encyclopédie des ressources humaines » chez Vuibert en 2006 page 24

mécanismes et les étapes clefs de gestion prévisionnelle de l'emploi et compétence GPEC qui représente le résumé sur l'ajustement des effectifs face à des contraintes de l'environnement.

FIGURE N° 3 : Gestion prévisionnelle de l'emploi et de compétence



Source : Peretti⁶

2-3 Evaluation de la performance :

Le principe de l'évaluation de salaire est possible en fonction de la réalisation des objectifs fixés en début de la période. C'est une pratique courante et cohérente en fonction de la productivité. Elle consiste en un rappel des objectifs du salarié et du résultat atteint. Le processus peut être informatisé ou évalué et associé à un calcul de bonus. L'évaluateur attribue une valeur à chaque résultat atteint. Ce type d'évaluation fonctionne bien dans le cadre du contact fréquent avec la hiérarchie qui contribue au suivi régulier du collaborateur. Toutefois, ces démarches peuvent générer de stress et le besoin de formation managériale des cadres qui doivent envisager ces contacts comme des moments de soutien plus que de contrôle.

⁶ Peretti « Commentaire du schéma proposé dans le cours GRH/IFSE par Maxime Moreno » page 24.

L'évaluation de la performance auquel la BOA puisse se référer, devrait se reposer sur les indicateurs reconnus afin de garantir l'objectivité de l'évaluation par exemple le montant du chiffre d'affaires, le respect des délais...etc. La difficulté réside dans le fait que certaines fonctions se prêtent mal à une évaluation en termes de résultat. La BOA se préoccupe surtout sur la performance de groupe mais non sur la performance de l'agence ou du personnel. Elle a même comme slogan la force d'un groupe, la proximité d'un partenaire.

Enfin, une évaluation de performance doit être couplée avec un système de récompense qui peut se retrouver dans la rémunération variable. Ce système de l'évaluation de performance pose en outre la question de l'équilibre entre le collectif et individuel. Ces pratiques sont courantes dans les situations de restructuration.

Les compétences retenues dans ces modes d'évaluation sont les suivantes :

Savoir communiquer avec les interlocuteurs diverses, faire preuve de sens stratégique, savoir partager une vision claire des principaux objectifs visés, susciter l'adhésion aux nouveaux projets et au changement, savoir organiser le travail de façon efficace, soutenir la motivation de ses équipes, assurer le suivi de ses activités et des performances de l'équipe, faire preuve de sens éthique et d'intégrité, savoir gérer la diversité.

Pour le cas de la BOA, nous pouvons dire que le personnel est performant dans la réalisation de ses activités et dans l'atteinte des objectifs, malgré la difficulté des organisations et gestions d'emplois pour la raison de l'effectif en place insuffisante. Tout cela nous a amené à affirmer que la performance de l'entreprise réside avant tout sur une bonne stratégie de RH et à confirmer que la pratique d'une bonne GR au sein de l'entreprise assure l'atteinte des objectifs,

Dans ce chapitre, nous avons vu les discussions basées surtout sur le diagnostic de la BOA et surtout Agence Vohémar en étudiant les forces et faiblesses pour chaque ressource ainsi que les opportunités et menaces de l'environnement. Nous avons par la suite discuté de la politique de salaire en tant qu'élément de la performance car la BOA a toujours augmenté sa masse salariale et l'évaluation de la performance. Nous savons tous que la BOA est très performante dans son domaine et prend une position de leader mais elle a un problème au niveau des effectifs ce qui nous amène à apporter nos recommandations.

Chapitre 2 : Recommandations

Dans ce chapitre nous allons apporter des différentes solutions propositions face à tous les problèmes que la BOA confronte actuellement. Mais la recommandation le plus important réside au renforcement des effectifs du personnel bancaire.

Section 1 : Proposition au niveau de l'effectif du personnel

Afin de renforcer la performance existant déjà dans la BOA nous proposons d'augmenter les effectifs du personnel en mettant en place une Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et de Compétence (GPEC) dans laquelle sont pris en compte les besoins du personnel. La GPEC englobe la gestion des effectifs, la gestion des carrières c'est-à-dire une adéquation des individus aux emplois de l'entreprise qui ne concerne non seulement les cadres. Elle représente également une démarche RH qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de façon anticiper les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur le plan quantitatif en terme d'effectifs que qualitatifs en terme de compétences.

La GPEC est un outil au service de l'entreprise pour anticiper les besoins en RH de façon générale comme la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH). La GPEC s'appuie sur la notion de l'emploi- type. En tant qu'instrument de gestion, elle emprunte deux conceptions de la GPRH à savoir, la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi (GPE) et la Gestion Anticipé de Compétence (GAC).

Nous recommandons également à la BOA de mettre en place le principe de liberté au sein de Directeur d'Agence en vue de faire un investissement léger pour mieux fonctionner l'Agence. Il est aussi primordial pour la banque de mettre en place le système d'intéressement pour le personnel.

Section 2 : Proposition au niveau de l'organisation interne de la BOA et la RSE :

2-1 Organisation interne :

- Au niveau de l'agence.

La BOA Madagascar se contente toujours sur le résultat global alors que l'agence Vohémar a quelques difficultés sur son organisation interne par le manque d'effectif du personnel et l'insuffisance des matériels comme imprimante par exemple. Ce problème conduit à une perte de temps inutile. Sur ce, nous recommandons vivement à la BOA d'agir le vite possible face à cette situation car il arrive parfois au personnel de cette agence de travailler le weekend, ce qui n'est pas inclus dans leurs contrat de travail mais seulement par le souci d'atteindre les objectifs.

- La BOA en générale :

Pour garder sa performance dans une situation pérenne, nous recommandons à la BOA de renforcer son système de l'intéressement car ce système permet à cette banque d'associer plus étroitement le personnel à la bonne marche de ses agences en liant la rémunération à la performance de la banque. Si l'objectif est atteint, une prime d'intéressement est versée au personnel. Si la banque propose un plan d'épargne salarial, les personnels peuvent y verser des primes d'intéressement qui est alors exonéré d'impôt sur les revenus.

Cette pratique de rémunération variable permet d'impliquer le personnel dans l'atteinte des résultats de l'entreprise et de flexibiliser les rémunérations en les liant à la performance de l'entreprise. Cette pratique permet à la banque d'assurer la fidélisation du personnel, l'amélioration du climat social et l'augmentation du capital social.

2-2 Proposition sur la responsabilité sociale de l'entreprise

Il est opportun de souligner que la BOA prend en considération l'importance de la RSE. Nous lui proposons de renforcer ces démarches car elle influence les actionnaires sur les pratiques de la BOA, particulièrement, en matière sociale (condition de travail... exemple d'une entreprise boycotté sous l'influence des actionnaires), de communication boursière (fonds éthique), et d'environnement. La responsabilité sociale et environnementale ou responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes qui peuvent être, les actionnaires, le

personnel de l'entreprise, les instances représentatives du personnel, les partenaires ou concurrents...

La responsabilité sociale résulte de l'évolution des pratiques de travail et par conséquence d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités de l'entreprise. La RSE peut être à l'origine pour l'entreprise, des concepts de développement durable, qui intègrent les trois niveaux, environnementaux, sociaux et économiques.

A titre d'exemple, la qualité globale de filière d'approvisionnement, de la sous-traitance, le bien-être des salariés, l'empreinte écologique de l'entreprise (...); l'exercice de la RSE demande une bonne perception de l'environnement de l'entreprise, ainsi que l'intérêt le respect de l'équilibre des intérêts des parties prenantes. Le lien entre la visée macroéconomique et la satisfaction de la partie prenante de l'entreprise est toutefois complexe, d'autant que le développement durable ne dépend pas exclusivement des entreprises mais de l'ensemble des agents économiques.

La RSE tend à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes dans la philosophie « agir local, penser global » selon la pensée de RENE Dubos⁷. Il s'agit donc d'intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique. Vu cette importance, elle mérite d'être renforcée par la BOA.

Section 3 : Recommandation globale sur le facteur humain et capacité d'adaptation

Les recommandations les plus efficaces face aux problèmes existant au sein d'une organisation se caractérisent en facteur humain et capacité d'adaptation.

3-1Facteur humain, facteur clé de succès :

Il est bien important de remarquer que sans l'homme, aucune action ne peut être effectuée. Tout dépend donc de l'homme, ce qui est en fait le facteur clé le plus précieux de l'entreprise, de l'institution ou de l'administration. Il faut donc toujours le mettre au premier plan de toutes les préoccupations et aspirer à ce qu'elles soient mises en valeur.

⁷ René Dubos Cours de GRH par Maxime Moreno p 16

Les besoin du personnel évoluent, un bon salaire n'est pas suffisant, il lui faut à la fois de la motivation et de la considération ; ce à quoi les responsables doivent répondre pour espérer le bon fonctionnement de l'activité.

Par ailleurs, pour atteindre les objectifs fixés par la Direction, il faut que les responsabilités soient bien définies et qu'il y ait un contrôle de travail effectué. Chacun est par la suite jugé par ses résultats. Il peut être réprimandé ou félicité. La dimension humaine doit être au cœur de toutes les priorités.

3-2 Adaptation du plan de gestion en fonction des transformations de

l'environnement :

Le plan de gestion des activités ne doit pas être statique, il doit connaître une évolution. En effet, toutes les transformations dans l'environnement telles que le changement des outils et techniques d'analyse de performance, le développement des besoins de la clientèle, l'apparition de nouvelle technologie et tous les éléments susceptibles de modifier les données du plan doivent reconduire à une restructuration de celui-ci afin de le perfectionner.

La BOA doit donc renforcer ses systèmes d'informations pour permettre d'avoir à temps réel les données de l'environnement et ainsi pouvoir procéder immédiatement à l'adaptation conséquente de ses plans de gestion surtout au niveau des ressources humaines. L'information est la clé de l'évolution.

CONCLUSION

En guise de conclusion, diverses sociétés sont actuellement dans une difficulté sur l'amélioration de sa gestion au niveau des ressources humaines. Celles-ci jouent un rôle très important dans le développement de l'activité. Quel que soit le domaine d'activité auquel l'entreprise se trouve, il est toujours important de se soucier sur la GRH. D'ailleurs, la GRH est un domaine très vaste au sein de l'entreprise. Elle englobe les tâches à entreprendre depuis le recrutement jusqu'à la retraite.

Le défi majeur auquel l'entreprise doit faire face, c'est au niveau de la performance de la GRH. En effet, il arrive parfois pour certaines entreprises, une utilisation de méthodes très efficaces et une mise en place des matériels très sophistiqués mais l'objectif n'est pas toujours atteint. Cela peut provenir d'une non adaptation de la GRH à une orientation stratégique.

Nous avons pris le cas de la BOA Madagascar agence Vohémar pour l'approfondissement de cette notion. Pour en arriver nous avons appliqué les techniques de recherches suivantes : observation directe, interview, enquête, entretien, recherche documentaire, recherche bibliographie, recherche webographie. De plus, nous avons interrogé chaque personnel de l'agence puis observé son mode d'organisation, son fonctionnement, ses produits et services ainsi que son environnement externe qui sont les concurrents, les clients ; l'Etat...etc. Ces techniques nous conduisent à trouver les rythmes de l'évolution de la BOA depuis sa création.

La Bank Of Africa ou la BOA est l'une des banques commerciales à Madagascar. Depuis sa création, elle a connu une progression constante de ses activités et de ses résultats. A présent nous pouvons localiser ses agences partout dans l'Ile, mais nous nous sommes intéressés sur l'agence Vohémar. Pour la collecte des informations, ces techniques de recherche nous ont permis d'avoir les connaissances sur son historique, ses activités, ses objectifs et les rôles de chaque poste au sein de l'agence.

En fait, le déroulement de notre stage au sein de cette agence nous a beaucoup aidés dans plusieurs domaines. Nous pouvons ainsi dire que le stage s'est bien déroulé et nous a permis d'augmenter nos connaissances. En outre, nous avons pu savoir le fonctionnement de cette agence. Les agents étaient suffisamment accueillants et ont montré leur volonté pour nous insérer dans leur camp et répondre à nos questions. Ce stage était une expérience très avantageuse pour nous, car elle nous a appris encore plus sur la vie d'une entreprise, son

fonctionnement, son organisation et son environnement. Il nous a permis aussi de savoir une certaine technique bancaire, comment se comporte en tant que professionnel et de savoir la façon de communiquer entre le collègue. Nous avons remarqué qu'il y a toujours eu l'ambiance malgré l'effectif insuffisant.

En outre, cette agence n'agit pas seule, mais elle applique tout simplement les tactiques pour assurer l'atteinte des objectifs fixés par la Direction Générale. Comme l'activité principale se base sur l'opération de crédit avec une politique orientée vers la satisfaction de la clientèle, toutes les agences suivent les mêmes rythmes en mettant en place diverses méthodes, des variétés des gammes de produits. Tout cela traduit la BOA dans une position de leader dans le marché bancaire.

En ce qui concerne son activité principale, toute entreprise ou particulier qui fait recours à l'emprunt au sein de cette agence, doit utiliser ce fond dans des meilleures conditions. Etant donné que l'objectif de la banque est de satisfaire les clients, elle fait en sorte que tous les deux soient gagnants.

A cet égard, la réussite et la compétitivité de cette banque sont assurées par une bonne gestion qui doit supposer des stratégies et des outils efficaces. La BOA possède des moyens très pertinents pour assurer la satisfaction de ses clients à travers l'évolution de ses systèmes de financements actuel qui constituent un ensemble d'outils et des méthodes permettant de porter une appréciation sur la gestion des ressources dont elle dispose et ses performances passées et actuelles qui lui permettent d'aider à la prise de décision et de mieux analyser sa position face à son développement.

En effet, cette investigation conduit le personnel de certaines agences de la BOA à rencontrer quelques difficultés car la direction voit la vision globale mais non le souci de personnel à assurer l'atteinte des objectifs. Cela permet par ailleurs à la BOA de rester toujours dans sa position de leader. Il est vrai qu'il n'est pas négligeable de mettre en priorité la satisfaction des clients mais il est aussi important de primer les ressources humaines qui s'en occupent.

Face à cette situation, la BOA a quand même mis en place des stratégies pour son prochain PTD ou Plan Triennal de Développement en considérant à la fois les clients, les ressources humaines et les environnements auxquels elle vit ; en mettant en place les

stratégies sur la charte client, les axes stratégiques et les stratégies sur la responsabilité sociale de l'entreprise.

Comme toute autre société, la BOA a aussi ses procédés au niveau des ressources humaines. Les responsables qui assurent cette tâche au sein de cette banque sont le DD RH ou Direction Déléguée aux Ressources Humaines et DDF ou Direction Déléguée à la Formation au niveau central. Ils commencent par le recrutement en faisant divers tests jugés nécessaires pour avoir un meilleur candidat suivi d'une formation auprès de l'ITB ou Institut des Technique Bancaire en donnant un BP ou Brevet Professionnel. Après avoir fait cette formation, la BOA désigne l'agence où le candidat va travailler. En arrivant sur place c'est au directeur d'agence qui va l'accueillir en lui montrant les collègues et les matériels dont l'agence dispose sans oublier les plans d'action pour l'atteinte des objectifs de la Direction Générale. Cette étape est faite pour le nouvel candidat mais il y a également une autre étape pour le personnel de la banque pour le recrutement. Il peut s'agir d'une promotion interne et une autre formation s'il y a un changement stratégique. C'est le cas de déploiement des agences à partir de l'année 2005.

Pour améliorer sa capacité cette banque a mis en place deux types de formation notamment la formation continue que l'agence exerce presque toutes les semaines en faisant une réunion de formation tous les vendredis pour le cas de l'agence Vohémar et la formation organisée par la BOA que nous venons de dire précédemment. Cette réunion de formation conduit à un autre plan d'action au cas où l'objectif fixé par le Directeur d'agence n'est pas atteint ou dans le cas de renforcer les capacités des agents.

Pour ce qui est de procédure de sélection, il y a une certaine exigence de la banque au niveau de la sélection des candidats en limitant le niveau de diplôme pour le recrutement externe. Elle ne réalise pas un recrutement direct pour le Directeur d'Agence quel que soit le diplôme. Pour certains postes comme le chargé clientèle, elle exige même un diplôme de Maîtrise.

Dans son organisation interne, la banque s'efforce d'améliorer les conditions de travail en assurant la retraite et surtout la santé de personnel. Pour le cas de l'agence Vohémar, la banque prend en charge la santé des agents en collaborant avec un centre hospitalier de Vohémar SALFA et en cas d'une grave maladie voir une évacuation sanitaire. Cette prise en charge est valable pour toutes les agences mais non seulement le cas de Vohémar.

De toute évidence, il existe un système de motivation dans la BOA. Cela peut conduire l'agence Vohémar très performant dans la réalisation de ses activités. De toute façon, dans son organisation interne, dans son organisation sur le plan de travail et surtout dans sa capacité de traiter les opérations et de réception des clients cette agence est très performante malgré l'effectif en place insuffisant.

En dehors de ses systèmes de motivation, la banque participe également dans le développement de l'environnement comme nous venons de dire sur la stratégie au niveau RSE. Cette RSE prend plusieurs domaines comme le domaine économique, social et environnemental. Pour cette raison, elle mérite une grande préoccupation. Dans le domaine social, la banque a fait diverse activité comme le cas de financement pour l'école (...), dans le domaine économique comme le déploiement des agences dans les zones de l'agriculture...etc.

D'une manière générale, une amélioration de la gestion des ressources humaines peuvent inciter la BOA à aller au-delà de ses objectifs afin de donner une grande importance à la fonction humaine au sein de son organisation. Cette grande importance passe nécessairement par « le bon sens » qui devra amener la banque à lier chacun de ses ressources que ce soient temporelles, financières, informationnelles (...), que rien n'oppose mais bien au contraire complémentaire.

La GRH dans cette banque devient de plus en plus complexe aussi bien au niveau central qu' au niveau de l'agence car dans son organisation, la BOA en générale qui développe ses stratégies de progrès, s'élaborent des stratégies dans les zones, grande agence, petite agence et individuel au niveau du personnel.

La Direction Déléguée aux Ressources Humaines et la Direction Déléguée à la Formation se trouvent à l'intersection de tous ces jeux d'acteurs et s'engagent ses responsabilités pour faire régner l'harmonie dans un environnement externe concurrentiel et souvent conflictuel ou sous tension en interne.

Pour faciliter ses tâches, il faut mettre à leur disposition des outils très efficaces pour assurer ces fonctions. Dans cette large fonction que représente la gestion des ressources humaines des métiers sont apparentées aux outils et donnent naissance à des experts dans des domaines spécifiques et spécialisés. Le Directeur Déléguée à la Formation se trouve dans cette posture.

Ces deux directions doivent être à l'écoute de tous et de l'organisation dans son ensemble. L'analyse qu'ils feront des demandes et situations qui se présenteront à eux, engageront les décisions que prendra la Direction Générale. L'accent est mis sur les compétences de l'agence mais aussi de la BOA en générale en mouvement qui, de nos jours, semblent se présenter comme le levier fondamental de progrès dans son ensemble.

C'est dans cette optique que doivent être approfondies les pages qui précèdent, sachant que l'outil n'est rien sans l'homme qui l'utilise et que l'utilisateur n'a rien de compétent si l'usage qu'il en fait est dénué de sens. Ce qui répond à notre problématique l'ajustement de la GRH a un impact sur la performance de l'entreprise mais cet impact peut prendre deux formes soit positif soit négatif. Cela nous amène à recommander la BOA ainsi que l'agence Vohémar.

Face à l'augmentation du nombre des clients et au déploiement de nombre des agences ; nous recommandons vivement à la BOA de renforcer l'effectif du personnel pour mieux garantir la satisfaction de la clientèle. Nous lui recommandons également d'assurer la mise en pratique un système de recrutement et de rémunération en utilisant un GPEC ou Gestion Prévisionnelle d'Emploi et de Compétence pour garantir la pérennité de son développement. Nous recommandons aussi à la BOA de donner une certaine autonomie de décision au sein l'agence afin que ce dernier puisse résoudre ses problèmes dans les plus courts délais. Nous précisons également l'importance de renforcement de promotion des anciens salariés et aussi le service de cette banque.

Nous lui recommandons enfin de s'inspirer des méthodes de façon à renforcer les collaborations de ses financements à la préservation de l'environnement et de trouver des nouvelles pistes de recherche face à la recrudescence du secteur informel à Madagascar. Sa contribution au financement des divers projets est reconnue et permet d'une part une très grande utilité dans la nation. Néanmoins, le coût de vie est très élevé et les activités deviennent de plus en plus rares.

Nous tenons à préciser que nous n'avons pas pu faire une analyse très approfondie par le respect de confidentialité des informations lors de notre stage au sein de la BOA Madagascar agence Vohémar. Ainsi nos examens peuvent-ils s'avérer subjectifs ?

Nous précisons encore une fois qu'un effectif insuffisant en cette période représente des risques aussi bien au niveau des agences qu'au niveau de la BOA en générale. D'une part, voir cette banque développée ravive l'espoir, donc c'est à chaque agence qui doit faire ses

gestes simples, d'autre part, la manière à participer ne serait-ce que par des moyens et des stratégies ou des démarches à ce qu'elle ait en vue de redynamiser et de revivre le développement économique du pays conformant à ses réalités existentielles mais non en adoptant ou en calquant des autres théories. Puisque connaissant nos propres problèmes, nous sommes les mieux placés pour les résoudre. D'ailleurs, divers problèmes se confrontent actuellement avec l'activité bancaire dans pays à l'instar du développement du secteur informel. Sur ce point, qu'en est-il de la répercussion de l'activité de la BOA face à la recrudescence de ce secteur informel à Madagascar ?

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE :

Ouvrages généraux :

1. RAZAFIMBAHINY Christian Alphonse, Principe de Gestion d'Entreprise, Edition CECOR p 25
2. Support du cours GRH année 2012-2013.
3. WOLF Sandrine, Théorie de la firme, les grands classiques et leur prolongement, management des organisations et stratégies et pouvoir et gouvernance dans l'organisation.

Ouvrages spécifiques :

- 1) CADIN, Gestion des Ressources Humaines, Edition Dunod 2004 p 7
- 2) DEJOUX Cécile « l'encyclopédie des ressources humaines » chez Vuibert en 2006 p 24
- 3) Peretti « Commentaire du schéma proposé dans le cours GRH/IFSE par Maxime Moreno » p 24.
- 4) René Dubos Cours de GRH par Maxime Moreno p 16
- 5) ROUSSEL Patrice emprunte la définition à L. Cadin. F. Guérin et F. Pigeyre. Dans « Gestion des Ressources Humaines » édition Dunod 2007 p 5. Ces derniers précisent que cette définition appartient au langage courant et n'est empruntée à aucun auteur en particulier.
- 6) Sire et Trembley « Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000 », Edition Vuibert gestion p 16
- 7) WEISS Dimitri, Ressources humaines aux Editions d'Organisation, 3^{ème} Edition 2005 p 7

Documents officiels :

- 1) les 11 fiches techniques sur le fonctionnement de la BOA, date de la dernière mise à jour 2005

WEBOGRAPHIE

Dictionnaire électronique « le petit LAROUSSE 2010 » édition 2007, assistant de recherche sur internet « Copilote LAROUSSE »

www.bank-of-africa.net

www.boa.mg

ANNEXES

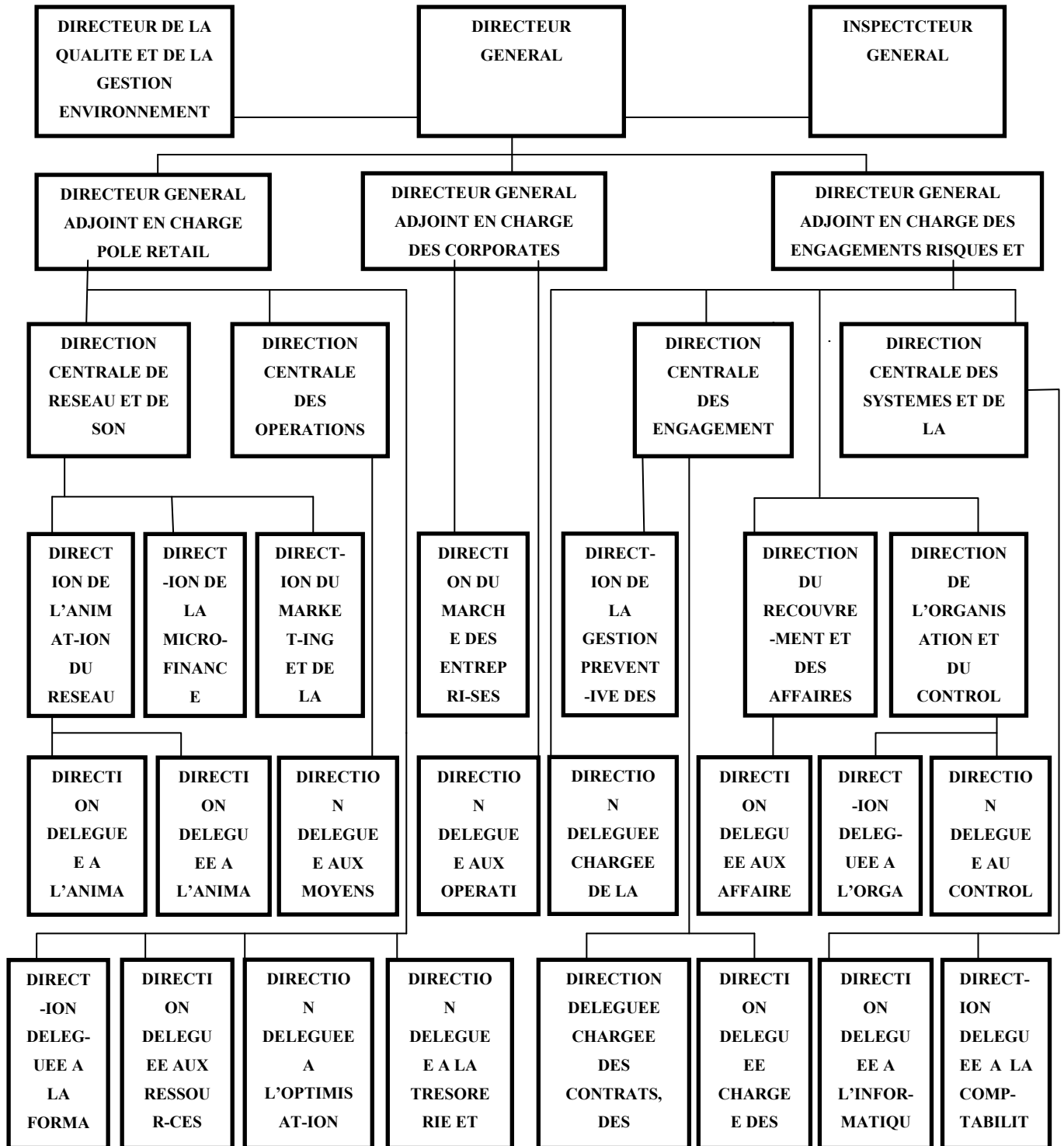
ANNEXE 1



Source : Pack Salaria

ANNEXE 2

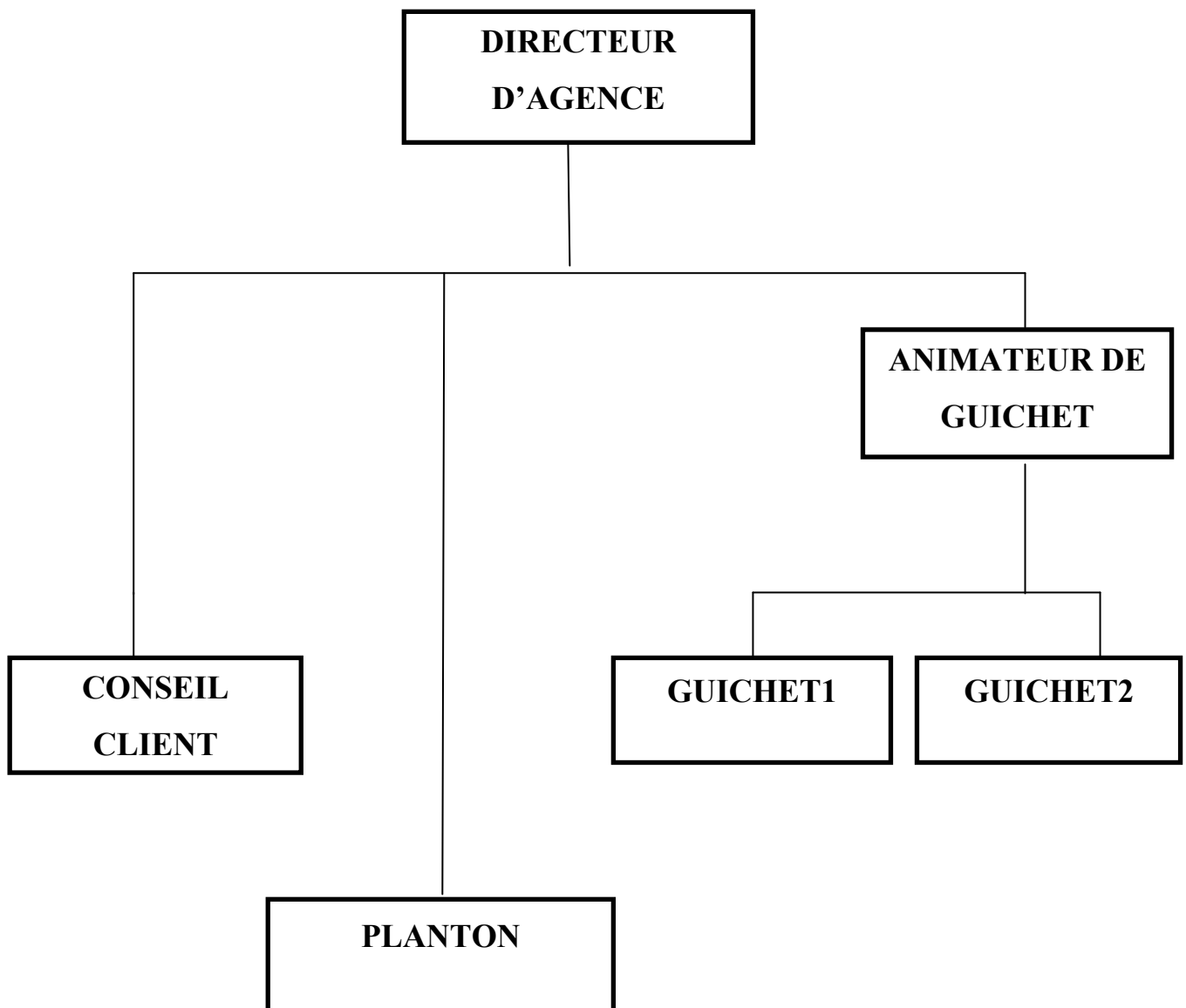
ORGANIGRAMME DE LA BOA MADAGASCAR :



Sources : www.boa.mg

ANNEXE 3

ORGANIGRAMME DE L'AGENCE VOHEMAR



Source : Document de l'Agence

ANNEXE 4


RETRAIT D'ESPECE :

DEMANDE DE POSITION ET/OU DE RETRAIT D'ESPECES	
POSITION DU COMPTE	
<i>DEBITRICE</i>	<i>CREDITRICE</i>
Agence de : Vohémar	
NOM et PRENOMS	
ADRESSE	
N° CIN délivrée le à	
Duplicata du à	
N° de COMPTE	
TELEPHONE N°	
Veuillez payer la somme de MGA	
<div style="border: 2px solid black; width: 300px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div>	
MONTANT EN LETTRES (*)	
.....	
A Vohémar le	
Signature	
REF. OPER :	
(*) A ne remplir qu'en cas de retrait	

CA. 11

Sources : Document de l'Agence


BORDEREAU DE VERSEMENT D'ESPECE

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>BANK OF AFRICA MADAGASCAR</p> <p><small>GRUPE BANK OF AFRICA</small></p> </div> <div style="text-align: center;"> BORDEREAU DE VERSEMENT D'ESPECES </div> </div> <p>Agence de : VOHEMAR</p> <p>VEUILLEZ CREDITER LE COMPTE DE :</p> <p>NOM et PRENOMS</p> <p>ADRESSE</p> <p>N° de COMPTE </p> <p>MONTANT EN LETTRES</p> <p>En cas de versement par un tiers :</p> <p>NOM du REMETTANT</p> <p>ADRESSE</p> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;">A VOHEMAR. le</p> <p style="text-align: center;">Signature</p> <p>REF. OPER :</p>	<p>..... BB 10 000 =</p> <p>..... 5 000 =</p> <p>..... 2 000 =</p> <p>..... 1 000 =</p> <p>..... 500 =</p> <p>..... 200 =</p> <p>..... 100 =</p> <p>..... Pièces 50 =</p> <p>..... 20 =</p> <p>..... 10 =</p> <p>..... 5 =</p> <p>..... 4 =</p> <p>..... 2 =</p> <p>..... 1 =</p> <p>..... 0,40 =</p> <p>..... 0,20 =</p> <p>SOUS – TOTAL</p> <p>à rendre :</p> <p>TOTAL </p>
---	--

Source : Document de l'Agence

ANNEXE 6

BORDEREAU DE REMISE DE CHECQUE

 **BORDEREAU DE REMISE DE CHEQUES**

REMIS A LA BOA - MADAGASCAR

☐ en crédit immédiat
☐ en crédit différé
☐ à l'encaissement

LIEU DE PAIEMENT

☐ Sur place
☐ Hors place
☐ Déplacé
☐ Etranger

A _____, le _____

Nom ou raison sociale _____

Adresse _____

Compte N° : _____

N° CHEQUE	NOM DU TIREUR	BANQUE	VILLE	MONTANT	OBSERVATIONS

Nombre de chèques : _____

TOTAL : _____

Visa guichet : _____

Le CREDIT à votre compte sera effectué sous réserve d'encaissement.
 Le remettant déclare exprèsment dégager la banque de toute responsabilité en cas d'absence de protêt ou de présentation tardive des chèques figurant sur ce bordereau. Il s'engage à n'invoquer à l'encontre de la banque aucune exception tirée de l'envoi tardif des avis de non paiement.

Nom du remettant
 (si remise par un tiers) _____

Signature du remettant _____

CA 012 - 1

Source : Document de l'Agence

WESTERN UNION :

WESTERN UNION	RAHA HANDRAY VOLA Pour recevoir de l'argent
Nom et Prénoms de l'expéditeur	: _____
Pays d'envoi du transfert	: _____
Montant	: _____
Question	: _____
Réponses	: _____
N° de contrôle du transfert	: ! _ ! _ ! _ ! _ ! _ ! _ ! _ ! _ !
Nom et Prénoms du bénéficiaire	: _____
N° Téléphone	: _____
Adresse du bénéficiaire	: _____ _____
	Signature

Sources : Document de l'agence

QUESTIONNAIRE**La rationalisation des compétences par la mise en place d'une GRH efficace:**

- 1) Comment la BOA assure la gestion du personnel ?
- 2) Comment cette banque procède-t-elle au recrutement ?
- 3) Le personnel de cette banque est-il satisfait de leur salaire ?
Oui ☐
Non ☐
Si oui : quelle est la politique de rémunération de cette banque ?
Si non : qu'entreprend cette banque comme solution ?
- 4) Par quel moyen la gestion social de cette banque est-elle assurée ?
- 5) Comment réagit cette banque en matière de l'emploi, de la santé et surtout au niveau de la protection physique ?
- 6) le personnel de cette agence a-t-il déjà eu une formation quelconque concernant leur poste respectif ?
Oui ☐
Non ☐
Si Oui : Combien de fois ?
Quel genre de formation ?
Si Non : Cette agence n'a-t-elle jamais songé à le former ?
- 7) Quelles sont les compétences exigées pour entreprendre chacun de vos postes ?
- 8) Vos expériences académiques et professionnelles sont-elles adéquates à ce poste ?
Oui ☐
Non ☐
- 9) Comment avez-vous obtenu ce poste ?
Par concours direct ☐
Par promotion ☐
- 10) Dans cette agence, comment s'organise :
 - Le plan de travail ?

- Le plan humanitaire ?
- Et la préparation ?

11) Comment s'effectue le contrôle dans cette banque ?

12) Etes-vous satisfait de votre emploi ?

Oui ☐

Non ☐

13) Pouvez-vous nous indiquer le degré de votre satisfaction face au critère d'employabilité de cette banque ?

Le renforcement de la performance par la pratique d'une bonne stratégie :

14) Quelles sont les stratégies adoptées par cette banque pour garder sa pérennité ?

15) Quelles sont les évolutions majeures effectuées par cette banque en matière de RH ?

16) Quelle est vos positions actuellement sur le marché ?

Leader ☐

Challenger ☐

Suiveur ☐

17) Combien de clients recevez-vous journalier ment ?

Minimum

Moyenne

Maximum

18) Pendant combien de temps traitez-vous une opération d'un client ?

Minimum

Maximum

19) Comment vous répartissez votre temps de travail ?

20) A Combien s'élève l'effectif de cette agence en personnel ?

21) Combien d'heures effectuez-vous en 24 heures ?

22) Vos rémunérations dépendent-t-elles de volumes horaire ?

Oui ☐

Non ☐

23) Est-ce que vous effectuez des heures supplémentaires ?

Oui ☐

Non ☐

Si Oui : Combien d'heure ?

24) Combien d'heure consacrez-vous à vos clients ?

REPONSES AUX QUESTIONNAIRES :

La rationalisation des compétences par la mise en place de la GRH efficace :

1) Gestion du personnel :

- L'Emploi
- Le Recrutement
- L'Accueil
- La Carrière
- La Retraite

2) Procédure de recrutement :

- Recrutement au niveau interne par promotion
- Recrutement externe par concours directe

3) Satisfaction du personnel pour la rémunération :

Oui ☒

Non ☐

Politique de rémunération

Système de rémunération équitable, clair et contrôlable

4) Gestion sociale :

- Communication
- Climat social

5) Intervention de la banque :

- Emploi : évolution de la carrière

XII

- Santé : mise en place d'une organisation sanitaire
- Protection physique et sociale : obligation contre le risque et accident et pour la famille du personnel

6) Formation :

Deux types de formations :

- Formation continue organisé par l'agence
- Formation organisé par la BOA pendant 3 ans auprès de l'ITB

7) Compétence : tout dépend de poste à pourvoir

- Bacc ou BTS pour le guichet
- Maîtrise pour le chargé clientèle

8) Adéquation de l'expérience académique et professionnelle au poste

Oui ☒

Non ☐

9) Comment avez-vous obtenu ce poste ?

Par concours direct

☒

Deux guichetiers

Par promotion

☒

Directeur, Animateur de guichet, Conseil clientèle

10) Organisation de l'agence :

- Sur le plan de travail : gestion des horaires du travail
- Sur les procédures du travail : par le système de validation des comptes
- Sur le plan humain : respect de la valeur humaine
- Sur la préparation : par organisation du travail de guichetier

11) Le contrôle dans cette banque

- Contrôle à distance
- Contrôle périodique
- Contrôle hebdomadaire effectué par l'agence

12) Satisfaction au niveau de l'emploi

Oui ☒

Non ☐

XIII

13) Indice de satisfaction

Personnel	Indice de satisfaction
Directeur de l'agence	80%
Animateur de guichet	60%
Conseil clientèle	45%
Guichet 1	50%
Guichet 2	40%
Planton	90%

Le renforcement de la performance par la pratique d'une bonne stratégie :

14) Les stratégies adoptées par cette banque pour assurer sa pérennité

Stratégies sur la charte client

Grandes axes stratégiques

Stratégies sur la RSE

15) Les Evolutions majeurs en matière de RH

Evolution des charges du personnel

Evolution des effectifs moyens par catégorie

Evolution des effectifs et des masses salariales

16) Position actuelle sur le marché

Leader ☒

Challenger ☐

Suiveur ☐

17) Réception des clients

Minimum 100 clients

Moyenne 120 clients

Maximum 200 clients

18) Traitement des opérations

Minimum 5 minutes

Moyenne

Maximum 2 heures 15 minutes environ

19) Répartition du temps de travail

Vérification de la conformité des pièces 5 à 15 mn

XIV

Comptage de billet 0 à 2 h

Saisie d'opération 15 à 30 secondes

20) Effectif en place

5 personnel bancaires et 1 personnel de service

21) Heure du travail journalier

8 heures par jour

22) Vos rémunérations dépendent-elles de volumes horaires ?

Oui

☒

Non

☐

23) Est-ce que vous effectuez des heures supplémentaires ?

Oui

☒

Parfois

Non

☐

Si Oui : Combien d'heure ?

Tout dépend du nombre de client la dernière fois 2 heures par l'ouverture de 80 comptes du personnel de la société Flor ibis

24) Combien d'heure consacrez-vous à vos clients ?

6 heures pour le client et 2 heures pour le guichet

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	I
SOMMAIRE.....	II
LISTE DES FIGURES.....	IV
LISTE DES ABREVIATIONS.....	V
INTRODUCTION :.....	1
PARTIE I – MATERIELS ET METHODES.....	7
CHAPITRE 1 : MATERIELS	8
<i>Section 1 : Justification de la zone d'étude :.....</i>	8
1-1 Présentation de la BOA Madagascar :.....	8
1-1-1 La répartition des Actionnaires	8
1-1-2 Historique de la BOA Madagascar :.....	9
1-2 Les modes de fonctionnement de la BOA	10
1-2-1 Activités de la BOA :	10
1-2-2 Les objectifs	10
1-2-3 Missions :	11
1-2-4 Visions :.....	11
1-3 Organisation de la BOA:.....	11
1-3-1 Organisation selon les effectifs :	12
1-3-2 Organisation au sein de l'Agence Vohémar :.....	12
<i>Section 2 : Le cadre théorique de l'étude.....</i>	13
2-1 Environnement interne et externe de la BOA :.....	13
2-1-1 Fonctionnement interne	13
2-1-2 Environnement externe :	16
2-3 Les matériels utilisés.....	16
2-4 Les documentations :	17
CHAPITRE 2 : METHODES	19
<i>Section 1 : Méthode de collecte des informations</i>	19
1-1 L'observation directe :	19
1-2 Interview :.....	20
1-3 Entretien :.....	20
1-4 Questionnaire :	20
1-5 Le déroulement de notre stage au sein de l'agence :.....	21
<i>Section 2 : Les différentes recherches :.....</i>	22

2-1 La recherche documentaire :	22
2-2 Recherche bibliographique :	22
2-3 Les outils de traitement et d'analyse de recherche :	22
2-4 Limite de l'étude et difficulté rencontré sur les recherches :	22
PARTIE II- RESULTATS.....	24
CHAPITRE 1 : LA RATIONALISATION DES COMPETENCES PAR LA MISE EN PLACE D'UNE GRH	
EFFICACE	25
<i>Section 1 : La GRH de la BOA Madagascar.....</i>	<i>25</i>
1-1 Direction Déléguée aux Ressources Humaines.....	25
1-1-1 Gestion du personnel :	25
1-1-2 Gestion de Salaire :	27
1-1-3 Gestion Sociale :	28
1-2 Direction Déléguée à la Formation	29
1-2-1 La Formation continue :	29
1-2-2 La Formation organisée par la BOA	29
<i>Section 2 : Les Ressources Humaines au sein de l'Agence Vohémar :</i>	<i>30</i>
2-1 Organisation sur le plan de travail :	30
2-2 Les procédures de travail au sein de l'Agence :	31
2-3 Organisation sur le plan Humain :	32
2-4 Organisation sur le plan interne et contrôle :	32
CHAPITRE 2 : LE RENFORCEMENT DE LA PERFORMANCE PAR LA PRATIQUE D'UNE BONNE	
STRATEGIE AU SEIN DE CETTE BANQUE.....	35
<i>Section 1- Les différentes stratégies.</i>	<i>35</i>
1-1 les stratégies sur la charte client :	35
1-2 les axes stratégiques de la BOA Madagascar :	36
1-3 La Responsabilité Sociétale de la BOA:	36
<i>Section-2 : L'Ajustement de la GRH à la stratégie de la BOA :</i>	<i>37</i>
CHAPITRE 3 : LES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE DE LA BOA	39
<i>Section 1 : La performance de la BOA Madagascar.....</i>	<i>39</i>
1-1 Performance en générale :	39
1-2 Performances sur la gestion du personnel :	39
<i>Section 2 : La performance de l'Agence.....</i>	<i>41</i>
PARTIE III - DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	45
CHAPITRE 1 : DISCUSSIONS.....	46
<i>Section 1 : Analyse Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces.....</i>	<i>46</i>

XVII

1-1 Forces et Faiblesses de l'organisation.....	46
1-2 Opportunités et Menaces de son environnement :	49
<i>Section 2 : Discussions sur les résultats :</i>	<i>51</i>
2-1 Les politiques de la GRH :	51
2-2 Evaluation du personnel selon la compétence :	53
2-3 Evaluation de la performance :	55
CHAPITRE 2 : RECOMMANDATIONS	57
<i>Section 1 : Proposition au niveau de l'effectif du personnel.....</i>	<i>57</i>
<i>Section 2 : Proposition au niveau de l'organisation interne de la BOA et la RSE :</i>	<i>58</i>
2-1 Organisation interne :	58
2-2 Proposition sur la responsabilité sociale de l'entreprise	58
<i>Section 3 : Recommandation globale sur le facteur humain et capacité d'adaptation</i>	<i>59</i>
3-1 Facteur humain, facteur clé de succès :	59
3-2 Adaptation du plan de gestion en fonction des transformations de l'environnement :	60
CONCLUSION.....	61
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE.....	I
ANNEXES.....	II
TABLE DES MATIERES	XV